

UNIVERSITE MONTPELLIER I
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES

***LES RELATIONS FOURNISSEURS-DISTRIBUTEURS
DANS LE SYSTEME ALIMENTAIRE TUNISIEN :
FORMES DE COORDINATION ET COOPERATION***

Thèse présentée pour obtenir le grade

DOCTEUR DE L'UNIVERSITE MONTPELLIER I

Formation doctorale : Economie du développement agricole agroalimentaire et rural

UM1/ENSA-M

Groupe des disciplines du CNU : **Sciences Economiques (SECTION 05)**

Par

Mohamed Zied DHRAIEF

Soutenu le 30 Novembre 2007

**Sous la direction de Martine Padilla
Directrice de recherche à l'Institut Agronomique Méditerranéen**

Jury :

Martine PADILLA	Directrice de recherche IAM -CIHEAM	Directeur de thèse
Colette FOURCADE	Maître de Conférences -HDR Filières agro-alimentaires et entreprises –UM1	Examineur
Jean-François SOUFFLET	Professeur à l'ENSA- DIJON	Rapporteur
Raúl GREEN	Directeur de recherche à l'INRA- ALISS, Paris	Rapporteur
Raoudha KHALDI	Maître de recherche à l'INRA- TUNIS Filières agro-alimentaires	Examineur

UNIVERSITE MONTPELLIER I
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES

***LES RELATIONS FOURNISSEURS-DISTRIBUTEURS
DANS LE SYSTEME ALIMENTAIRE TUNISIEN :
FORMES DE COORDINATION ET COOPERATION***

Thèse présentée pour obtenir le grade
DOCTEUR DE L'UNIVERSITE MONTPELLIER I

Formation doctorale : Economie du développement agricole agroalimentaire et rural
UM1/ENSA-M

Groupe des disciplines du CNU : **Sciences Economiques** (SECTION 05)

par
Mohamed Zied DHRAIEF

Soutenue le 30 Novembre 2007

Sous la direction de Martine Padilla
Directrice de recherche à l'Institut Agronomique Méditerranéen

Jury :

Martine PADILLA	Directrice de recherche IAM -CIHEAM	Directeur de thèse
Colette FOURCADE	Maître de Conférences -HDR Filières agro-alimentaires et entreprises –UM1	Examineur
Jean-François SOUFFLET	Professeur à l'ENSA- DIJON	Rapporteur
Raúl GREEN	Directeur de recherche à l'INRA- ALISS, Paris	Rapporteur
Raoudha KHALDI	Maître de recherche à l'INRA- TUNIS Filières agro-alimentaires	Examineur

Sommaire

Introduction générale	5
A) Contexte de la recherche	7
B) Problématique et hypothèse	11
C) Méthodologie : approche qualitative	12
Tableau 1. Entretiens réalisés auprès de la grande distribution alimentaire	15
Tableau 2. Entretiens réalisés auprès des fournisseurs de la grande distribution	16
Tableau 3. Enquêtes réalisées auprès des acteurs institutionnels	16
Tableau 4. Les thèmes du guide d'entretien	16
Partie I. Relations fournisseurs –distributeurs en terme de coopération et de coordination	19
Introduction de la première partie	20
Chapitre 1. Relations Fournisseurs- distributeurs : une pluralité d'approches	21
Introduction	22
I. Les théories de la concurrence	22
II. Les théories du canal de distribution	27
Figure 1. Les coûts de distribution dans le canal de distribution : synthèse	30
Tableau 5. Différences entre l'analyse micro-économique et l'analyse comportementale du canal	32
Figure 2. Les apports des recherches empiriques sur les variables comportementales dans le canal	33
Figure 3. Un modèle général d'économie politique du canal	36
III. L'apport de la gestion à l'analyse des relations fournisseurs- distributeurs : les domaines relationnels	38
Figure 4. Le processus de merchandising	50
Figure 5. Coût, service optimum et profitabilité	57
IV. Des méthodes d'analyse des relations fournisseurs- distributeurs	61
Figure 6. Le modèle IM d'interaction	62
Figure 7. Une représentation du système alimentaire à partir d'un modèle des forces concurrentielles de M. Porter (Bardou, 1997)	64
Conclusion	65
Chapitre 2. Relations Fournisseurs -Distributeurs : la coordination et ses modes	66
Introduction	67

I. La coordination des activités	68
II. L'analyse en termes de coûts de transaction	69
Tableau 6. Lieux et Mécanismes de coordination des activités économiques chez Richardson	72
Tableau 7. Les différents types de contrats	79
Figure 8. Modèle néo-institutionnel de la relation fournisseur-distributeur	85
Environnement Général	85
Environnement Institutionnel spécifique	85
Caractéristiques des transactions	85
Structures de gouvernance	85
III. Les formes de coordination : autorité, incitation et confiance	85
Figure 9. Le cercle vertueux de la coopération interfirmes	92
Tableau 8. Régime de production de la confiance relationnelle et institutionnelle : synthèse	100
Conclusion	102
Chapitre 3. Environnement institutionnel : intégration de la dimension sociale	103
Introduction	103
I. Le programme northien d'analyse des institutions	105
II. Action économique et relations sociales	112
Tableau 9. Formes d'intégration, arrangements institutionnels et encastrement social des relations économiques	114
Figure 10. L'encastrement de l'action économique dans l'action sociale	124
Tableau 10. Les normes transactionnelles et relationnelles	125
Tableau 11. L'échange transactionnel vs relationnel	126
Figure 11. Mécanisme réputationnel et structure sociale	129
III. Les dimensions bilatérale et structurale des relations	129
Conclusion	134
Conclusion de la première partie	134
Figure 12. Les relations fournisseurs- distributeurs placées dans leur environnement institutionnel.....	136
Partie II. Changements, formes de coordination et confiance dans les relations F-D Tunisiens	137
Introduction de la deuxième partie	138
Chapitre 4. Changements opérés au sein du complexe agroalimentaire tunisien.....	139
Introduction	140
I. L'environnement institutionnel du commerce	141

Tableau 12. Synthèse des principales insuffisances et recommandations relatives au secteur de la distribution alimentaire	143
II. Le commerce de distribution	147
Tableau 13. Caractéristiques des Enseignes de distribution en 2002 ...	150
Figure 13. Parts de marché des enseignes de distribution alimentaire moderne en 2002	151
Figure 14. Parts de marché des enseignes de distribution alimentaire moderne en 2006	154
Tableau 14. Etat de résultat de Monoprix	156
Tableau 15. Etat de résultat de Magasin Général	158
III. Les Industries Agroalimentaires	159
Tableau 16. Les organismes de soutien aux IAA.....	161
IV. Les changements induits par la distribution moderne aux IAA.....	165
Figure 15. La plateforme Tunicommerce de GS1 Tunisia	170
Tableau 17. Variation de la remise sur facture selon l'entreprise agroalimentaire	175
Tableau 18. Appréciation de la grande distribution des changements effectués par les fournisseurs	180
Tableau 19. Evaluation par les entreprises du degré des changements opérés dans leurs domaines relationnels	180
Conclusion	181
Chapitre 5. Analyse des formes de coordination dans le secteur des fruits et légumes	183
Introduction	184
I. Les caractéristiques du secteur des fruits et légumes.....	184
II. Les objectifs de la grande distribution tunisienne	190
III. Démarche d'approvisionnement et de sélection des fournisseurs	193
Tableau 20. Classification des enseignes selon leurs modes de gouvernance dans leurs approvisionnements en fruits et légumes	206
VI. Synthèse analytique des systèmes d'approvisionnement en fruits et légumes adoptés	207
par la grande distribution tunisienne	207
Tableau 21. Synthèse des résultats sur les formes de coordination dominantes adoptées par les enseignes tunisiennes	209
V. Analyse théorique des formes de coordination adoptées par la grande distribution tunisienne dans leurs systèmes d'approvisionnement en fruits et légumes	211
Conclusion	228
Chapitre 6. Rôle de la confiance dans la coordination des échanges... 229	
Introduction	230
I. Le caractère informel de l'économie tunisienne	230

II. Encastrement des relations dans le social	235
Tableau 22. Les principaux groupes du secteur agroalimentaire	239
Tableau 23. Base et Niveau d'application de la confiance	241
Tableau 24. Synthèse des caractéristiques de l'échange avec les différentes catégories de fournisseurs	255
Figure 16. Proposition de schéma des niveaux de la confiance	258
Conclusion	259
Conclusion Générale	261
Bibliographie	269

Introduction générale

Depuis longtemps, l'entreprise comme le marché ont été réduits à des « boîtes noires » dont les principes de fonctionnement ne préoccupaient que très marginalement la profession. A partir de la fin des années soixante, mais surtout dans les années quatre-vingts, cette situation s'est retournée du fait de la conjonction de deux phénomènes. D'une part, les développements de la théorie économique elle-même notamment ceux de l'économie de l'information (Arrow [1963], Akerlof [1970]) et ceux découlant de la notion de rationalité limitée (Simon [1947]) ont conduit à étudier la manière dont la coordination se réalise au sein des marchés et des organisations. Il apparaît, en effet, que la nature des dispositifs mis en œuvre influence les propriétés des systèmes dans lesquels ils s'insèrent. D'autre part, le besoin, plus empirique, de comprendre les phénomènes organisationnels s'est renforcé avec la perception de plus en plus précise de la contribution des dispositifs de coordination à la compétitivité et de productivité des firmes et des Nations. (Brousseau, 1995).

Cet intérêt pour les phénomènes organisationnels s'est traduit par l'émergence de plusieurs concepts qui permettent d'analyser de manière rigoureuse la nature de la relation entre acteurs. Une part des développements de l'analyse économique, au cours des deux dernières décennies, a été consacrée à l'étude des contrats. L'analyse des contrats apparaît comme une bonne stratégie de recherche avant d'aborder l'étude de dispositifs plus complexes. En effet, lorsqu'il est question de contrats, il est implicitement question de relations bilatérales (ou, du moins, impliquant un faible nombre d'acteurs) alors que les organisations (Ménard [1990]), institutions et conventions (Revue Économique [1989]), servent à coordonner des communautés plus vastes. Néanmoins, le contrat et les autres mécanismes de coordination sont d'essence communes et simplement pour une raison de simplicité qu'est expliqué l'effort important effectué par la science économique sur cette question de contrat. (Brousseau, 1995).

Ainsi, cette discipline, fidèle à sa tradition hypothético-déductive, a développé un ensemble de théories (parfois concurrentes) qui explicitent les raisons pour lesquelles il y a création d'obligations entre des individus parfaitement libres lorsqu'ils ont besoin d'échanger ou de coopérer dans la production. Sur ce point, les économistes ont insisté premièrement sur le rôle des asymétries d'information entre acteurs qui engendre le risque moral (action divergente par rapport à celle pour lequel il y eu engagement) et l'anti-sélection (rétentions de certaines informations non révélées avant l'établissement du contrat.

Ces deux problèmes sont une source d'incertitude quant au comportement des contractants. En recherchant à maximiser leur fonction d'utilité, les agents risquent de pénaliser les intérêts de leurs mandants. Cet éventuel opportunisme conduit le principal à leur instaurer des mécanismes d'incitation et de surveillance. Deuxièmement, les économistes ont insisté sur le rôle de la limitation de la rationalité (Simon, 1947, 1976). Ainsi, la capacité de l'individu à anticiper efficacement les situations futures et à démontrer par conséquent sa limite à choisir l'action optimale en raison d'une part du caractère imparfait de l'information et d'autre part de l'incertitude liée aux conséquences des décisions prises. Cette réalité du comportement décisionnel des agents économiques a permis la remise en cause de l'objectif de maximisation du profit, raison d'être de l'entreprise néoclassique. La satisfaction des résultats est ainsi substituée à la notion d'optimum.

Les économistes se sont penchés ensuite sur l'analyse de la nature et des propriétés précises de ces dispositifs d'obligations entre contractants. A cet égard, on doit mentionner, en particulier, la Théorie de l'Agence qui s'est intéressée à l'analyse des dispositifs d'incitation (Ross [1973], Holmstrom [1979], Grossman & Hart [1983], Pratt & Zeckhauser [1985]) et celle des Coûts de Transaction qui s'est plus particulièrement penchée sur les mécanismes de direction, de supervision et de garantie (Williamson [1975 & 1985]).

Les théories de contrat ont étendu l'usage de leurs concepts des analyses interindividuelles à l'analyse des relations entre agents économiques collectifs. Ainsi, elles ont servi à approfondir l'analyse des relations entre l'État et l'industrie (Laffont [1992]), des relations entre firmes, des relations entre actionnaires et dirigeants des entreprises (Jensen & Meckling [1976]), etc. Ces applications ont permis de développer et de rénover cette théorie.

A partir de cette époque, certains économistes travaillant depuis longtemps sur la coordination entre entreprises, comme ceux qui étudient la sous-traitance ou le fonctionnement des systèmes de distribution, ont commencé à se référer aux outils analytiques mis au point dans le cadre des démarches hypothético-déductives pour procéder à une relecture des phénomènes qu'ils observaient (Brousseau, 1995). D'autres économistes plus inductifs se sont intéressés, également au cours de la même période, à l'analyse du phénomène de la coopération interentreprises qui semblait se développer depuis le début de la décennie 1980, notamment à travers la multiplication des accords dits de coopération ainsi qu'au travers du mouvement d'externalisation de certaines fonctions des entreprises, (Chesnais [1988], Hagedoorn & Schakenrad [1990][, Delapierre [1991], Dulbeco [1993], etc.).

Il est clair que cette notion de contrat est nécessaire, mais pas suffisante pour expliquer comment les firmes résolvent leurs difficultés de coordination et mettent en place un processus de coopération. En effet, l'un des rôles des contrats est d'empêcher la manifestation de l'opportunisme des parties impliquées dans une transaction. C'est la raison pour laquelle la théorie insiste sur la mise au point de systèmes d'incitation. Or, ces systèmes, et surtout leur infaillibilité sont nécessaires si les parties en présence se révèlent systématiquement opportunistes. Des nouvelles formes de coordination se sont basées sur la notion de relation. Il s'avère ainsi nécessaire d'étudier l'environnement de la relation ce qui fait appel à d'autres concepts théoriques.

A) Contexte de la recherche

Dans la dernière décennie, les supermarchés se sont rapidement étendus dans les pays méditerranéens à faible revenu. Parmi ces pays, on distingue deux groupes : les pays du Sud de la méditerranée (Maroc, Algérie, Tunisie, Libye, Egypte) et ceux de l'Est (Turquie, Liban). (Codron et al, 2004). Le premier groupe est caractérisé par une récente attraction des investissements directs à l'étranger dans le secteur de la grande distribution et représente une faible part de la distribution moderne dans le commerce total (environ 5-10%). Le deuxième groupe est caractérisé par des supermarchés et hypermarchés appartenant principalement à des investisseurs locaux et dont la part de la distribution moderne dans le commerce total est autour de 35%.

En Tunisie, l'activité commerciale est en plein développement. En 2005, le secteur commercial contribue à hauteur de 9,39% du PIB, en croissance de 3,5 par rapport à 2004. Cette évolution est soutenue d'une part par les changements continus dans la structure de la consommation des Tunisiens, et d'autre part, par la diversification de l'offre commerciale. En 2005, la distribution alimentaire moderne, représentée par les hypermarchés, les supermarchés, les supérettes et les magasins spécialisés, représente 12% du chiffre d'affaires total du secteur de la distribution (plus de 800 millions de dinars), pour une marge commerciale qui s'établit à 4335,5 MTND. Depuis 2000, les enseignes de la grande distribution alimentaire n'ont pas cessé d'augmenter le nombre de leurs magasins notamment pour Monoprix (38 magasins en 2006 contre 24 en 2000). A la fin 2006, on compte environ 200 grandes surfaces à dominante alimentaire contre 150 en 1995. (Missions Economiques, 2006).

Selon la Direction Générale de la Qualité, du Commerce Intérieur et des Métiers et Services, la Tunisie répertoriait en 2002 près de 94.570 commerçants, dont 91.620 détaillants et 2950 grossistes. Le poids du secteur informel est important puisque la même source estime le nombre réel des commerçants à près de 210.000 dont 195.000 détaillants et 15.000 grossistes. Près de 70% des commerçants exercent dans le commerce alimentaire et réalisent 40% du Chiffre d'Affaires du secteur.

L'activité commerciale de la Tunisie est concentrée dans la capitale ainsi que dans les grandes villes de province comme Sousse et Sfax. Des centres commerciaux, à taille variable, se sont développés dans le Grand Tunis et notamment dans des zones à fort pouvoir d'achat. Citons le Palmarium à Tunis, le centre Zéphyr à la Marsa, le centre Makni à El Manar, le centre Tej Marhaba à Sousse, etc.

Suite à ces statistiques, on voit que le poids de la grande distribution alimentaire n'est pas important et se traduit par un faible pouvoir de négociation avec ses fournisseurs. Dans un environnement où l'incertitude règne sur les produits commercialisés et notamment les produits périssables, la grande distribution alimentaire se trouve obligée de mettre en place un système permettant de bien gérer ou « contrôler » ses approvisionnements avec ses producteurs. En plus, dans une logique de rente, elle doit établir des relations de long terme basées sur la coopération pour garantir un accroissement de ses ventes et rentabiliser ses investissements.

Ainsi, des relations privilégiées doivent être établies entre la grande distribution et les producteurs pour offrir des produits plus ou moins différenciés. La nature de ses relations est conditionnée par l'environnement institutionnel existant. Les institutions en place ont un rôle essentiel dans la définition de ses relations.

L'Etat, principal acteur en jeu surtout pour les pays en voie de développement, a encouragé cette montée de la grande distribution en adoptant une approche participative. En juin 2004, une consultation nationale élargie sur la situation et les perspectives du secteur du commerce a été réalisée sous le patronage du président de la république. Cette consultation a porté sur trois thèmes principaux à savoir le commerce de distribution, le rôle du secteur commercial dans la promotion des exportations et les circuits de distribution des produits agricoles. Cette conférence avait pour but d'identifier les solutions adéquates à certains problèmes tels que le système des prix, le commerce parallèle, la fiscalité, la pratique des activités commerciales, le financement, les relations entre les commerçants et les banques, les implantations commerciales, la vente à tempérament, la formation et la qualité des prestations de services, les relations professionnelles producteurs-distributeurs, les législations économiques, le commerce électronique ainsi que d'autres questions sectorielles, outre l'évaluation du rendement des structures d'encadrement et d'appui.

De leur côté, les Industries Agroalimentaires, sous l'impulsion du programme de mise à niveau, ont commencé à moderniser leur appareil de production, à augmenter la productivité du travail et du capital, à intégrer de nouvelles méthodes de gestion avec les fournisseurs et les clients, à réaliser des partenariats avec les multinationales, etc. Tous ces changements dans la façon de faire des IAA ont des implications sensibles au niveau de leurs rapports avec la distribution moderne et même avec le petit commerce.

Dans la problématique concernant l'analyse des formes de coordination, il ressort en plus une question sous-jacente mais non moins importante, celle des domaines relationnels (qualité, marketing, logistique, lancement de produit, merchandising, marque de distribution, etc.) entre les producteurs et les distributeurs. Dans les pays en voie de développement, la grande distribution peut être considérée comme un vecteur potentiel de nouvelles technologies et de nouvelles méthodes de gestion apportées aux producteurs. Cette hypothèse est vérifiée dans les pays en développement (Reardon et al., 2003) dans lesquels de « nouveaux standards privés » plus exigeants sont imposés par la grande distribution aux producteurs des fruits et

légumes. Le pouvoir de négociation de grande distribution tunisienne n'est pas encore aussi fort sur le court terme pour imposer des nouvelles normes mais la question est bien posée pour les années à venir. Dans les conditions actuelles, la grande distribution est obligée de contracter avec des entreprises spécialisées pour garantir une qualité supérieure de ses produits.

La contribution de la grande distribution ne se limite pas seulement à des exigences de qualité mais elle englobe tout le domaine relationnel. Dans les pays en voie de développement et notamment en Tunisie, le phénomène de la distribution moderne est un événement récent qui est véhiculé par l'installation des multinationales de distribution (Carrefour, Géant-Casino). Ces multinationales sont confrontées à un environnement informel où les relations fournisseurs- distributeurs se faisaient d'une manière traditionnelle caractérisée par l'incertitude et l'opportunisme. Pour ce fait, la grande distribution doit « éduquer » ses fournisseurs sur le plan qualité, logistique, merchandising, Marketing, marque de distribution, Etc. Ainsi, Les grandes surfaces, en adoptant une politique « agressive » en matière de négociation des prix et des méthodes de gestion, devraient imposer une concurrence plus rude aux producteurs. Cette concurrence accrue pousse les producteurs vers plus de coopération pour acquérir un plus grand espace dans les rayons.

L'intérêt de notre recherche réside dans un besoin utile d'étudier les relations producteurs-distributeurs dans le système alimentaire tunisien en raison du nouveau contexte actuel. Il s'agit de s'interroger sur le degré de coopération entre ces deux acteurs. Les théories de contrats nous permettent-elles d'appréhender toutes les facettes de la relation d'échange ? Le recours à d'autres concepts théoriques est-il nécessaire pour dépasser le réductionnisme de l'approche contractuelle ?

En plus, rares sont les travaux ou les études qui ont abordé cette problématique ou qui ont abordé superficiellement la fonction « distribution » dans un pays en voie de développement comme la Tunisie. En effet, ce champ d'analyse est encore récent pour deux raisons : d'une part, la modernisation de la distribution alimentaire dans ses pays est un phénomène nouveau et, d'autre part, la prudence des universitaires à s'attaquer à des sujets polémiques est forte.

B) Problématique et hypothèse

Les deux dernières décennies ont connu des bouleversements organisationnels sans précédents, qui placent le choix des formes d'organisation au cœur des stratégies de firmes. L'arbitrage entre faire et faire-faire ne permet plus aujourd'hui de rendre compte des options offertes aux entreprises. La coopération s'analyse comme un dispositif intentionnel de rapprochement (plus ou moins formel) entre les entreprises, juridiquement indépendantes, pour mettre en commun des ressources financières, humaines et de savoir-faire, dans le but de réaliser conjointement des activités créatrices de valeur, telles que la recherche et développement, la production, la commercialisation.

Le phénomène de coopération ou accords interfirmes n'est certes pas récent (les travaux d'Alfred Marshall sur les districts industriels, par exemple, témoignant de l'ancienneté de la coopération), mais il a connu un essor sans précédent depuis le début des années 80, et participe à la vague d'innovations organisationnelles conduisant les entreprises à adopter de nouvelles formes de gouvernance.

L'environnement institutionnel offre une structure des droits de propriété qui comportent les mécanismes d'incitation, de contrôle et de sanctions. Cet environnement conditionne le choix des structures de gouvernance.

Les recherches empiriques concluent à la spécificité des systèmes de gouvernance selon le contexte dans lequel les entreprises évoluent. Cette spécificité est fonction de l'histoire, du cadre réglementaire, du rôle de l'Etat mais surtout du niveau de développement du système financier du pays. (Ayadi, 2003) Cette spécificité est ainsi différente selon les pays. Dans les pays en transition, l'environnement culturel constitue un facteur important dans le phénomène de coopération.

Les enseignes de distribution sont confrontées dans les pays en voie de développement à un environnement différent de celui des pays développés caractérisé le plus souvent par des relations où l'informel joue encore un rôle important. La nature des structures de gouvernance employées par les enseignes pour garantir leurs intérêts dépend de la nature du cadre institutionnel en place.

Dans ce contexte, notre problématique se rapporte à la nature des relations fournisseurs-distributeurs dans le système alimentaire tunisien. Quels sont les mécanismes de gouvernance choisis par la grande distribution pour se prémunir contre l'opportunisme et garantir une meilleure qualité de leurs produits ? Quels rôles jouent le contrat et la confiance dans la coordination des échanges entre ses acteurs ?

Nous faisons l'hypothèse qu'en face de l'environnement informel des pays en transition telle que la Tunisie, les mécanismes classiques de gouvernance entre les firmes sont inefficients¹ et par suite le recours au contrat formel n'est pas toujours la pratique la plus courante.

Par ailleurs, d'autres mécanismes informels peuvent supplanter ou renforcer le contrat dans la relation d'échange entre les fournisseurs et les distributeurs.

C) Méthodologie : approche qualitative

Analyser les relations entre des individus insérés dans des organisations nécessite une approche humanisée qui tient compte de la dynamique sociale et des phénomènes organisationnels. Nous considérons que les méthodes qualitatives sont les plus indiquées pour nous permettre d'atteindre nos objectifs.

Notre étude s'appuie sur une réflexion théorique qui débouchera sur une typologie relative aux structures de gouvernance adoptées par les enseignes de distribution dans leurs relations avec leurs fournisseurs. Il semblait alors nécessaire de construire et vérifier cette typologie à l'aide de méthodologies qualitatives contenant une capacité explicative élevée. Egalement, au regard de la difficulté de disposer de données quantitatives fiables, la démarche privilégiée pour appréhender notre problématique est du type qualitatif.

Dans le cadre de notre recherche, nous avons adopté une approche déductive. Nous nous sommes largement inspirés des contributions théoriques dans l'élaboration de notre hypothèse que nous avons tenté de vérifier par la suite auprès des enseignes de distribution alimentaire. Notre démarche est exploratoire, elle vise à apporter les premiers éléments de réponse aux questions de recherche.

¹ L'inefficience dans ce cadre est exprimée par l'incapacité des procédures formelles à résoudre des problèmes d'opportunisme (le recours à des procédures pénales n'est pas souhaité par les enseignes)

Deux types d'observations ont été faites ; l'une sur les structures de gouvernance, l'autre sur les différentes facettes de la confiance dans les relations transactionnelles. Pour cela nous avons utilisé des guides sous formes de grilles de lecture élaborées par Codron et al (2003) et Lepers (2003). La première relève de la théorie contractuelle, la seconde de la nouvelle sociologie économique (confiance, réseaux) qui s'intègrent dans un environnement institutionnel qu'il conviendra de qualifier. Tout cela constitue un modèle combinatoire qui nous permettra d'appréhender toutes les facettes des relations fournisseurs- distributeurs.

Technique de collecte des données

Confronter le projet théorique à la réalité suppose une collecte de l'information aussi complète que possible. Nous avons mobilisé deux modes de collecte : les entretiens et la documentation, un troisième mode évident, l'observation, a été associé à toutes les étapes de l'enquête. L'observation est définie comme « analyse des comportements sociaux à partir d'une relation humaine partagée et durable » (Lapantine, 1987). Elle suppose l'intégration du chercheur au centre même de son objet. L'observation peut être passive lorsque le chercheur est simple témoin du déroulement des événements, elle est participante lorsqu'il s'implique et s'investit au même titre que les acteurs composant le groupe auquel il participe.

✓ L'entretien

Cette forme de quête de l'information est très enrichissante, car l'intervenant peut réagir à chaque instant sur un propos, sur une situation présentée, et ceci lui permet d'obtenir plus d'information.

Quatre formes classiques d'entretien sont communément admises (Wacheux, 1996):

- *Entretien directif*: L'acteur répond à une suite de questions courtes et précises sur des faits, des opinions et des représentations. Le chercheur contrôle le déroulement.
- *Entretien Semi-directif*: L'acteur s'exprime librement, mais sur des questionnements précis, sous le contrôle du chercheur. L'implication est partagée.
- *Entretien Non-directif*: Conversation libre et ouverte sur des thèmes préalablement définis. Le chercheur intervient pour recentrer, reformuler et accepter le discours de l'acteur.
- *Entretien de groupe*: Forme spécifique d'entretien qui s'intéresse aux interactions entre les acteurs et à la construction groupale d'explications et de représentations.

L'entretien semi-directif est le mieux adapté à notre approche d'enquête auprès des distributeurs et des fournisseurs. Les entretiens se sont déroulés à partir d'un questionnaire

laissant une marge de liberté à l'enquête sur des thèmes en relation avec nos hypothèses. Chaque interviewé « a pu ainsi dévoiler sa perception des données et offrir des informations inattendues » (Morgan et Smircich, 1980). Ce moyen de collecte des données nous permet de mieux saisir les aspects informels et implicites des échanges entre fournisseurs et grands distributeurs.

✓ La documentation

La documentation remplit deux fonctions principales, la compréhension par la reconstruction des événements et la validation en complétant les autres techniques d'investigation. Les informations recueillies sont ici des données secondaires. Nous avons effectivement exploité les documents relatifs au cadre réglementaire (code de commerce, textes juridiques, etc.) et à l'environnement institutionnel des fournisseurs et des distributeurs (promotion de la qualité, avantages aux investissements, etc.). Concernant les distributeurs, nous nous sommes contentés de quelques notes internes, factures et contrats en raison d'une forte réticence à délivrer leurs rapports internes.

Les sources documentaires, les entretiens et l'observation nous fournissent les données et les informations dont nous avons besoin pour l'analyse.

L'échantillon

Au total 44 entretiens ont été réalisés chez les grands distributeurs (17), les fournisseurs (22) et les intervenants (5) indirects dans les relations d'échange (ministères, groupement, etc.). Pour une meilleure représentativité de l'échantillon, nous avons ciblé les responsables commerciaux, les responsables achats et les chefs de rayon. Pour un souci de validité des données recueillies, nous avons également essayé d'interroger les supérieurs hiérarchiques de ces personnes. La durée des entretiens était d'1h15mn en moyenne.

Les enquêtes effectuées sont adressées à trois types d'acteurs à savoir les enseignes de distribution, leurs fournisseurs et les institutions d'appui.

a) Enquêtes auprès des enseignes de distribution

Les enquêtes auprès des enseignes de distribution ont nécessité le recours à plusieurs contacts non officiels pour convaincre certains responsables de coopérer. Il a fallu insister sur l'aspect purement académique de notre étude afin de pouvoir réaliser les entretiens. Certains interviewés ont choisi de répondre seulement aux questions qui ne relèvent pas, selon eux, de la stratégie de l'enseigne. Les données chiffrées sont indisponibles pour certains et confidentielles pour d'autres. Il est impossible par exemple d'avoir la liste des fournisseurs malgré l'exposition de leurs marques sur les rayons. Les entretiens réalisés ont concerné les différents responsables des enseignes de distribution tunisiennes. (Tab.1)

Tableau 1. Entretiens réalisés auprès de la grande distribution alimentaire

	Ulysse-Carrefour Champion	Monoprix	Bonprix	Géant casino	Promogro	Magasin Général	Magasin indépendant
Personnels rencontrés	Chef rayon Carrefour Assistant Frais Champion Chef secteur Carrefour	Directeur financier siège Acheteur alimentaire siège Chef rayon grand Tunis Chef rayon hors Tunis	Resp. Magasin	Chef rayon Resp. commercial	Acheteur alimentaire Chef rayon Responsable commercial	Responsable magasin Responsable commercial Responsable financier	Resp magasin

(Abréviation : Res = Responsable)

Notre choix d'élargir notre étude sur l'ensemble des enseignes de distribution était nourri par les raisons suivantes :

- les enseignes de distribution se situent entre le traditionnel et moderne et peuvent présenter des comportements différents dans leurs relations avec leurs fournisseurs.
- L'abstention, par les grands distributeurs, à révéler des informations stratégiques, est forte. Ils considèrent notamment les informations relatives à la nature des contrats établis du domaine du secret professionnel.

b) Enquêtes auprès des fournisseurs de la grande distribution

Les fournisseurs de la grande distribution peuvent être divisés en deux catégories : les fournisseurs agricoles et les fournisseurs industriels (Tab.2). Les entretiens auprès de ces fournisseurs confirment ou infirment les informations recueillies auprès de la grande distribution. Dans certains cas, ils complètent les informations en dévoilant des comportements opportunistes manifestés par la grande distribution alimentaire.

Tableau 2. Entretiens réalisés auprès des fournisseurs de la grande distribution

Types de fournisseurs	Les fournisseurs industriels	Les fournisseurs agricoles
Opérateurs rencontrés	DELICE-DANONE (lait et dérivés), VITALAIT (lait et dérivés), SOTUCHOC (chocolateries), NAPOLIS (pâtes alimentaires), SOCONA (conserves alimentaires), STV (viande bovine), SOPAT (viandes blanches), GFCO (Confiserie), IAT (fromages), MAMMIE NOVA(lait et dérivés), RANDA (pâtes alimentaires), SOSTEM (eaux minérales), 1 PME (fromages), 1 PME (viandes blanches), groupe POULINA (2 responsables)	Grossistes spécialisés (Promogros) Grossistes spécialisés (Monoprix) Grossistes spécialisés (marché de gros) Producteur spécialisé (Monoprix) Producteurs spécialisés (Carrefour) Société spécialisée (SODEA) Société spécialisée (JINEN AGRO)

c) Enquêtes auprès des acteurs institutionnels

Les enquêtes réalisées auprès des acteurs institutionnels du système alimentaire tunisien visent la recherche de toutes les informations relatives à la définition de la relation entre fournisseurs et distributeurs (Tab.3). Les informations recherchées peuvent être d'ordre culturel (culture de travail, culture de sanctions), juridique (réglementation), économique (aides octroyées), et politique (stratégie de soutien).

Tableau 3. Enquêtes réalisées auprès des acteurs institutionnels

Les acteurs consultés	UTAP, UTICA, Ministère du commerce, Fédération de l'Agroalimentaire, GIAF.
-----------------------	--

Thèmes abordés

Les guides d'entretiens avaient pour objectif de cerner le contenu de l'échange entre les distributeurs et leurs fournisseurs. Le questionnaire porte donc sur la compréhension de 3 thèmes essentiels de la relation fournisseurs- distributeurs : les domaines relationnels, les structures de gouvernance et les mécanismes informels (Tab.4).

Tableau 4. Les thèmes du guide d'entretien

	Relations fournisseurs- distributeurs
Les domaines relationnels	<ul style="list-style-type: none">- Mentalité- Infrastructure et capacité de production- Ressources humaines- Innovation- Logistiques et marketing
Les structures de gouvernance	<ul style="list-style-type: none">- stratégie d'approvisionnement (marché ou contrat)- centralisation des achats- types de contrats (contrats de ventes, contrats de référencement, contrat complet)- mécanismes de contrôle, de surveillance et de sanctions (contrôle formel et informel)
Mécanismes informels	<ul style="list-style-type: none">- mécanismes informels- rôle et nature de la confiance

Durée de l'enquête

La durée de l'enquête s'est étalée sur une période d'une année répartie en deux temps : un premier essai du questionnaire en Juillet – Août 2004 avec quelques responsables de la grande distribution et avec leurs fournisseurs. Ensuite nous avons procédé à une période de réflexion théorique et méthodologique pour une mise au point du questionnaire définitif. Un deuxième temps d'enquête a eu lieu durant la période allant de Mars à Mai 2005 englobant un maximum d'acteurs interviewés.

Les secteurs étudiés

Dans la partie empirique, nous avons choisi les secteurs lait, viande et fruits et légumes pour l'analyse des domaines relationnels et de la confiance. Cependant, pour les formes de coordination, nous allons choisir seulement le secteur des fruits et légumes dans la mesure où il représente la plus grande variété de coordination.

Présentation du plan

Les analyses et les résultats de notre recherche sont exposés en deux parties. Une première partie tente d'éclairer la nécessité d'élargir les investigations scientifiques dans le domaine des relations fournisseurs- distributeurs vers l'analyse des formes de coordination régulant leurs échanges. Malgré une pluralité des approches traitant les relations fournisseurs-distributeurs (chapitre 1), les apports de la nouvelle théorie institutionnelle, notamment les outils de la théorie contractuelle présentent des limites dans l'analyse des mécanismes de coordination et l'étude de leur efficacité (chapitre 2). Le recours à d'autres concepts (changement institutionnel, mécanismes informels, confiance) s'avère ainsi nécessaire (chapitre 3).

Un modèle combinatoire est réalisé à la fin de la première partie et sera adopté en deuxième partie dans l'analyse des relations fournisseurs -distributeurs en Tunisie. Ce modèle préconise l'étude de ces rapports situés dans leur cadre institutionnel afin d'apprécier l'influence de ce dernier sur les comportements individuels. Le chapitre 4 essaye justement de faire ressortir les spécificités de ses deux acteurs (fournisseurs et distributeurs) dans le complexe agroalimentaire tunisien afin d'apprécier les changements opérés dans leurs rapports. Le chapitre 5 propose d'identifier les structures de gouvernance mises en place par les enseignes de distribution pour réguler leur échange avec leurs fournisseurs dans le secteur des fruits et légumes. Le chapitre 6 traite principalement le rôle d'un mécanisme informel tel que la confiance dans la coordination des échanges.

**Partie I. Relations fournisseurs –
distributeurs en terme de
coopération et de coordination**

Introduction de la première partie

La première partie de notre thèse présente un cadrage théorique de notre problématique dans lequel nous interrogeons les concepts de la théorie néo-institutionnelle et notamment celle des contrats pour répondre aux questions liées à la coopération et aux formes de coordination dans les relations fournisseurs- distributeurs en Tunisie. La particularité de notre contexte plutôt informel nous amène à faire appel à d'autres courants théoriques tels que l'approche évolutionniste de North et la Nouvelle Sociologie Economique. Cette partie se présente en trois chapitres :

- Chapitre 1. Relations Fournisseurs-Distributeur : une pluralité d'approches
- Chapitre 2. Relations interfirmes : La coordination et ses modes
- Chapitre 3. Environnement institutionnel : intégration de la dimension sociale

***Chapitre 1. Relations Fournisseurs-
distributeurs : une pluralité
d'approches***

Introduction

Les relations entre commerce et industrie sont un enjeu épineux. Les tensions entre la grande distribution et ses fournisseurs sont régulièrement au centre du débat public dans de nombreux pays. La situation des pays diffère selon la concentration de la distribution moderne dans le commerce total. Plusieurs théories ont abordé ce sujet et ont proposé une grille d'analyse des relations producteurs- distributeurs.

I. Les théories de la concurrence

Les nouvelles théories de la concurrence permettent d'éclairer notre champ d'investigation surtout lorsque nous abordons la question des rapports entre deux acteurs dans un marché dit concurrentiel. Ces théories placent le consommateur au centre d'intérêt de l'échange.

L'évaluation de la concurrence entre distributeurs est un exercice complexe mais indispensable pour préserver le bien être des consommateurs. Les distributeurs se font concurrence à plusieurs niveaux : en amont, sur le plan de l'approvisionnement, et en aval, pour la vente des produits aux consommateurs.

La notion de concurrence revêt divers sens. D'une façon simple, nous entendons par ce mot, le fonctionnement d'un marché sur lequel chaque entreprise tient étroitement compte à la fois des décisions d'autres entreprises et des réactions de sa clientèle pour décider de son propre comportement (Martos, 2001). Nous associons alors le concept de concurrence à l'existence de relations directes entre l'entreprise et ses concurrents et/ou entre l'entreprise et ses clients.

Le modèle de concurrence pure et parfaite (CPP) repose sur cinq hypothèses de base à savoir l'atomicité de l'offre et de la demande, l'homogénéité du produit, la transparence du marché, la fluidité de la demande et la mobilité des facteurs. Ces hypothèses sont très éloignées de la réalité ce qui confère au modèle un aspect normatif qui reflète la conception néoclassique d'un marché idéal : celui qui réaliserait l'affectation optimale des ressources rares.

Pour la détermination de l'équilibre de marché et le mécanisme de jeu de la concurrence, Walras utilise une fiction : « le commissaire priseur ». Cet agent actif collecte l'information et la diffuse à l'ensemble des agents.

Les nouvelles théories de la concurrence sont apparues en critiquant le modèle néoclassique dit de concurrence pure et parfaite. Elles remettent en cause les politiques de contrôle de la concurrence inspirées de ce modèle.

Dans les pays développés comme la France ou les Etats-Unis, la distribution s'exerce essentiellement entre un petit nombre d'acteurs disposant d'un pouvoir de marché croissant. Ainsi chacun est en mesure d'identifier ses concurrents et de tenir compte de leurs comportements pour prendre ses décisions : il s'agit typiquement d'une situation identifiée par la théorie économique comme la concurrence imparfaite.

Dans les pays en transition, la distribution est représentée par un petit nombre d'acteurs mais ne disposant pas de fort pouvoir de marché en raison de la persistance du marché traditionnel. La concurrence est ainsi parfaite et l'entrée d'un nouveau concurrent est encore libre et sans coût.

Contrairement à la théorie économique classique qui se fonde sur l'hypothèse de concurrence parfaite, la théorie de l'organisation industrielle se place dans un cadre de concurrence imparfaite et s'intéresse aux oligopoles, c'est à dire aux marchés sur lesquels un petit nombre d'entreprises interagissent.

I.1. Concurrence et structures de marchés

Dans le but d'améliorer leurs profits, les entreprises de distribution cherchent à fixer les prix au-dessus de leur coût marginal à travers un accroissement de leur pouvoir marché. La notion de pouvoir de marché dépend de deux variables structurelles fondamentales à savoir la concentration des entreprises et l'élasticité de la demande. (Encadré 1)

I.1.1. La concentration

Lorsque deux entreprises en concurrence dans un même secteur d'activité fusionnent, elles cessent de se faire concurrence pour prendre des décisions stratégiques communes. Le débat économique sur les effets de la concentration est loin d'être tranché (Chaléty et Souam, 2002). La concentration peut être néfaste pour le consommateur dans la mesure où elle entraîne mécaniquement une augmentation du pouvoir de marché et une hausse des prix.

Cependant, elle peut aussi entraîner des gains d'efficacité : une fusion engendre des économies d'échelles sitôt que les coûts des entreprises sont à rendements croissants, c'est à dire que la mise en commun de la production leur permet de réduire le coût unitaire de production. Toutefois, rien ne permet d'assurer que les entreprises profitent de tels gains d'efficacité pour proposer des prix plus bas : elles peuvent préférer augmenter leurs marges.

Dans le secteur de la distribution, une fusion peut avoir selon les cas des effets positifs ou négatifs. Ainsi, elle peut permettre aux distributeurs d'atteindre une taille suffisante, dite « taille critique », pour rentabiliser leurs investissements. En plus, elle accroît leur puissance d'achat, donc leur pouvoir de négociation avec leurs fournisseurs. En conséquence, une concentration en aval peut faire baisser les prix sur le marché amont : si cette diminution compense l'augmentation de la marge des distributeurs, les prix de détail peuvent finalement diminuer. En outre, le renforcement de la puissance d'achat des distributeurs peut éliminer certains fournisseurs et réduire la diversité de l'offre des produits commercialisés.

I.1.2. La demande des consommateurs

Plus la demande des consommateurs est élastique, moins les distributeurs disposent de pouvoir de marché. En effet, plus la demande est élastique, plus une légère hausse de prix du distributeur entraîne une forte chute de la consommation du bien. Le principal levier d'action des distributeurs sur l'élasticité de la demande des consommateurs est leur stratégie de fidélisation.

I.2. L'entrée d'un nouveau concurrent : barrières à l'entrée

Sur un marché de concurrence parfaite, de nouvelles entreprises peuvent entrer librement et sans coût tant que les entreprises en place réalisent un profit positif. Dans cette situation, à long terme aucune entreprise ne réalisera de profit. Dans un cadre de concurrence imparfaite, on étudie des marchés comme celui de la distribution, qui comportent un petit nombre d'entreprises réalisant d'importants bénéfices.

Les distributeurs déjà présents peuvent en ouvrant un grand nombre de surfaces de vente bloquer l'accès au marché de nouveaux entrants. En plus, l'activité de distribution supporte de forts coûts fixes qui créent des barrières à l'entrée sur le marché. Des barrières à l'entrée réglementaires dans le secteur de la distribution existent également dans de nombreux pays européens où des lois contraignant l'implantation des points de vente ainsi que des contraintes administratives portant sur l'exercice de l'activité de distribution ont été mises en place. Ces barrières à l'entrée ont pour effet de renforcer le pouvoir de marché des distributeurs en place en les protégeant de la concurrence de nouveaux concurrents.

Le degré de concurrence à chaque étage du marché est déterminant dans l'appréciation du rapport de force entre producteurs et distributeurs. Réciproquement, les rapports de force entre les firmes exercent, à long terme, un effet majeur sur l'évolution de la structure concurrentielle d'un marché, par exemple en favorisant la création de barrières à l'entrée à certains niveaux du marché plus qu'à d'autres. (Allain M-L, Chambolle C, 2003).

Bayet et Rosnwald (1997), reprenant le modèle d'Aghion et Bolton (1987), évaluent la menace d'entrée en amont et en aval d'une chaîne verticale, en fonction du rapport de force préexistant au sein de la relation. En développant deux scénarios donnant alternativement le rôle de principal (et l'avantage de jouer le premier) au producteur et au distributeur, ils montrent que lorsque les distributeurs ont cet avantage, aucune menace d'entrée n'existe à leur niveau. En revanche, lorsque les producteurs ont l'avantage, l'entrée est possible en amont, ce qui les incite à mettre en place des contrats jouant le rôle de barrières à l'entrée.

Les deux cas polaires n'aboutissent donc pas à des situations symétriques en termes de menace d'entrée : la menace d'entrée est plus forte en amont, car la position intermédiaire des distributeurs rend l'entrée plus risquée en aval. Les rapports de force entre les acteurs influencent donc l'évolution des structures du marché.

Encadré 1. Le pouvoir du marché des distributeurs

Le modèle de concurrence de Cournot [1838], ou « concurrence en quantité » fait apparaître une relation économique simple entre le pouvoir de marché exercé par les entreprises d'un secteur, la concentration de ces entreprises et l'élasticité de la demande des consommateurs. Considérons n entreprises identiques en concurrence pour vendre un bien homogène aux consommateurs. On suppose qu'elles ont toutes un coût marginal de production constant, et que la quantité de bien demandée par les consommateurs en fonction du prix est connue : c'est la fonction de demande, grandeur naturellement décroissante en fonction du prix du bien. Les décisions stratégiques des entreprises concernent les quantités : chaque distributeur choisit sa quantité de façon à obtenir un profit maximum, en considérant que les quantités choisies par les autres distributeurs ne seront pas affectées par sa décision. Une fois que la quantité totale est mise sur le marché, le prix p s'ajuste pour égaliser l'offre de la demande.

Si l'on suppose que la fonction de profit possède bien un maximum, chaque entreprise choisit alors sa quantité selon la relation suivante, où c_i représente son coût marginal, s_i sa part de marché (c'est à dire le rapport de la quantité qu'elle produit à la quantité totale offerte) et ε l'élasticité prix de la demande), c'est à dire le pourcentage de réduction de la demande i consécutif à l'augmentation de 1% de son prix : $p - c_i/p = s_i/\varepsilon$ (1)

Décrivons maintenant cette relation économique. Le terme de gauche est le taux de marge du distributeur, et permet de mesurer son pouvoir de marché. En effet, plus le taux de marge augmente, plus le prix p est élevé par rapport au coût de production. L'expression (1) établit donc d'abord que le pouvoir de marché d'une entreprise est d'autant plus fort que la demande des consommateurs est faiblement élastique. En outre, ce pouvoir de marché est une fonction croissante de la part de marché $1/n$. Si l'on se place dans le contexte le plus simple, où les entreprises sont toutes le même coût, elles offrent toutes la même quantité et chacune dispose d'une part de marché $1/n$. Plus le nombre de distributeurs en concurrence est élevé, moins le pouvoir de marché individuel est donc important.

Pour apprécier le pouvoir de marché de l'ensemble des entreprises d'un secteur, on retient en général l'indice de Lerner L . il s'agit de la moyenne pondérée par des parts de marché des taux de marge des entreprises sur le marché, qui peut également s'écrire à partir de l'indice de concentration de Herfindahl-Hirschman HHI (la somme des carrés des parts de marchés des entreprises) :

$$L = \sum S_i (p - c_i/p) = \sum S_i^2 / \varepsilon = HHI / \varepsilon$$

Cette égalité met directement en relation le pouvoir de marché exercé par les entreprises avec un indice de concentration du secteur et l'élasticité de la demande des consommations.

II. Les théories du canal de distribution

Les relations fournisseurs-distributeurs peuvent être appréhendées par les théories du canal de distribution. Le canal de distribution peut être abordé par deux types d'analyse : l'une économique qui se base essentiellement sur les coûts, l'autre comportementale qui intègre les comportements des institutions, les relations de pouvoir, les stratégies...etc.

II.1. Analyse économique

Auparavant, la distribution était considérée par les théoriciens comme un simple prolongement logistique de la production. En effet, elle peut être appréhendée comme un canal qui assure l'acheminement des biens et des services des producteurs aux acheteurs, c'est « une séquence d'institutions qui permettent au produit d'être acheminé du producteur au consommateur » (Filser, 1989).

On ne peut pas manquer d'être frappé par l'extrême diversité des formes que prennent ces canaux. Ces canaux sont classifiés par Filser selon trois critères à savoir la longueur du canal, la technique de vente utilisée dans la relation avec l'acheteur final, et enfin les formes d'organisation des relations entre institutions composant le canal.

Une telle définition introduit à une analyse fonctionnelle des rapports producteurs/intermédiaires/distributeurs, et à finalité économique. C'est d'ailleurs par l'approche économique que les chercheurs ont commencé à s'intéresser à la question. Un certain nombre de fonctions doivent être remplies pour acheminer le produit :

- fonctions spatiales : transport, allotissement et fractionnement ;
- fonctions temporelles : stockage et financement ;
- fonctions commerciales : assortiment, communication, services.

Ces fonctions peuvent être soit assurées par le producteur soit déléguées au distributeur (et/ou à un intermédiaire) sur la comparaison de coûts, de façon à optimiser l'ensemble de la chaîne : celui qui assure la fonction est celui qui le fait au meilleur coût à des économies d'échelle ou d'apprentissage. Nous citons dans ce cadre le modèle de délégation fonctionnelle de Mallen (1973), ou celui de Dommermuth et Andersen (1969) qui proposent, en plus de la possibilité de déléguer ou non, celle de combiner différemment les fonctions.

D'autres modèles insistent sur la création d'utilité pour le consommateur. Pour Bucklin, il s'agit de maximiser le niveau de service ; pour Alderson (1957) il s'agit de maximiser l'utilité informationnelle : l'utilité d'un assortiment n'existe que s'il est fondé sur des informations décrivant les attentes des consommateurs, et le canal doit assurer la promotion de cet assortiment auprès des consommateurs.

Quant aux modèles économiques généraux, ils prennent en compte à la fois la réduction des coûts et la maximation de l'utilité, et ils tentent d'identifier les variables qui déterminent l'évolution des canaux sur la longue période.

La théorie du dépôt d'Aspinwal (1962) peut être illustrée par cette citation : « si un producteur ou un détaillant ressent le besoin d'améliorer sa position concurrentielle par des prix plus faibles, il peut être tenté de supprimer le montant des profits perçus par les dépôts intermédiaires du canal.

Si le volume de ses opérations le permet, il intégrera les fonctions de stockage et de transport assumées auparavant par les intermédiaires de gros. Le profit de distribution disparaîtra alors, et les nouveaux dépôts créés par le producteur (intégration aval) seront gérés sur une base stricte de coûts. Ainsi, en longue période, la pression concurrentielle incitera les producteurs et les détaillants à éliminer les profits de distribution. Les intermédiaires qui ne seront pas en mesure d'apporter des économies de coûts significatives seront donc éliminés des canaux de distribution ».

Le modèle de décalage et spéculation de Bucklin (1967), qui démontre que le système de préférences du client, notamment en matière de délai de livraison, qui déterminera le niveau de services à proposer, et que c'est sur cette base que la structure des coûts déterminera en fin de compte la longueur du canal (recours à plus ou moins d'intermédiaires).

La théorie des coûts de transaction est la plus récente des approches économiques des canaux, et elle en améliore la capacité explicative car en plus du coût des fonctions dans le canal elle intègre des variables de comportement des institutions qui le composent, et notamment la rationalité limitée et l'opportunisme. Lorsque les coûts de transaction deviennent excessifs, on peut recourir à l'intégration, mais aussi au canal contractuel ou au canal administré par une institution dominante.

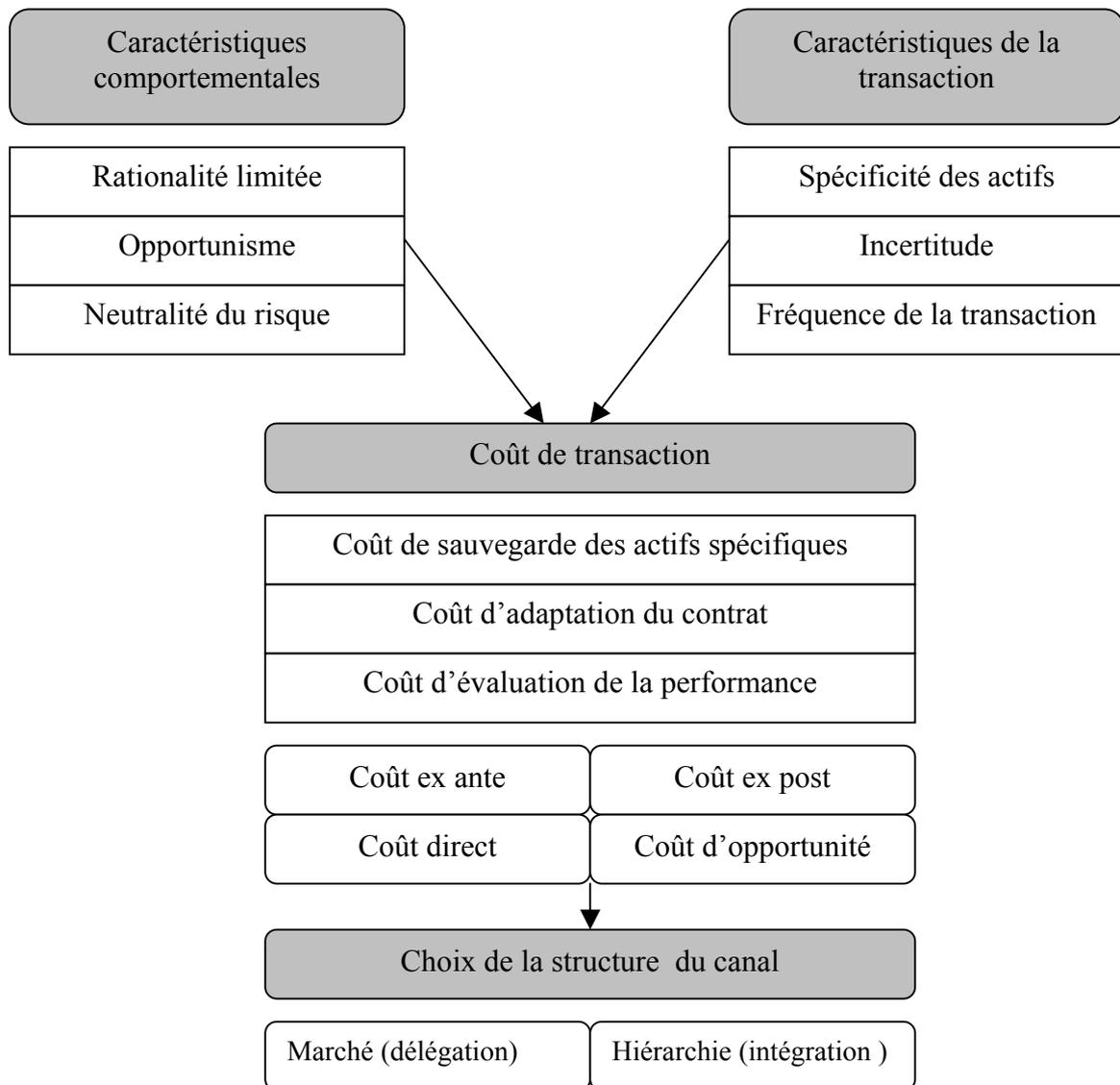
La figure 1 résume les principaux apports de la théorie des coûts de transaction à l'analyse du contexte des transactions dans un canal de distribution. Deux distinctions supplémentaires relatives au coût de transaction doivent être rappelées :

- Il convient de distinguer les coûts de transaction ex ante, qui correspondent à des anticipations au moment de la conclusion du contrat et subissent les contraintes de la rationalité limitée et de l'asymétrie d'information, notamment du fait des phénomènes de sélection adverse. (Akerlof, 1970), et les coûts ex post, qui sont constatés après la réalisation de la transaction, et peuvent être affectés par des comportements opportunistes comme le risque moral ;
- Il faut distinguer le coût de transaction direct, qui correspond à ce que l'agent supporte effectivement, et le coût d'opportunité qui traduit le manque à gagner par rapport à d'autres options qui auraient pu être choisies et conduire à un résultat plus favorable.

Rosenbloom (1995) considère que trois activités de membres du canal sont de nature à causer la majorité des coûts de transaction :

- La collecte d'informations : le producteur doit disposer d'informations sur les clients potentiels et sur les distributeurs, et le distributeur doit accumuler de l'information sur les fournisseurs potentiels et sur le consommateur. La détention de cette information est une source d'avantage stratégique.
- La négociation : l'asymétrie d'information entre fournisseurs et distributeurs est une source importante de coûts de transactions, à la fois direct (efforts engagés pour tenter de déboucher sur une situation satisfaisante), et d'opportunité (risque pour le fournisseur d'octroyer inutilement des conditions trop favorables aux distributeurs, et risque pour le distributeur de ne pas acheter aux meilleures conditions possibles).
- Le contrôle de la performance : les conditions de référencement des produits par les distributeurs incluent très souvent des clauses de rémunération supplémentaires en cas de dépassement d'objectifs de vente.

Figure 1. Les coûts de distribution dans le canal de distribution : synthèse



Source : Filser, 2000

En dépit de leur intérêt, ces modèles économiques sont peu explicatifs des situations concrètes, car ils supposent que le simple fonctionnement des marchés va faire évoluer le canal vers une structure idéale, optimisant le rapport coût/service. Or dans beaucoup de cas les conflits entre membres du canal empêchent cette optimisation. Il faut prendre en compte les relations de pouvoir et le comportement des institutions. (Filser, 2000).

II.2. Analyse comportementale

Les premiers modèles microéconomiques du canal de distribution, et notamment les travaux fondateurs de Bucklin (1960 et 1967), réduisaient les décisions des firmes à un arbitrage entre intégration ou délégation de la fonction. Mais dès la fin des années 1960, Stern (1969) observait que cette conception était trop réductrice, puisqu'elle négligeait les processus mis en œuvre par les deux parties pour assurer le contrôle de la relation dans l'hypothèse où la délégation était choisie.

Stern (1969) peut être considéré comme l'initiateur d'une théorie alternative au canal, qui cherche à expliquer l'émergence, le fonctionnement et les modifications des canaux par les relations sociopolitiques et comportementales qui s'établissent entre les agents.

Gattorna (1978) retenait trois concepts principaux pour rendre compte des phénomènes comportementaux dans le canal :

- Le pouvoir, défini comme « la capacité d'un des membres du canal à contrôler la stratégie des autres membres » (El-Ansary et Stern, 1972)
- Le conflit et la coopération : ces deux états ont longtemps été considérés comme les deux termes extrêmes d'un continuum décrivant le climat des relations entre membres du canal.
- Le leadership : la nécessité de la coordination du canal par l'un des agents a été l'un des fondements des théories comportementales (Ridgeway, 1957)

La séparation conceptuelle entre paradigme économique et paradigme socio-politique à l'origine de la séparation entre ces deux courants théoriques est donc considérable (Tab.5).

Tableau 5. Différences entre l'analyse micro-économique et l'analyse comportementale du canal

Théorie micro-économique du canal	Théorie comportementale du canal
<ul style="list-style-type: none">❑ Conception normative du canal❑ Minimiser le coût de distribution et maximiser l'efficacité du canal ❑ Modèle général du canal	<ul style="list-style-type: none">❑ Théorie positive❑ Identifier les variables influençant le fonctionnement du canal sans qu'un critère d'optimisation particulier soit retenu : relation comportement-performance est souvent ignorée ❑ S'intéresse à chacune des variables

Source : Filser, 2000

Les hypothèses originelles des analyses comportementales étaient tellement réductrices que leur évolution était inévitable. Trois courants distincts peuvent être identifiés :

II.2.1. Courant comportemental

Un premier courant comportemental, a poursuivi les travaux fondateurs de Stern (1969) en cherchant à cerner l'ensemble des variables qui peuvent caractériser les relations entre membres du canal.

Quatre variables occupent une place importante dans les travaux de ce courant : le pouvoir, le conflit, la coopération et la communication. L'interdépendance de ces variables a été très vite reconnue par les chercheurs, qui ont entrepris d'analyser les relations entre elles, d'abord en les croisant deux à deux (Gaski, 1984), puis en élaborant des modèles plus complexes (Filser, 1989). Une limite importante de ces travaux reste l'absence de la prise en compte de l'efficacité du canal. En plus, des limites d'application de ces modèles sont illustrées par les résultats contradictoires obtenus par les chercheurs lors de tests successifs des relations entre variables, rappelés par Gaski(1984). Par exemple, l'influence des sources de pouvoir d'un membre de canal est en effet tantôt positive tantôt négative.

Plusieurs explications ont été avancées. Les premières sont d'ordre méthodologique : la qualité des instruments de mesure est souvent problématique, et le choix des répondants qualifiés pour formuler la perception de la firme pour le mois incertain. Les autres sont d'ordre théorique : l'introduction de nouvelles variables pour améliorer la validité du modèle lorsque les hypothèses qui en sont tirées sont rejetées est une conséquence de la mauvaise spécification du modèle initial. Cette première famille de modèles d'inspiration comportementale a longtemps recherché un cadre intégrateur théorique comparable à celui qui a fondé les modèles économiques des canaux. (Filser, 2000).

Une synthèse des principales relations entre variables comportementales mises en évidence par les travaux empiriques est proposée par Filser dans la figure suivante :

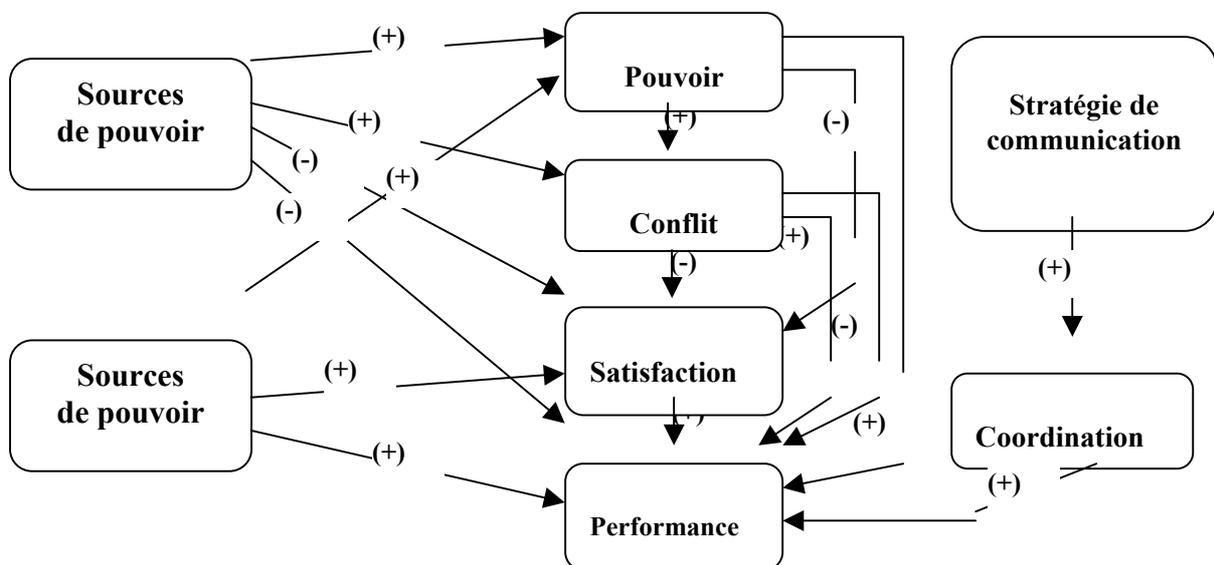


Figure 2. Les apports des recherches empiriques sur les variables comportementales dans le canal

Un progrès important a été réalisé avec le modèle d'engagement et confiance développé par Morgan et Hunt (1994), même si ce modèle n'est pas spécifiquement conçu par ses auteurs comme une théorie du canal de distribution, mais plutôt des relations entre firmes dans le cadre des activités du marketing.

Ce paradigme relationnel articulé autour de la confiance éloigne davantage le courant comportemental des travaux issus de la théorie des coûts de transaction dans la mesure où

cette variable est redondante avec le calcul économique des agents, notamment lorsqu'ils intègrent les possibilités de comportements opportunistes.

Le courant comportemental continue d'analyser la relation entre les agents sans intégrer l'influence du cadre plus général que constitue le canal, ni celle de l'environnement. Le paradigme de l'économie politique, initialement développé par Zald (1970) et Benson (1975), a inspiré à Stern et Reve (1980) une nouvelle formulation des comportements dans l'analyse du canal et surtout l'émergence d'une série de modèles visant à prendre en compte les relations entre la firme et son environnement (Filser, 2000).

II.2.2. Paradigme de l'économie politique : une vue globale

Stern et Reve (1980) considèrent que le modèle d'économie politique permet de considérer le canal comme un champ de forces interdépendantes, et non comme la résultante d'une seule relation causale, telle que l'influence du coût sur la structure (théorie microéconomique). La démarche méthodologique du modèle est de décomposer le canal en champs (Stern et Reve 1980), ou en dimensions (Arndt, 1983) qui serviront de base à l'élaboration d'un modèle général. Trois dimensions doivent être distinguées pour appréhender le canal :

- Une dichotomie politique-économie (Zald, 1970)
- Une dichotomie interne-externe (Zald, 1970) : distingue ce qui relève de l'unité d'analyse et ce qui constitue son environnement.
- Une dichotomie infrastructure-superstructure (Bnson, 1975) : Arndt (1983) explique que les sentiments et les comportements des agents forment la superstructure du canal et sont influencés par son infrastructure, constituée des réseaux de domination entre agents.

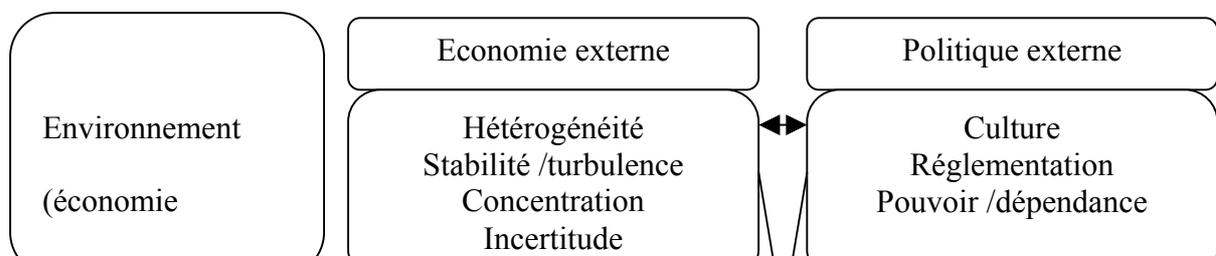
En se fondant sur les deux premières dichotomies, Ster et Reve (1980) ont développé un premier modèle de l'économie politique du canal, qui a été par suite prolongé par les développements de Arndt (1983) et Robicheaux et Coleman (1994).

Le modèle d'économie politique des canaux a fait l'objet de nombreuses applications qui ont entrepris le test empirique de relations issues de ce modèle (Jeanmougin, 1995). On peut notamment relever les contributions suivantes :

- l'investigation des relations d'interdépendance entre variables définissant l'économie politique interne, et notamment entre économie interne et politique interne (Reve et Stern, 1982, Manaresi et Marcati, 1991 ; Brown et Fern, 1991 ; des Garets et Filser, 1993).
- l'analyse de l'influence de l'économie politique interne sur la performance du canal (Reve et Stern, 1985 ; Bucklin et Sengupta, 1993 ; Akrouit et Jallais, 1997).
- l'analyse des influences exercées par l'économie politique externe sur l'économie politique interne, et notamment l'influence de l'environnement sur la structure du canal. (Dwyer et Welsh, 1985 ; Skytte, 1991 ; Ganesan, 1994 ; Akrouit et Jallais, 1997).

Un modèle d'économie politique propose une intégration conceptuelle des variables comportementales dans une perspective positive (Fig.3). Un second courant prolonge les modèles comportementaux dans une perspective plus normative organisée autour de la stratégie de l'entreprise de distribution. (Filser, 2000).

Figure 3. Un modèle général d'économie politique du canal



Source : Filser, 2000

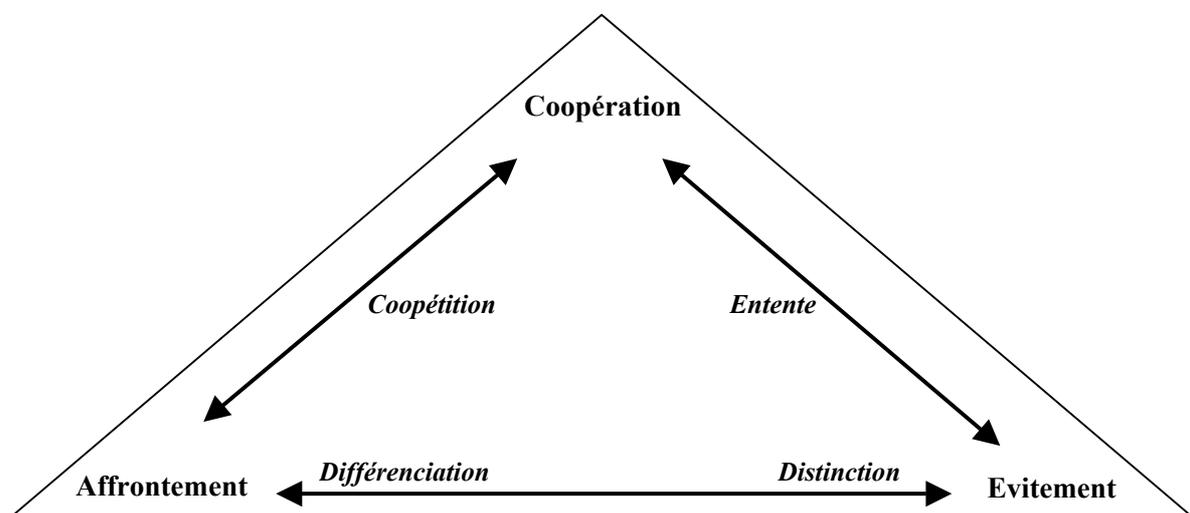
II.2.3. Courant stratégique

Le modèle d'économie politique analyse le canal comme un système où la firme n'est pas appréhendée comme une unité à part entière. C'est à travers Porter (1982 et 1986), Lapassouse (1991) et Pras (1991) que la théorie du canal s'est fondée davantage sur les stratégies des agents.

Parmi les options stratégiques offertes à un acteur dans le canal, nous citerons l'affrontement transactionnel, les stratégies d'évitements et les stratégies de coopération (encadré 2).

Encadré 2. Les différents modes relationnels

La stratégie d'entreprise concerne l'ensemble des relations que la firme entretient avec ses environnements. La diversité des acteurs et les différentes modalités de leurs interactions ne doivent pas ramenées au seul affrontement, puisque d'autres formes de relations existent qui, comme l'évitement et la coopération revêtent une pratique indéniable. (Koenig, 1996).



Ce triptyque affrontement, évitement et coopération permet l'exploration des différentes politiques relationnelles. En réalité, les relations se développent sur des modes hybrides : différenciation-distinction, coopétition et entente.

L'affrontement transactionnel conduit les producteurs et les distributeurs à rechercher constamment une supériorité sur leurs adversaires, soit par la mise en place de canaux diversifiés qui peuvent exercer une pression sur les partenaires, soit par l'accroissement de la taille (Filser, 1988).

La stratégie d'évitement conduit au contraire les acteurs à fuir l'affrontement qui ne permet à aucune firme de disposer d'un avantage concurrentiel durable. (Filser, 2000)

La stratégie de coopération se fonde sur la théorie de la chaîne de valeur. La coopération doit en effet contribuer à créer des bénéfices réciproques pour les partenaires par la création de valeur, soit en exploitant des activités créatrices de synergies, soit en optimisant la délégation de fonctions, comme l'illustre le développement des marques de distribution. (Filser, 2000)

III. L'apport de la gestion à l'analyse des relations fournisseurs- distributeurs : les domaines relationnels

Dans le domaine traditionnel, la relation est limitée seulement à la transaction c'est à dire à la négociation marchande. Avec le développement de la distribution alimentaire moderne la relation producteurs - distributeurs a évolué et a touché d'autres domaines tels que : le lancement de nouveaux produits, la fabrication de marques de distribution, le merchandising, les actions promotionnelles conjointes et la logistique et les échanges d'information.

Dans un environnement concurrentiel, Porter parle du pouvoir de négociation entre acteurs. Dans ce cas, c'est la négociation commerciale ou marchande qui représente le domaine relationnel le plus essentiel.

III.1. La négociation commerciale

Dans le domaine des relations entre les entreprises commerciales et les entreprises industrielles, nous pouvons distinguer les zones dans lesquelles les objectifs qu'elles poursuivent ne sont pas compatibles, ce qui crée des conflits, et les zones d'intérêts commun, ouvertes à collaboration.

Lorsque le réseau de distribution n'est pas fixé par un contrat cadre, toutes les données de l'échange commercial, entre un producteur et un distributeur, doivent être déterminées par des négociations périodiques.

Les points de départ de la négociation sont constitués par les conditions générales de vente (CGV) du fabricant ; il s'agit des conditions que le fabricant applique à tous les clients et qui, juridiquement, doivent être communiquées à tous les revendeurs qui en font la demande. Ces conditions comprennent habituellement la quantité minimum à partir de laquelle le fournisseur accepte de vendre, le prix de base, les réductions de prix consenties en fonction des quantités achetées (en une fois et sur une période), les modalités de règlement, de transfert de propriété (clause de réserve de propriété ou non) et de livraison (« franco de port », dans ce cas le coût du transport est inclus dans le prix de vente, ou « départ usine »). Le contrat de vente conclu entre le fournisseur et le client résulte de l'application de ces conditions générales de vente et, le cas échéant, d'aménagements convenus lors de la négociation.

Mais le cœur des négociations entre producteurs et distributeurs concerne les tarifs. Les fournisseurs présentent aux distributeurs leur catalogue de produits, et leurs conditions générales de vente. Les CGV définissent le prix unitaire de chaque produit, et le montant des remises conditionnelles aux quantités achetées. Sur ces bases sont discutées les conditions réelles de l'échange, qui sont souvent plus opaques. Afin d'amorcer l'analyse des rapports de force entre les acteurs, il est nécessaire d'apporter un éclairage sur ce qui constitue le véritable champ de la négociation commerciale, notamment avec la grande distribution : les marges arrières.

III.1. 1. Les marges arrière :

L'importance des marges arrière dans les négociations entre producteurs et grands distributeurs est une spécificité française. Elles recouvrent l'ensemble des transferts du producteur au distributeur engendrant une différence entre le prix unitaire facturé par le fournisseur et le prix réellement payé par le distributeur, et résultant des avantages accordés à ce dernier après la facturation. Ainsi, de nombreuses remises sont négociées annuellement, afin de rémunérer un service fourni par le distributeur pour promouvoir les ventes du producteur.

La figure 4 fait apparaître les marges avant et arrière du distributeur. La marge totale du distributeur, c'est à dire la différence entre le prix payé par le consommateur (p) et le prix perçu par le producteur (pp) se décompose en plusieurs « couches ». Les deux couches premières constituent les « marges avant » :

- la différence entre le prix unitaire public du produit tel qu'il figure dans les CGV du producteur, et le prix payé par le consommateur, constitue la partie la plus visible de la marge du distributeur ;
- les CGV précisent généralement le montant des remises inconditionnelles, c'est-à-dire accordées sans condition sur les quantités commandées, et le plus souvent calculées en fonction de l'étendue du réseau du distributeur concerné. Elles figurent sur les factures.

La différence entre le prix facturé et le prix réellement perçu par le producteur constitue la « marge arrière » du distributeur :

- les ristournes conditionnelles différées, accordées en fonction de la quantité achetée par le distributeur, sont généralement versées annuellement.
- les primes de coopération commerciale sont la part la plus opaque des marges arrière et font l'objet d'une facturation du distributeur au producteur. Elles sont censées rémunérer les services commerciaux offerts par le distributeur, comme la disposition des produits dans les « têtes de gondoles » situées à l'extrémité des rayons des grandes surfaces, sur l'allée centrale. Les primes de référencement prennent souvent cette forme. Par ailleurs, des primes spéciales de coopération publicitaire ou promotionnelle peuvent être demandées par le distributeur, pour rémunérer un service de cet ordre.

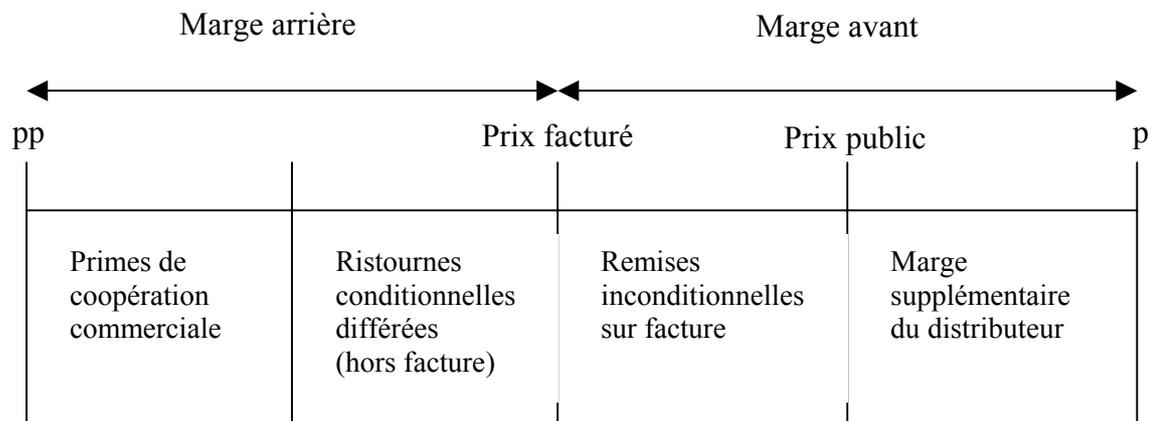


Figure 4. Décomposition de la marge des distributeurs

Le principal problème engendré par l'importance des marges arrière est l'opacité qu'elles entraînent dans les conditions de vente, et les possibilités de discrimination qu'elles offrent. En effet, les marges avant, transparentes, reflètent essentiellement la politique de prix du distributeur.

Théoriquement, les marges arrière apparaissent dans un cadre où la concurrence est nettement plus forte entre producteurs qu'entre distributeurs, et reflètent un avantage de ces derniers en termes de pouvoir de négociation (Shaffer, 1991). Au premier abord, elles peuvent passer pour la simple rémunération de services rendus par les distributeurs aux producteurs, et ne refléter que le jeu des négociations verticales. Ainsi, lorsque le prix est un signal de qualité et influe sur l'évolution de la demande à long terme, le producteur a intérêt à ce qu'il soit relativement élevé, alors que le distributeur, dans une perspective de concurrence à plus court terme puisqu'il peut envisager de changer de fournisseur si la demande est modifiée, cherche au contraire à proposer des prix plus bas que ses concurrents.

Dans ce cadre, les marges arrière permettent au distributeur de revendre le produit au prix coûtant, c'est-à-dire au prix de gros payé par ses concurrents (voire à perte, ce qui est interdit) tout en réalisant une confortable marge arrière. Les marges arrière reflètent ainsi le pouvoir de négociation des distributeurs qui cherchent à s'approprier la plus grande part du profit total des structures verticales.

III.1.2. Le référencement

Le référencement est l'agrément donné par une organisation d'achat ou une entreprise de distribution aux propositions commerciales du fournisseur. Cette définition souligne implicitement qui existe entre la fonction de référencement et la fonction d'achat. Dans certaines enseignes, ces deux fonctions sont assurées par une même personne ou par le même service. Dans d'autres, elles sont totalement dissociées.

Par ailleurs, et en fonction de la structure de l'enseigne, les décisions de référencement peuvent être en totalité ou partiellement centralisées au niveau national ou régional. Elles peuvent également être décentralisées, c'est à dire exercées par les magasins eux-mêmes.

En plus de la pression sur les prix, les distributeurs peuvent parfois exiger un budget de référencement malgré l'interdiction légale par la loi. Cette pratique des budgets de référencement semble être née aux Etats-Unis au début des années 80. Ce sont des producteurs de marques secondaires qui ont proposé des budgets de référencements pour pouvoir figurer sur les linéaires. Ces budgets compenseront le risque pris par le distributeur à enlever un produit ancien (qui rapporte peu) pour mettre en place un produit nouveau (qui ne rapportera peut être rien).

III.2. Lancement des nouveaux produits :

Avec le développement de la distribution moderne, les fabricants essaient de plus en plus de présenter aux distributeurs de nouveaux produits. Ces nouveaux produits traduisent une évolution de la société vers plus de modernisme dans la consommation alimentaire en répondant aux nouveaux besoins des consommateurs. Dans cette section, nous essaierons de comprendre l'attitude des fabricants et de la distribution moderne face aux nouveaux produits.

III.2.1. Les nouveaux produits : un terrain privilégié ?

Pour assurer leur survie, gagner des parts de marché, dynamiser la consommation et fidéliser le consommateur, les fabricants ont un intérêt à proposer des nouveaux produits sur le marché alimentaire. De même, la distribution moderne génère à travers les nouveaux produits une marge plus élevée par une meilleure rotation au niveau des rayons. Cet objectif commun partagé par les fabricants et la distribution moderne offre un terrain de coopération privilégié pour ses deux acteurs lui permettant de renforcer leur partenariat.

Cependant, ce terrain d'entente pourra rencontrer quelques reproches. Les fabricants accusent les distributeurs de procéder à une sélection sévère des nouveaux produits et par suite élimine certains produits qui doivent normalement avoir leur chance sur les rayons. Ce qui cause une perte d'investissement parfois considérable pour le fabricant. En plus, les distributeurs peuvent demander des budgets de référencement pour retenir les nouveaux produits ce qui sanctionne les PME qui n'en ont pas les moyens. Enfin, les fabricants craignent que les distributeurs volent leurs fruits de recherche par la création des MDD qui prennent ensuite place dans les rayons au détriment des produits nouveaux des fabricants. (Bardou, 1997).

De leur côté, les distributeurs affirment que les fabricants inondent les linéaires avec les nouveaux produits et qu'il faut vérifier si ces produits présentent vraiment une nouveauté. En plus, ils accusent les fabricants d'avoir inventé les budgets de référencement pour forcer la main des distributeurs et écouler leurs nouveaux produits. Ensuite, les distributeurs défendent les MDD qui les considèrent comme étant un moyen efficace pour éviter le sur-référencement propre à dérouter les consommateurs et le renchérissement constant des produits alimentaires. Enfin, les distributeurs parlent du manque de confiance dans la relation dans la mesure où les fabricants ne font pas participer les distributeurs dans la création du produit. Il y a en effet une méfiance réciproque entre ces deux acteurs en raison des enjeux en place.

III.2.2. Comportements des acteurs face à l'innovation

D'après une analyse historique consacrée aux relations distributeurs – fabricants à l'égard des nouveaux produits, nous pouvons distinguer deux périodes ; une première période d'alliance objective et une deuxième période tournée vers l'affrontement.

La première période (1965-75) reflète la bonne entente entre les fabricants et les distributeurs dans le développement des produits alimentaires à travers des innovations majeures qui ont facilité plusieurs étapes du processus de fabrication à savoir la conservation, le transport et le stockage. Nous citons la stérilisation UTH, le tétra pack pour le lait, la déshydratation des soupes, etc. Cette période a permis la croissance des produits alimentaires qui étaient appréciés par les consommateurs. La distribution moderne a encouragé cet essor de croissance.

La deuxième période caractérisée par une croissance exponentielle du nombre des produits offerts grâce au phénomène d'hyper-segmentation pratiqué par les entreprises. Le consommateur est pris au piège et l'offre des produits n'est plus claire. Ainsi les distributeurs ont été obligés de remettre de l'ordre dans leurs linéaires à travers une sélection de plus en plus sévère des nouveaux produits en plus de l'apparition des premiers prix et des marques de distributions. Cette pratique a engendré un grand mécontentement de la part des fabricants.

La première période coïncide avec le contexte actuel de la Tunisie où la grande distribution encourage et supporte les fabricants pour présenter des nouveaux produits.

III.2.2.1. Les facteurs déterminants de la grande distribution

Selon Bardou (1997) la place des nouveaux produits dans la stratégie des distributeurs est fonction des trois types d'acteurs en direction desquels la stratégie doit être mise en œuvre.

a) La dynamique des courants de recherche

Pour miser sur un nouveau produit, il faut que le distributeur croie qu'il a des chances de plaire aux consommateurs. Il choisira donc des produits plutôt en phase avec les tendances de consommation du moment :

- il accordera plus de place aux nouveaux produits appartenant, par nature, à des familles dont la consommation va croissant : aux produits frais plus qu'aux produits d'épicerie, aux jus de fruits plus qu'aux vins de table.
- Il sera plus sensible aux produits censés avoir de meilleurs arguments que les existants dans les quatre domaines qualifiés de « tendances lourdes » (les 4S), compte tenu des aléas de la mode : ainsi depuis 1992, la gourmandise fait plus recette que l'allégé.
- Dans les périodes de reflux de la consommation, nous avons vu que les distributeurs prennent souvent l'initiative de mesures de contre-segmentation, qui les amènent à sélectionner beaucoup plus sévèrement les nouveaux produits. D'une façon générale, la représentation que se fait le distributeur des attentes des clients est un facteur essentiel. Cela renvoie à la question du marketing des distributeurs.

b) La régulation de la concurrence entre fabricants

Ayant en mains une clé vitale pour les fabricants, celle de l'accès aux linéaires, les distributeurs ne se privent pas d'en user pour obtenir ce que nous avons appelé des effets de triangulation, c'est à dire pour infléchir à leur profit la concurrence entre les industries elles-mêmes. Sur chaque alimentaire, sur chaque segment, les distributeurs sont amenés :

- à entretenir la concurrence entre les grands groupes, fabricants de marques nationales, en référençant tantôt l'un, tantôt l'autre ;
- à soutenir les PME face aux grands groupes : non seulement en leur confiant la fabrication des produits à marque de distributeur, mais aussi en référençant les nouveautés à marque de PME.

c) La concurrence entre distributeurs

L'intensification de la concurrence entre distributeurs les pousse à se différencier, tout au moins ceux qui ne font pas de prix leur unique avantage compétitif. Les marques de distribution sont le premier moyen de différenciation des assortiments. La plupart du temps, les produits vendus sous MDD ne sont pas des produits nouveaux, mais plutôt des « produits simples », dits génériques ou premiers prix, ou des « me too », copies de produits de marque à succès, fabriqués par des PME sur cahier des charges. Mais certains distributeurs vont essayer de lancer des produits nouveaux à marque de distributeur. Les distributeurs peuvent aussi se différencier à l'aide des produits nouveaux à marque de fabricants. En général, les distributeurs n'ont pas placé les nouveaux produits comme objectif principal et ils ne sont pas spécialisés dans ce domaine.

Dupuis (2001) a proposé un cadre d'analyse adapté aux activités commerciales en distinguant les innovations de concept, de flux, d'organisation et de relation conditionnées par l'évolution de l'environnement qu'il soit étatique ou juridique (Fig.5) :

- Les innovations de concept peuvent conférer à l'entreprise innovatrice un avantage concurrentiel au niveau de l'interface consommateur (point de vente, écran, catalogue).
- Les innovations de flux touchent aux relations verticales dans la filière (flux physiques, flux financiers et flux d'information) et visent à réduire les coûts ou à créer une plus grande valeur ajoutée avec des moyens égaux ou inférieurs.
- Les innovations organisationnelles concernent notamment les structures de fonctionnement des entreprises. Ainsi, en son temps, la franchise a constitué comme le succursalisme une innovation d'organisation. Apparaissent également de nouvelles formes organisationnelles combinant franchise et succursalisme.
- Les innovations relationnelles modifient la nature des liens entre acteurs de la filière ; c'est le cas des Market Places qui, à terme, remettent en cause les réseaux fournisseurs/distributeurs en les globalisant.

- La combinaison (le mix) des quatre types d'innovation précédents, notamment au niveau des groupes de distribution, peut être définie comme une innovation architecturale. Ainsi, les leaders mondiaux de la distribution, Wal-Mart, Carrefour et les autres, ont-ils une histoire jalonnée par les différents types d'innovation évoqués qui se sont combinés pour renforcer leur puissance et leur spécificité. Alors que Wal-Mart présente une architecture innovante dominée par le Back Office, Carrefour s'est montré particulièrement innovateur au niveau du Front Office.

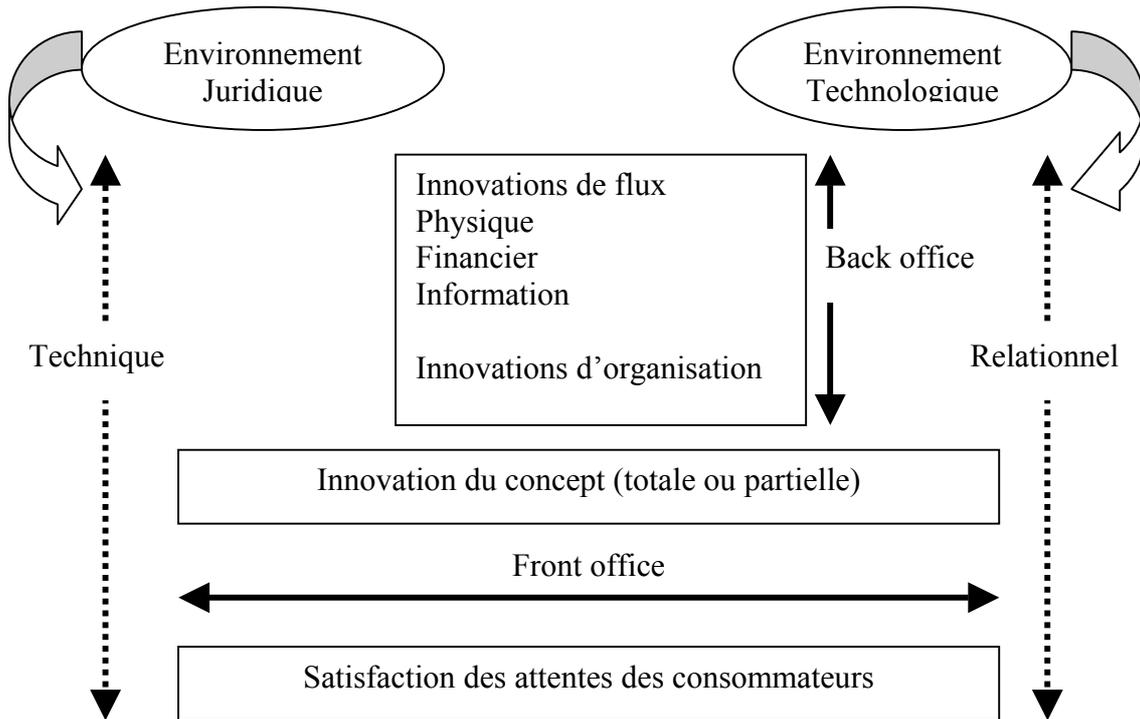


Figure 5. Architecture de l'innovation commerciale

III.2.2.2. Les facteurs déterminants des fabricants

Nous distinguons parmi les fabricants deux catégories : les grands groupes et les PME. Les grands groupes considèrent l'innovation² comme une variable stratégique qui leur permet de se différencier en produisant de nouveaux produits et par suite de renouveler l'offre. Contrairement aux PME, ils ont un budget annuel consacré à la recherche qui concerne l'innovation et le soutien des marques. Le soutien des marques, notamment par la politique de communication, permet de pré-vendre les produits aux consommateurs, et d'éviter ainsi l'affrontement avec les distributeurs.

² Innovation produit.

Selon Pérez (1989), les contraintes propres aux marchés alimentaires : saturation de la demande et poids de la grande distribution, imposent aux industriels des stratégies appropriées en termes de produits-marchés et en termes de modes de croissance. En termes de produits- marchés, il s'agit notamment des politiques d'innovation et de soutien des marques.

La mise à niveau des industries agroalimentaires en Tunisie a permis de hisser le niveau d'investissement dans la recherche et le développement de nouveaux produits. Dans ce sens, les grandes entreprises ont été

Les PME font un peu de marketing et très peu de recherche en raison du manque de ressources budgétaires consacrées à ce domaine. Ils s'intéressent plutôt à produire des MDD et des premiers prix pour la grande distribution. Parfois, quelques-unes arrivent à produire des nouveaux produits sur des marchés niches et par conséquent à assurer de bonnes marges sur les rayons. Ces derniers pourront rester sur leur marché tant qu'un groupe n'a pas décidé de s'intéresser à leurs niches. Pour l'instant, l'innovation n'est pas une obligation pour les PME surtout pour un marché qui n'est pas dominé par la grande distribution mais à long terme et face au nombre croissant de nouveaux produits proposés, elle pourra devenir la condition *sine-qua non* pour être présentes sur les linéaires.

III.3. Le merchandising

III.3.1. Phase d'évolution

Le merchandising est défini comme l'ensemble des techniques mises en œuvre dans un magasin pour accroître sa rentabilité grâce à une optimisation de la composition de l'assortiment et de sa présentation physique aux clients. (Filsler, 2001). Cette discipline s'appelait « présentation des marchandises » dans le commerce traditionnel. Mais la généralisation du libre service a modifié les données du problème : les marchandises doivent désormais se vendre seules. Dans les grandes surfaces nous parlons plutôt de merchandising. Cette discipline, considérée comme du « marketing opérationnel » au même titre que la promotion des ventes, le packaging ou le marketing direct, est en train de devenir stratégique, car elle a de plus en plus d'influence sur le montant des ventes de chaque produit en particulier, de chaque magasin et de chaque enseigne. (Bardou, 1997). Son développement est lié surtout à la modernisation de la logistique et la transparence de l'information.

Les principes de base du merchandising, né aux Etats-Unis dans les années 1960, sont aujourd'hui appliqués par la majorité des grands distributeurs. Avant cette date, il n'y avait pas de merchandising dans la mesure où la demande excédait l'offre des grandes surfaces. Les distributeurs avaient comme principale tâche l'approvisionnement du magasin et le transport des marchandises et non le garnissage des rayons. Les fabricants avaient ainsi une forte liberté à disposer leurs produits sur les rayons et de gagner cet espace avant leurs concurrents.

Ils proposaient leurs services aux distributeurs qui de leur côté profitent de cette offre en économisant de l'argent et en considérant ces services comme une sorte de ristourne supplémentaire.

Une fois que la consommation se ralentit, les produits sont diversifiés, les linéaires sont devenus assez restreintes pour placer tous les produits. C'est ainsi que ce sont développés les premiers modèles merchandising indiquant à quel niveau des rayonnages placer les produits, sur quelle largeur, comment faire la rotation des produits etc. afin d'augmenter les volumes vendus.

Les premiers utilisateurs de ces modèles étaient les fabricants qui essayaient de convaincre les chefs de rayon de l'efficacité de leurs plans d'assortiment de leurs produits. La guerre des rayons est lancée par les fabricants : chacun doit convaincre pour gagner la grande part du rayon.

Avec les produits à marques de distribution, les fabricants se heurtent à un nouveau concurrent qui est celui de la grande distribution. De ce fait, les fabricants perdent le contrôle de l'exposition de leurs produits et le rayon est devenu de nouveau un champ de bataille cruciale et pour longtemps. En effet, la prise de conscience des distributeurs de l'intérêt et de l'importance du merchandising a changé la donne. Les distributeurs, face à la prolifération des produits, considèrent le merchandising comme stratégique qui leur permet de clarifier l'offre pour les consommateurs, diminuer les ruptures des produits, contrôler les marges des produits etc. Selon Bach (1991) « le contrôle permanent des linéaires est aussi important que celui des marges, car ces marges découlent de la situation des linéaires. En agissant sur les linéaires, on contrôle ses marges à priori et non à posteriori ». La distribution moderne a donc procédé au recrutement des spécialistes du merchandising (Carrefour, Casino ont commencé en 1988).

Actuellement, chaque enseigne a un responsable merchandising qui travaille avec le service marketing à la définition d'un assortiment type pour chaque segment de produits.

III.3.2. L'ordonnement des rayons

La grande distribution présente deux modes d'implantation des rayons : par produits et par univers. Dans une implantation par produits, le distributeur cherche à regrouper dans un même lieu des produits comparables. Dans une implantation par univers, les voisinages entre produits sont déterminés par la contiguïté de leur utilisation. Cette dernière implantation a bouleversé les relations des distributeurs avec les fournisseurs dans le cadre de la collaboration autour des actions de merchandising.

Le producteur raisonne traditionnellement à partir de familles de produits, et l'adoption d'univers le contraint à remettre en cause, parfois profondément, son organisation, y compris l'organisation de sa force de vente. (Filsler, 2001). La gestion par catégories (category management) a été développée par les producteurs et les distributeurs pour tenter de rationaliser leurs relations dans le cadre des univers de vente. Les enjeux de ces nouvelles sont d'autant plus importants que la délimitation des univers est largement intuitive.

III.3.3. Les dimensions stratégiques du merchandising

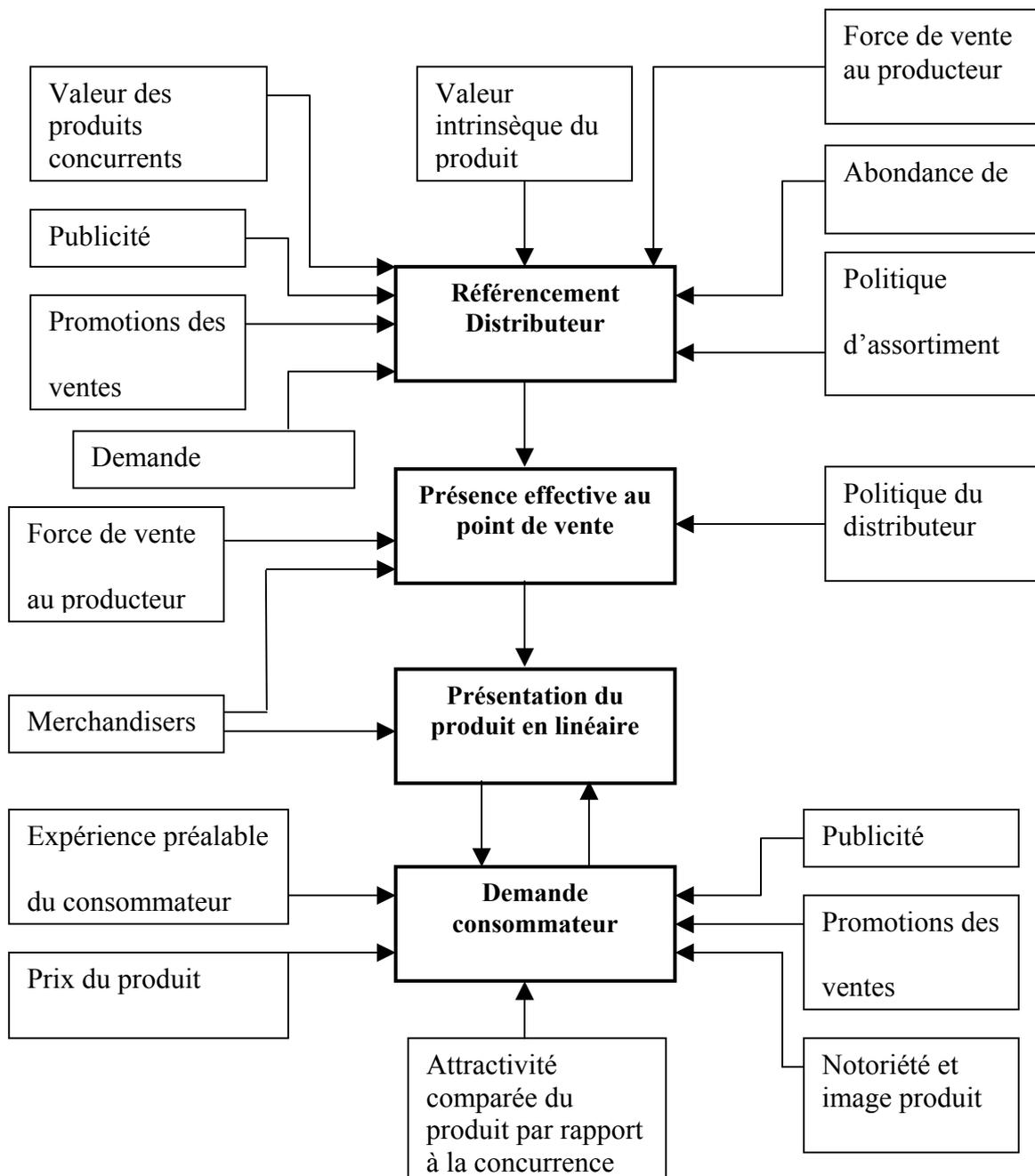
Le merchandising se trouve au point de convergence des attentes du consommateur, du producteur et du distributeur. La figure 6 présente les principales interactions entre ces acteurs. (Benoun M, Héliès-Hassid M-L, 2003).

- a) Les attentes du consommateur : le consommateur est un être complexe qui ne cherche pas que des produits dans un point de vente mais aussi une ambiance, des tentations, des idées nouvelles etc. Les distributeurs et les producteurs doivent mettre à sa disposition une offre adaptée à ses besoins. Ils doivent stimuler ses besoins en choisissant un bon assortiment.

- b) Les attentes du producteur : le merchandising représente pour un fabricant un bon moyen de présenter ses produits, de comprimer la concurrence et d'exprimer ses promotions afin de maximiser ses chiffres d'affaires et d'optimiser sa rentabilité. C'est en même temps un outil commercial (mieux vendre), de gestion (optimiser ses flux de produits) et de communication avec le client (messages transmis au consommateur).

- c) Les attentes du distributeur : le merchandising est un moyen d'accroître la rentabilité à court terme ou à moyen terme de son point de vente, d'exprimer l'image de son enseigne et de s'imposer face à la concurrence. C'est en même temps un outil de gestion (rotation des produits) et de communication (Marketing relationnel).

Figure 4. Le processus de merchandising



Source : Benoun M & Héliès-Hassid M-L, 2003.

III.3.4. Le merchandising entre conflit et coopération

Le merchandising représente un conflit d'intérêt entre les distributeurs et les producteurs. Les producteurs veulent mettre le plus de produits sur les rayons, alors que les distributeurs s'intéressent plus à optimiser tout assortiment. La méfiance est toujours présente dans les relations merchandising et chacun veut préserver ses intérêts.

Une fois les distributeurs ont appris les techniques du merchandising, les producteurs ne peuvent donc que délivrer leurs conseils. Ces conseils ont pour objectif l'amélioration de la rentabilité de leurs produits sur le rayon ce qui leurs permet de pérenniser leurs relations avec les distributeurs en évitant le déréférencement. Ainsi, les producteurs entrent en concurrence pour le service. Il leur faut à la fois garder une longueur d'avance sur les distributeurs en matière d'outil merchandising, et apporter un « plus » par rapport à leurs concurrents.

Le grand handicap réside dans le manque de transparence dans la diffusion de l'information. Le distributeur est réticent à délivrer les informations de gestion ou de rentabilité qui pourraient être utilisées par les producteurs lors des négociations annuelles.

Le merchandising pourrait être un terrain privilégié de coopération. Mais pour l'essentiel, il est surtout le lieu de transfert de compétences, voire d'une dépossession. Car il reste subordonné au commercial. (Bardou, 1997).

III.4. Les marques de distribution

La loi sur les nouvelles régulations économiques du 15 mai 2001 définit précisément la marque de distributeur dans son article 62 : « Est considéré comme produit vendu sous marque de distributeur le produit dont les caractéristiques ont été définies par l'entreprise ou le groupe d'entreprises qui en assure la vente au détail et qui est la propriétaire de la marque sous laquelle il est vendu ».

L'un des symboles de la puissance économique croissante de la distribution moderne est sa capacité à imposer leurs propres marques aux consommateurs. Ainsi, les distributions procèdent à une extension de leur domaine d'activité au détriment du domaine des producteurs. Actuellement, tous les grands de la distribution ont réussi à imposer leurs marques sur les rayons à côté de celles des fabricants. C'est une façon de montrer leur suprématie en particulier vis à vis des fournisseurs. Si les marques de distribution (MDD) ne cessent de croître aussi bien dans la distribution généraliste que spécialisée, leur degré de développement demeure encore très variable selon les produits et les pays considérés.

III.4.1. Origine des MDD :

La marque de distribution n'est pas une invention récente. Dès le début de siècle, MM. Guichard et Perrochon décidèrent de créer leurs propres usines pour fabriquer des produits vendus dans leurs magasins sous le nom de leur enseigne, Casino. A la même époque, Codec, association volontaire de commerçants indépendants, s'engageait dans la même voie. Les magasins populaires, apparus en France dans les années 1930 et auxquels les industriels reprochaient de brader leurs produits, se voyaient contraints d'y recourir à leur tour. Mais le concept est apparu sous une forme nouvelle dans les années 70 avec les « produits libres » de Carrefour. Une partie du public ressentait alors négativement le poids jugé excessif de la publicité et la répercussion de ses coûts dans les prix de vente. En introduisant les « prix libres » (produits sans marque) et en expliquant aux consommateurs, en quelques lignes qui ont fait mouche, que les prix bas s'expliquaient par l'absence de dépenses publicitaires, Carrefour a habilement pris acte du phénomène : *« On fait croire encore qu'un produit est meilleur simplement parce qu'il est plus cher, simplement parce qu'il est dans un beau paquet, simplement parce qu'il a un nom. C'est ça la liberté ? voici les produits libres. Sans nom, aussi bons, moins chers. »*

L'innovation de Carrefour ne résidait pas toutefois uniquement dans la qualité de sa campagne de communication. Elle résidait aussi dans la rigueur des contrôles de qualité appliqués à ses produits d'enseigne. D'un point de vue marketing et commercial, ce n'est toutefois qu'au milieu des années 80 que les produits d'enseigne sont réellement apparus comme une composante essentielle de la politique des enseignes. Actuellement, les MDD se sont progressivement rapprochées de la qualité des marques nationales tout en présentant des prix plus compétitifs. En plus, elles se sont étendues à des produits à forte valeur ajoutée.

Depuis le milieu des années 70, les marques de distribution connaissent une très forte croissance en Europe et aux Etats-Unis. Mais c'est en Europe que leur essor est le plus important. En France, la part des MDD en valeur dans l'ensemble des ventes est passée de 14,7% en 1991 à près de 20% en 1999. Toutefois, leurs parts de marché varient fortement selon les catégories de produits (13% pour les produits d'alimentation selon une étude réalisée par Nielsen en 1998). Il existe cependant de fortes disparités de développement des MDD entre les pays.

Le taux de pénétration des MDD est partiellement corrélé au degré de concentration de la distribution : plus les distributeurs sont concentrés, plus leur enseigne est puissante et plus ils semblent en mesure d'imposer leur marque propre. En outre, les écarts de prix entre marques nationales et marques de distributeurs varient considérablement d'un pays à l'autre. En moyenne, les prix des MDD sont inférieurs de 20 à 40% à ceux des marques nationales. (Allain M-L, Chambolle C, 2001).

III.4.2. Principaux objectifs des MDD :

Une étude réalisée en 1987 faisait ressortir parmi les principaux objectifs poursuivis par les distributeurs lorsqu'ils décident de développer leurs propres marques³ :

- l'amélioration des marges,
- la fidélisation de la clientèle,
- la différenciation et la valorisation de l'enseigne,
- l'amélioration de la position concurrentielle du distributeur dans ses négociations avec les fabricants des grandes marques,
- l'utilisation de la marque d'enseigne comme élément fédérateur pour les magasins.

Les distributeurs annoncent en premier lieu un objectif de rentabilité qui apparaît quelque peu paradoxal avec le prix bas des produits à marques de distribution. En plus, les MDD doivent être moins chers que les marques nationales et par suite les marges sont plus compressées.

³ Etude réalisée par Sécodip et E. Thil en 1987 auprès de 14 sociétés françaises.

Une étude distinguait quatre types de comportements de distributeurs :

- le premier groupe était celui des distributeurs qui cherchaient à focaliser leurs efforts sur leur métier de commerçant ; ils pouvaient avoir une marque de distributeur mais ne leur accordaient pas une importance primordiale,
- le deuxième groupe faisait de la marque de distribution une arme pour négocier en position de force avec les industriels,
- le troisième groupe voyait dans la marque de distribution un moyen d'améliorer sa marge,
- le quatrième groupe faisait de la marque de distribution un véritable outil de marketing, permettant à l'enseigne de se valoriser, de donner un contenu à son image et de se différencier des concurrents.

Ainsi, la marque de distribution pourra être utilisée par les distributeurs à des fins variées notamment comme une arme stratégique.

III.4.2.1. Attitudes des PME :

Le tissu industriel dans le domaine agroalimentaire est caractérisé par la dominance des PME. Ces petites entreprises ont des avantages variés de réactivité, flexibilité, inventivité... qui sont très appréciés de la distribution. Ainsi, les distributeurs font « appel aux PME soit pour des MDD de première génération ou des premiers prix afin d'obtenir un avantage en termes de coûts, soit pour des produits de niche, sur des segments récents ou régionaux, voire pour des MDD de deuxième génération, où il s'agit d'obtenir un avantage de différenciation ». (Bardou, 1997)

Etant donné que les PME qui font des MDD sont en position de sous-traitances en travaillant avec des cahiers de charge, ils sont des exécuteurs de tâches en acceptant l'offre de la distribution. La relation est limitée à respecter les règles du cahier de charge et à essayer de faire régner la confiance pour assurer un engagement durable dans le cadre d'un contrat de partenariat industriel.

En général, la distribution représente une bonne occasion pour certains PME pour fabriquer soit des MDD, soit des produits secondaires et les écouler sur les rayons.

III.4.2.2. Relation producteurs –distributeurs :

Sur le point de la légitimité des marques de distribution, les fabricants accusent les distributeurs de sortir de leur métier et de leur « voler leurs clients et leurs marchés ». En plus, ils les accusent d'utiliser les marques de distribution comme un élément de discrimination. Ces dernières sont considérées comme un argument de négociation vis-à-vis des fournisseurs habituels en donnant la possibilité au distributeur d'offrir un produit substituable.

La concurrence en amont entre les producteurs de marques nationales (MN) est alors déterminante dans le choix des caractéristiques des MDD. Lorsqu'elle est faible (en raison d'une forte concentration de la branche, par exemple), le distributeur a intérêt à faire jouer au maximum la concurrence entre produits, afin d'obliger les producteurs de MN à lui proposer des conditions de vente qui lui sont favorables (réduction de la marge amont).

Le distributeur a alors intérêt à proposer une MDD aux caractéristiques proches des MN. Au contraire, lorsqu'elle est déjà forte, la pression sur les producteurs est moins importante et le distributeur aura tendance pour augmenter ses profits à développer des MDD aux caractéristiques plus éloignées de celles des MN (par une qualité plus faible ou un packaging différent, par exemple). (Bergès-Sennou F, Caprice S, 2003)

Les producteurs peuvent parfois être à la fois des créateurs de produits à marques de distribution et de marques nationales et donc ses produits ne sont pas concurrents puisqu'ils sont fabriqués par le même producteur. La relation producteurs– distributeurs peut déboucher sur la création de filières surtout dans les produits périssables pour une meilleure maîtrise de qualité (viande bovine, fruits et légumes).

Steiner (1993) propose une règle simple qui permet de mesurer la répartition des rapports de force entre les firmes amont et les distributeurs : « Si les consommateurs sont plus disposés à changer de produit à l'intérieur d'un magasin qu'à changer d'enseigne de distribution, ce sont les distributeurs qui dominent la relation. Inversement, si les consommateurs sont plus disposés à changer d'enseigne de distribution qu'à changer de produit au sein de l'enseigne, les rapports en sont inversés.

III.5. Echanges d'informations et logistique

La réussite dans la mise en œuvre des nouveaux positionnements marketing (différenciation, segmentation des marchés...) - mais aussi le renforcement de la compétitivité sur les positionnements plus traditionnels dans un contexte de concurrence exacerbée - exige le développement des compétences des entreprises de distribution sur le plan des techniques de vente, du marketing et du logistique. (Moati, 2001)

La mise à niveau des entreprises que ce soit industrielle ou de distribution a été réalisée à travers l'introduction des nouvelles technologies de l'information. Ces nouveaux outils ont permis d'améliorer la communication entre les industriels et les fabricants par le biais de l'interconnexion de leurs systèmes logistiques.

III.5.1. La logistique : un créneau important

La logistique consiste dans l'organisation des flux de marchandises de l'usine (ou des entrepôts) des fournisseurs, jusque dans les rayons des magasins. Depuis la fin des années 1980, la rationalisation de la logistique mobilise une part considérable de l'énergie des groupes de distribution. Moati identifie trois explications :

- la recherche d'une meilleure rentabilité par une grande productivité. La logistique (au sens large) constitue le principal poste de coût sur lequel il est encore possible de réaliser des économies sans nuire (au contraire) à la qualité du service de la clientèle ⁴.
- la mise en œuvre des nouveaux positionnements stratégiques qui impose de réviser l'organisation logistique : volonté d'améliorer le service (éviter les ruptures de stock), augmentation du nombre de références, souci de gain d'espace à consacrer à la vente, accélération de la rotation des produits ou des collections, développement du micro-marketing et amélioration de la réactivité aux évolutions de marchés devenues particulièrement imprévisibles. De même, les stratégies de diversification de l'offre des points de vente et les politiques de déclinaison de l'enseigne sur des formats de magasins plus petits sollicitent la logistique afin d'optimiser la surface de point de vente.
- Les progrès réalisés dans les technologies de l'information, le développement de prestataires spécialisés compétents et le progrès des techniques de gestion des flux

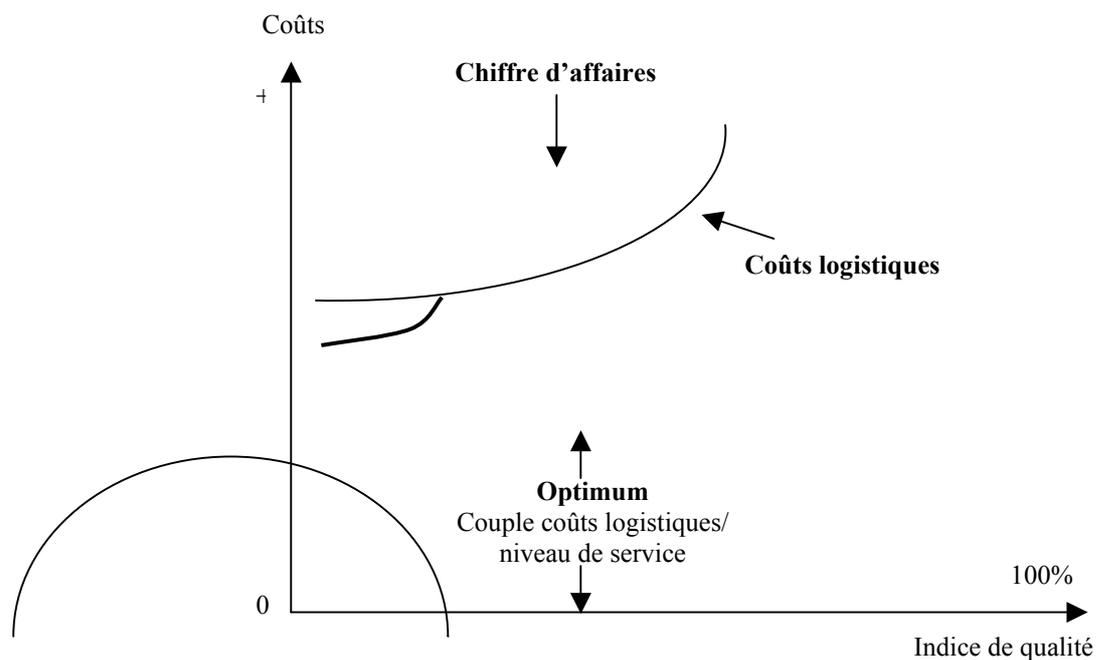
⁴ Selon ITECA, les coûts logistiques représentent plus de 9% du prix de vente des biens de consommation. Selon une étude de Laser, la simple réduction d'un jour de stock génère, à l'échelle d'une grande chaîne d'hypers, un gain de trésorerie de l'ordre de 200 millions de francs.

rendent possibles aujourd'hui des pratiques difficilement imaginables il y a encore quelques années.

Dans cette optique, les entreprises visent ainsi à l'excellence logistique. Le couple « niveau de service optimal pour un total de coûts logistiques minimal » se voit impliqué dans plusieurs directions (Fig.7) (Vandaele, 1998) :

- le respect du délai de livraison,
- la livraison d'unités de transport complètes,
- des unités logistiques livrées à temps,
- la conformité de la facturation,
- une livraison sans dommage,
- la codification.

Figure 5. Coût, service optimum et profitabilité



Source : Adapté de J. Colin et G. Paché, la logistique de la distribution, L'avenir du marketing, Chotard, Paris, 1988.

III.5.2. Logistique et pouvoir

La gestion de la distribution physique renvoie à une logique d'acteurs pour qui le contrôle du canal permet de conforter (ou non) leur pouvoir, entendu comme la capacité à influencer la capacité d'autrui, c'est à dire infléchir les décisions qui sont prises par d'autres acteurs en usant d'une certaine autorité (Jameau, 1998).

Le contrôle du canal logistique par la distribution moderne apparaît plus efficace dans l'affectation d'un certain nombre de ressources. L'un des exemples les plus frappants est la disparition de files d'attente, et son cortège de chauffeurs excédés, devant les quais de déchargement des hyper et supermarchés grâce au passage par entrepôt ou plate-forme.

III.5.2.1. Le pouvoir et le distributeur

Les détaillants détiennent aujourd'hui le contrôle du canal logistique à travers leur capacité réelle à menacer et exercer des sanctions envers les fabricants. Cette facette de pouvoir aux mains des distributeurs est illustrée par des cahiers de charges strictes et rigoureux qui incitent à respecter les délais de paiements, les fréquences et quantités d'approvisionnements, les normes de qualité...sous peine de pénalités financières plus ou moins sévères.

Cette attitude adoptée par les distributeurs a pour objectif principal de modifier le comportement des fabricants en évitant les ruptures répétitives en magasin. Ces ruptures peuvent générer des transferts de clientèle. Ainsi, les distributeurs essayent de dissuader les producteurs de reproduire à l'avenir des déviations par rapport aux services attendus.

Les rares recherches menées sur le lien entre logistique et sources coercitives de pouvoir conduisent toutefois à relativiser les propos dans deux directions (Filser, 2001) :

- d'une part, les sanctions éventuelles s'appliquent à la phase de la commande plutôt qu'à la phase préalable de référencement (Fady A., Paché G., et Pontier S, 1998),
- d'autre part, les dysfonctionnements constatés à posteriori ne vont pas jusqu'à déréférencer un fournisseur et ses produits.

La distribution représente toujours une menace crédible en se dotant de grands moyens logistiques leur permettant de s'affranchir de toute contrainte d'approvisionnement de ses fournisseurs.

Cependant, nous distinguons aussi les sources non coercitives de pouvoir où les distributeurs et les fabricants tirent bénéfices de la relation d'échange. Ainsi, en massifiant les flux à destination du front de vente sur quelques entrepôts et plates formes, le détaillant offre au fabricant l'opportunité de réaliser des gains de productivité sur les opérations de transport de manutention et de stockage, même si leur rétrocession partielle sous forme de remises quantitatives et de fonction réduit le montant total de la rétribution. (Filser, 2001).

Koenig, en s'inspirant du modèle militaire, fonde son raisonnement sur une logique de menace (voire de punition) où les acteurs choisiront des réponses alternatives entre l'évitement, l'affrontement ou la coopération. En réalité, le pouvoir du distributeur est virtuel dont l'objectif est de dissuader plutôt que de sanctionner. Les fabricants en perdant le contrôle du canal de distribution se trouvent dans une situation de dépendance durable causée essentiellement par la logistique.

III.5.2.2. Le pouvoir et le fabricant

Face à cette dépendance durable de la part des distributeurs qui leur procure un pouvoir de sanction, les fabricants doivent riposter ou chercher un contre pouvoir crédible afin de défendre leurs intérêts. Galbraith (1956), dans ses travaux consacrés à l'évolution du capitalisme moderne, a introduit le concept fondamental de contre pouvoir (countervailing power) pour expliquer à la fois les structures des canaux de distribution et les pratiques des entreprises. Sa théorie repose sur l'idée que tout pouvoir économique est ou sera inéluctablement mis en échec par un contre pouvoir émanant de ceux qui le subissent.

Dans le domaine distributif, Pras (1991) suggère de reconquérir le canal par un retour aux livraisons directes. Cependant, cette démarche paraît très difficile et pose des difficultés techniques et organisationnelles non souhaitées par les fabricants. La meilleure démarche pour contrer le pouvoir des distributeurs est de mieux maîtriser des flux d'informations associées. C'est avec des outils comme ECR-EWR que les fabricants peuvent gérer les informations.

✓ ***Efficient Consumer Reponse (ECR)- Efficient Warehouse Replenishment (EWR)***

Concept créé aux Etats Unis en 1992 sous l'égide du Food Marketing Institute, et désignant un programme lancé par une quinzaine de grandes firmes industrielles et de distribution (Coca Cola, Kraft GF, Procter et Gamble, Safeway, Shaw's Supermarkets, etc.). Cette notion d'ECR a eu un succès médiatique sans précédent dont la mesure où elle permet d'optimiser les flux de marchandises, mais aussi d'améliorer l'efficacité des assortiments, des promotions et du lancement des nouveaux produits. L'objectif est de comprimer les délais et les coûts par le recours aux flux tendus, et par le recours aux nouvelles technologies d'informations.

De manière idéale, les sorties de caisses vont déclencher d'aval en amont une série d'opérations en vue d'assurer le réassortiment des magasins dans les meilleures conditions de coût et de service. En fait, les sorties entrepôts et plates-formes sont aujourd'hui transmises, les détaillants préférant conserver la totale maîtrise physique et informationnelle de la distribution secondaire. Ce qui explique que d'aucuns préfèrent parler *d'efficient warehouse replenishment* (EWR), sans doute plus près de la réalité. Certains fabricants ont compris que l'ECR-EWR pourrait s'avérer une source durable de contre pouvoir vis à vis des détaillants, sous condition d'une stricte redéfinition des prérogatives logistiques en matière de programmation de flux. (Filser, Des Garets, Paché , 2001).

Le partenariat commerce – industrie peut se justifier à travers la gestion partagée des approvisionnements. Dans ce domaine l'objectif est de permettre une véritable réponse optimale pour le consommateur. Le détaillant envoie tous les jours par liaison EDI les informations concernant le niveau des stocks, référence par référence, et les sorties des entrepôts vers les magasins. Le fabricant quant à lui et à l'aide de logiciels calcule s'il y a besoin de réapprovisionner les entrepôts et, en cas de réponse positive, établit une recommandation d'achat fondée sur un historique à court terme, des données précises sur la politique commerciale de chaque client et les contraintes de livraison. Les distributeurs reçoivent ensuite la recommandation par l'entremise d'un accusé de réception, et la valident – ou non- sous forme de commande.

La question du contrôle du canal de distribution est cruciale pour définir l'exercice du pouvoir et du contre pouvoir. Les fabricants et les distributeurs essayent toujours de trouver un terrain d'entente pour stabiliser leurs relations.

IV. Des méthodes d'analyse des relations fournisseurs- distributeurs

IV.1. Le modèle IM d'interaction

Le IM ou « Interaction Model » a été mis au point par Hakanson (1982) et l'IMP Group (Industrial Marketing and Purchasing Group) au début des années 80. Il provient de différentes sources : les modèles comportementaux des canaux, la nouvelle théorie institutionnelle, les théories des relations inter-entreprises, etc.

Le modèle IM (Fig.8) part de la relation entre un client et son fournisseur et l'entoure de plusieurs « couches » de variables :

- 1- Le processus d'interaction :** il est fait d'épisodes d'échanges pour lesquels on tient compte de la durée en distinguant des épisodes de court terme et des processus plus longs d'adaptation réciproque et d'institutionnalisation de la relation. Les éléments échangés sont : des produits et des services, de l'information, de la monnaie et de la sociabilité (des relations personnelles, bases de la confiance).
- 2- Les participants à l'échange :** individus et organisations, dont les caractéristiques influent évidemment sur la nature des relations. Ces caractéristiques sont la taille, la structure et la stratégie des organisations, leur niveau de savoir-faire. Ainsi que les buts, les attitudes et les expériences des individus.
- 3- L'environnement de l'interaction :** il s'agit de la taille, de la structure et l'évolution du marché, sur lequel agissent de nombreux facteurs macro-économiques (évolution de la demande, de la technologie, de la législation, etc.). On peut y ajouter la situation du marché dans la filière, pour établir un pont avec l'économie industrielle, ainsi que les attitudes et perceptions du milieu social ambiant.

4- L'atmosphère de la relation : c'est le produit de la façon dont la relation a évolué et s'est maintenue. On la décrit en termes de pouvoir et de dépendance, de coopération et de conflit.

Le modèle IM a été construit à partir de l'observation des pratiques du Marketing industriel, surtout en Europe. D'après ses auteurs, les concepts clés semblent être la coopération, l'adaptation et la confiance. La coopération, c'est la recherche de buts communs. Elle se construit dans la durée, et à travers l'adaptation mutuelle qui représente la somme des investissements faits par les deux parties dans la relation. La confiance est souvent proportionnelle au degré de sociabilité (ou d'échanges interpersonnels). (Bardou, 1997).

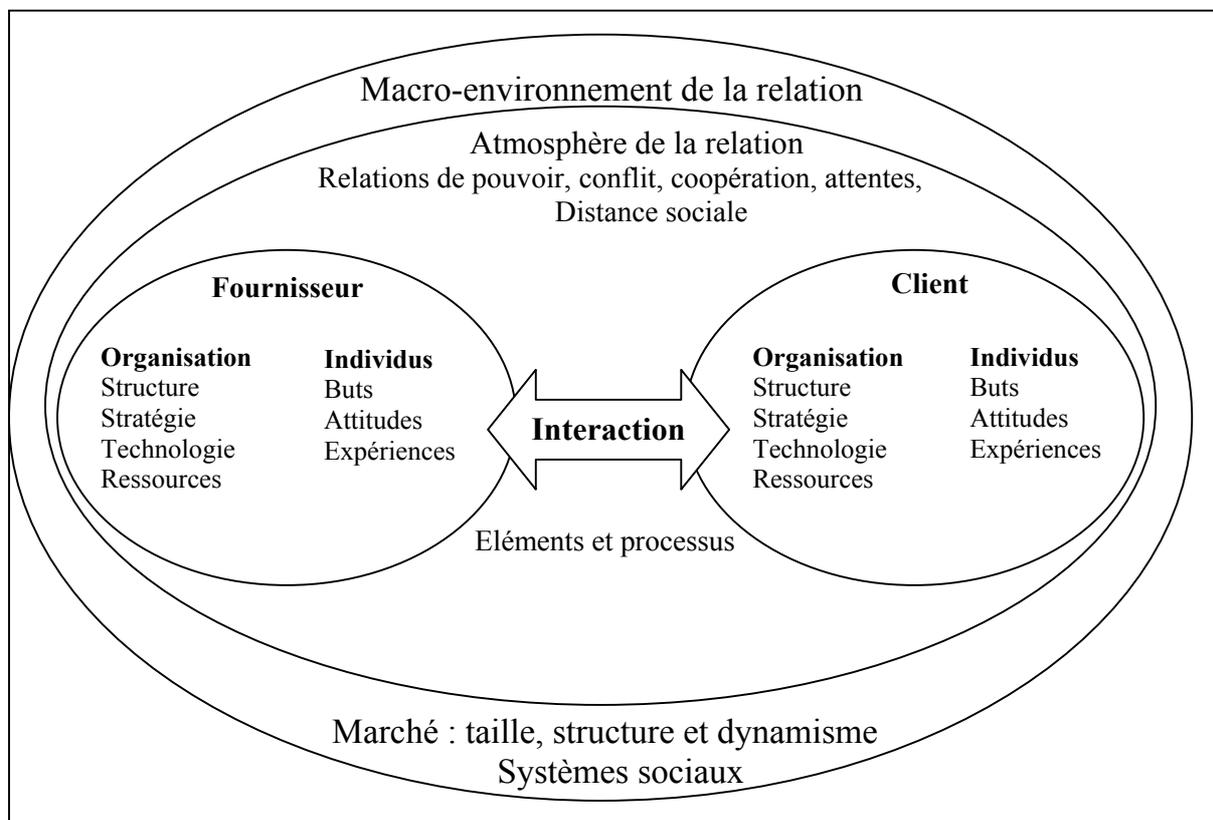


Figure 6. Le modèle IM d'interaction

IV.2. L'analyse de Bardou : la carte concurrentielle

Selon Bardou, la carte concurrentielle (Fig.9) est un modèle global de représentation de la filière alimentaire, sous l'angle des inter-relations concurrentielles entre les acteurs. Cet instrument de méso-analyse doit être ouvert dans deux directions opposées, sous peine d'être d'une trop grande généralité :

- sur le macro-environnement de la filière, c'est à dire sur les institutions économiques, politiques et sociales qui nourrissent les facteurs d'évolution de la filière. Trois types d'environnements sont classiquement retenus pour être particulièrement influents sur le devenir de la filière alimentaire : l'environnement juridique, producteur de réglementation, l'environnement socio-économique, producteur de tendances de consommation, et l'environnement techno-scientifique, producteur de progrès technique.
- Sur le micro-environnement des relations concurrentielles. En effet les forces concurrentielles agissent en empruntant des terrains concrets sur lesquels les agents se rencontrent, entrent en relation. Il convient donc d'étudier le complexe relationnel, le tissu particulier de relations qui s'est établi entre les acteurs de la filière.

Cette analyse reste encore générale dans l'analyse des relations producteurs-distributeurs et nécessite un nombre important d'informations sur les différents acteurs qui entrent en jeu dans cette relation.

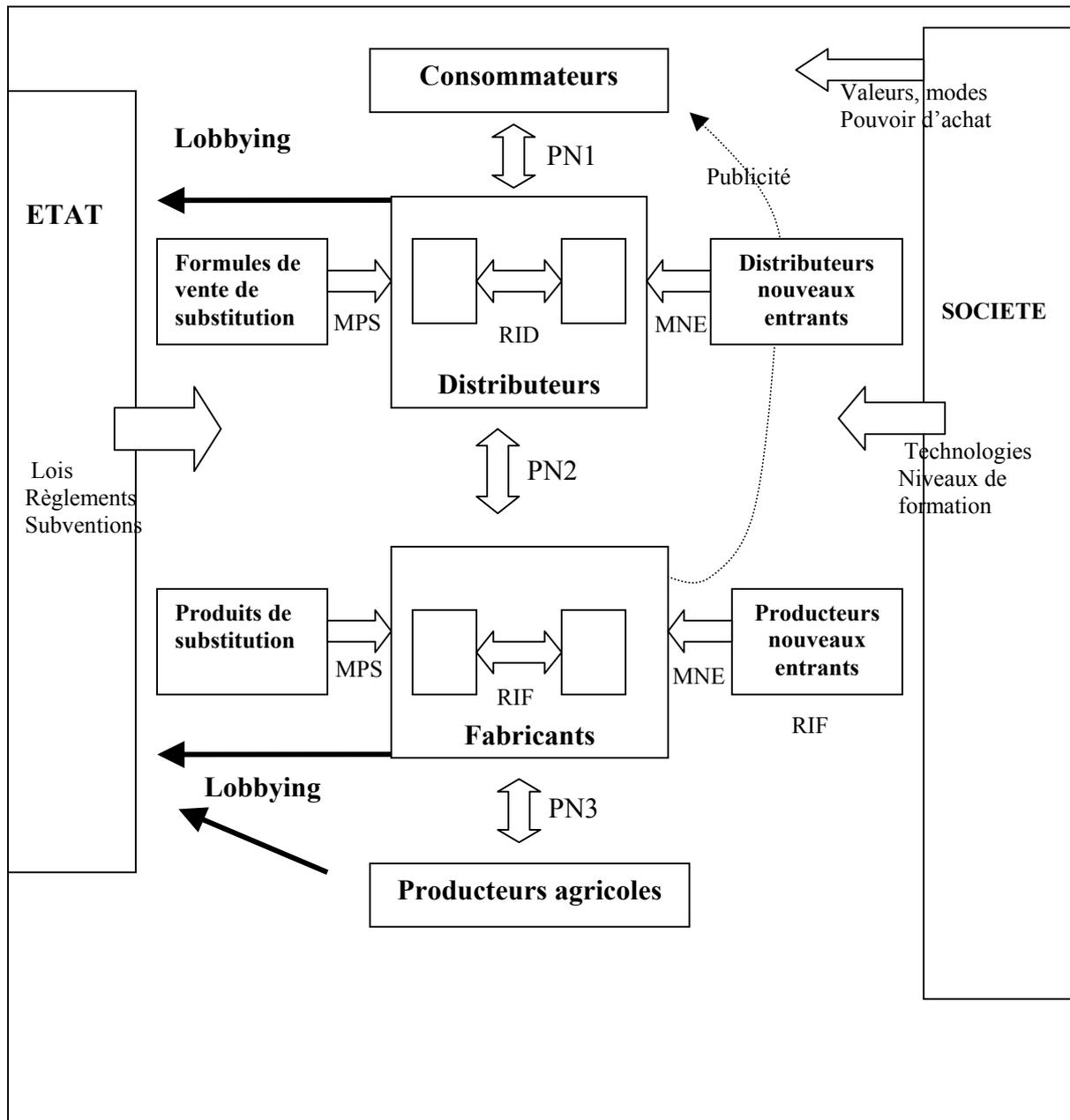


Figure 7. Une représentation du système alimentaire à partir d'un modèle des forces concurrentielles de M. Porter (Bardou, 1997)

Conclusion

La grande distribution représente un objet pluridisciplinaire difficile à cerner comme objet d'analyse ; les thèmes développés et les enjeux renouvelés par le changement de l'environnement ne paraissent pas toujours en phase. La vision de la grande distribution est différente selon les approches. Aucune spécialité académique ne peut prétendre à elle seule rendre compte de l'ensemble du phénomène. Le premier chapitre représente un état des lieux théorique des approches et méthodes d'analyse de la distribution moderne et particulièrement de la relation fournisseurs- distributeurs. Les théories de la concurrence, les théories du canal de distribution, les domaines relationnels traités par la gestion et les modèles d'analyse sont une illustration de l'étendue du champ d'investigation théorique et méthodologique qui a été consacré au phénomène de la grande distribution.

Nous essayons dans notre partie empirique d'étudier les relations de coopération entre fournisseurs et distributeurs en se référant essentiellement aux apports de la gestion dans l'analyse de leurs domaines relationnels (négociation commerciale, marges arrière, référencement, lancement des nouveaux produits, le merchandising, marques de distribution, logistique).

Par ailleurs, notre problématique s'attache également aux formes de coordination qui régulent les relations fournisseurs- distributeurs en Tunisie. C'est pour cette raison que nous avons consacré le deuxième chapitre à l'analyse de cette coordination et de ses modes en interrogeant les concepts de la nouvelle économie institutionnelle.

***Chapitre 2. Relations Fournisseurs -
Distributeurs : la coordination et ses
modes***

Introduction

Longtemps ignoré, le thème des relations et de la coopération interfirmes commence à être appréhendé en tant qu'objet autonome de recherche par l'analyse économique. Pourtant, la constitution d'accords entre firmes n'est pas nouvelle, mais l'évolution récente des relations entre les entreprises explique cet intérêt grandissant de la part des économistes.

On constate en effet, de nos jours et notamment dans les pays en voie de développement, un accroissement quantitatif des accords de coopération entre les entreprises juridiquement indépendantes. Et, malgré les insuffisances statistiques qui rendent difficile une quantification du phénomène, certains travaux sont parvenus à mettre en évidence ce type d'accord soit à un niveau régional, national ou international.

Ainsi, on assiste à une diversification de plus en plus grande des formes prises par cette coopération. Il est possible de distinguer des accords qualifiés de « verticaux » (franchises, concession commerciale, contrats de distribution, sous-traitance, partenariat industriel) et des accords dits « horizontaux » (joint-venture, contrat de recherche-développement, contrat de fabrication en commun, cotraitance).

Du point de vue théorique, l'analyse traditionnelle du marché des produits connaît une remise en cause progressive. Le mécanisme de coordination purement marchand ne permet pas de lever l'incertitude inhérente à la relation interentreprises ; le contrat explicite conclu entre des entreprises se révèle ainsi « incomplet ». Établir ce résultat est essentiel pour étudier les formes de coordination qui régulent les relations interentreprises.

I. La coordination des activités

Dans la perspective définie par l'analyse économique néo-classique, la coordination des activités a pendant longtemps été attribuée au seul système de prix du marché. En effet, édifiée à partir de la définition d'une économie comme un ensemble de marchés interdépendants, la microéconomie néo-classique recherche en premier lieu, selon le programme formulé par Walras, les conditions idéales de l'équilibre⁵. Posant comme hypothèses que les agents économiques sont des individus totalement autonomes, entièrement rationnels et parfaitement informés⁶, elle montre alors, que le marché constitue l'unique mode de coordination qui permet, à l'équilibre, d'atteindre l'optimum dans la répartition des ressources. Ainsi, d'après cette représentation simplifiée, « l'entreprise est assimilée à un acteur passif soumis au mécanisme des prix et à la loi du profit »⁷.

Cependant, sur le plan stratégique et opérationnel, le pouvoir du manager se traduit bien souvent par un pouvoir de décider ou d'influer à la fois sur le (ou les) mécanismes de coordination à privilégier. Ce questionnement quant aux décisions de régulation rejoint alors la célèbre « make or buy » explorée par les économistes dès la fin des années 30. Cette exploration a permis d'importants développements dans cette thématique, à tel point qu'aujourd'hui, « *la théorie économique contemporaine peut aujourd'hui revendiquer le mérite d'offrir...un cadre d'analyse des mécanismes de coordination des actions des agents économiques* » (Glais et Gaffard, 1999).

Au regard des insuffisances des dispositifs juridiques explicites pour réguler les relations interfirmes, la théorie économique a traité la question de la coordination à travers des points de vue différents. C'est l'analyse en terme de coûts de transaction qui a retenu notre attention pour l'appréhension des formes de coordination entre les acteurs car elle s'intéresse davantage aux comportements des acteurs, dimension majeure dans un pays en transition.

⁵ D'après DUHEM (1984), p.294.

⁶ Ces hypothèses sont rappelées par Gomez (1996), pp. 16-21.

⁷ Cette représentation est soulignée Coriat et Weinstein (1995, pp.11-15) et par Bernoux (1995, pp.106-107).

II. L'analyse en termes de coûts de transaction

L'alternative marché/Hiérarchie comme modes de coordination des activités trouve son origine, d'un point de vue théorique, d'abord dans un article de Coase de 1937 [Coase, 1987] et, plus récemment, dans les travaux de l'économiste Williamson.

La problématique dégagée de Coase est la suivante : *pourquoi, dans une économie de marché au sein de laquelle les prix sont censés assurer la coordination de l'activité économique, des organisations caractérisées par la suppression du mécanisme des prix émergent-elles ?*

Coase (1987) a ainsi réhabilité le manager dans sa fonction de coordination des activités économiques intra et interorganisationnelles. C'est lui, qui pour la première fois conteste l'exclusivité du système des prix comme mécanisme de coordination des activités économiques. Cet auteur définit en effet un mode de régulation économique alternatif au marché et qui supprime le système des prix : la firme. Il précise : « *hors de la firme, les mouvements de prix dirigent la production, laquelle se voit coordonnée à travers une série de transactions intervenant sur le marché. A l'intérieur de la firme, ces transactions de marché sont éliminées et l'entrepreneur coordinateur qui dirige la production se voit substitué à la structure compliquée du marché et de ses transactions d'échange* » (Coase, 1987, p.136).

La construction théorique proposée par Coase prend appui sur le concept de coûts de transaction, concept de base pour la nouvelle économie institutionnelle. On peut schématiser succinctement la genèse de ce concept central de la théorie moderne de la manière suivante :

- puisque théoriquement aucune forme d'organisation ne peut surclasser le marché en termes d'efficience ;
- puisque les agents sont censés faire des choix économiquement rationnels (en l'occurrence ils choisissent la forme d'organisation qui maximise leur profit) ;
- puisque le système autoritaire centralisé comporte un coût bureaucratique de coordination et de contrôle internes ;
- alors, le fait que certaines transactions soient organisées hors marché ne peut se justifier rationnellement qu'à condition de trouver, sur le marché, une contrepartie au coût de la gestion autoritaire. Il faut, pour permettre une comparaison des deux formes possibles d'organisation économique, que chacun des deux termes de l'alternative comporte un coût. Donc que le fonctionnement du marché implique lui aussi un coût qu'on appelle « coût de transaction ».

Coase explique les motifs de la répartition des transactions entre ces formes alternatives de coordination de la production. Pour lui, la principale raison qui rend avantageuse la création d'une entreprise paraît être qu'il existe un coût de l'utilisation du mécanisme des prix. Trois types de coûts sont avancés par Coase. Le premier a trait à la découverte des prix adéquats ; le deuxième est dû aux coûts de négociation et de conclusion de contrats séparés, pour chaque transaction d'échange prenant place sur le marché ; le troisième se rapporte au coût de passation d'un contrat, un contrat de long terme pouvant être préférable à plusieurs contrats de court terme.

Coase définit alors deux lieux de coordination des activités : le marché et la firme. Si cette dernière existe, c'est parce que le recours au marché se relève coûteux et génère un coût de transaction. Coase utilise même l'expression « coût de fonctionnement d'un marché », ce qui remet en cause l'idée selon laquelle, en économie de marché, le système des prix opérerait sans coûts. Mais, inversement, si le marché existe, c'est parce que le recours à l'organisation interne (la firme) entraîne également des coûts de fonctionnement, notamment des coûts d'organisation. Autrement dit, chaque sphère, chaque des activités se nourrit des échecs de l'autre.

Coase est ainsi à l'origine des réflexions sur la taille optimale de l'entreprise, sur la question de l'intégration verticale. Sa démarche fonde la fameuse problématique du *make or buy* (quelles transactions faut-il externaliser et quelles transactions faut-il internaliser ?). (Baudry, 1995)

En définitive, Coase précise les mécanismes de coordination des deux modes de régulation ; sur le marché, la régulation des transactions s'effectue par le mécanisme des prix et, à l'intérieur de la firme, l'affectation des ressources s'appuie sur l'autorité, représentée par l'entrepreneur coordinateur.

Toutefois, R. Coase n'apporte que très peu de précision quant au contenu des coûts de transaction que le manager doit prendre en compte pour prendre ses décisions de coordination. C'est O.E. Williamson qui pousse plus avant l'analyse et élabore, en insistant sur l'importance de la nature des actifs impliqués dans les transactions, une véritable théorie des coûts de transaction.

Sur la base des intuitions de Coase, Williamson explique effectivement le choix du mode de coordination des activités à partir de la seule considération des problèmes transactionnels.

Pour lui, en effet, « *la transaction est l'unité de base de l'analyse* » (Williamson, 1994, p.61). Plus précisément, Williamson affirme que ce sont les caractéristiques liées aux facteurs humains (rationalité limitée et opportunisme) et à la nature des transactions (spécificité des actifs, incertitude et fréquence) qui vont déterminer le choix de l'entrepreneur. L'auteur, qui conçoit le problème de la coordination des activités économiques comme « un problème de contractualisation » (Williamson, 1994, p.39), met ainsi en évidence, pour chaque type de transaction, le dispositif de coordination (« structure de gouvernance » et forme de contrat adaptée) que le manager doit mettre en place afin de minimiser les coûts inhérents à l'échange. Si Williamson, à l'instar de Coase, centre initialement son analyse sur un partage de la coordination des activités entre deux modes privilégiés qui sont le marché (gouvernance de marché) et la hiérarchie (gouvernance unifiée), il est amené à constater que « l'étude des relations contractuelles implique manifestement plus qu'un examen des marchés discrets d'un côté et de l'organisation hiérarchique de l'autre » (Williamson, 1994, p.110). L'intensité de « *l'activité de la zone intermédiaire* » est notamment démontrée par les travaux de Richardson

C'est à Richardson (1972) qu'il appartient, effectivement, d'avoir remis en cause la vision d'une coordination des activités économiques selon les deux principaux modes que sont la firme et le marché. Il montre que la dichotomie firme/marché ne permet pas de saisir la complexité des relations interfirmes, mais l'appauvrit même singulièrement. On lui attribue la reconnaissance de la coopération interfirmes. La coopération interfirmes est définie comme suit par cet auteur [1972, p. 886] : « l'essence des accords de coopération est le fait que les parties acceptent un certain degré d'obligation – et donc fournissent en contrepartie un certain degré de garantie – quant à leur conduite future.

Pour cet auteur, la coordination des activités économiques s'effectue selon trois modes bien distincts que sont la « *direction* », la « *coopération* » et les « *transitions de marché* » (Richardson, 1972, p.890), le partage des activités entre ces trois modes de coordination s'expliquant à partir d'une prise en compte des caractéristiques – de similitude et de complémentarité- de ces activités⁸. Ainsi, la direction est requise pour des activités simultanément similaires et complémentaires.

⁸ Les activités sont dites « *similaires* » lorsqu'elles qui nécessitent la même capacité pour être exercées, celles qui représentent différentes phases d'un processus de production sont « *complémentaires* » (Richardson, 1972, p.895).

Pour des activités complémentaires mais non similaires, le choix entre la coopération ou le marché se détermine selon qu'une coordination ex ante entre les parties est nécessaire ou non (Richardson, 1972, p.895)⁹. Ainsi, à partir des travaux de Coase, le marché a perdu son statut d'unique forme de régulation et s'est vu adjoindre d'autres modes de coordination des activités tels la firme ou la coopération. Corollairement, des mécanismes de coordination distincts du prix ont été mis au jour. Il existe ainsi au moins trois mécanismes de coordination à la disposition du manager -le système de prix du marché, l'autorité, la concertation ex ante- qui sont plus fondamentalement mis en œuvre par le biais de différentes formes de contrats (Tab.6). Le choix entre ces derniers se déduit logiquement de la prise en considération de facteurs économiques, plus exactement de la fréquence et de la spécificité des actifs (Williamson, 1994) ou de la similitude et de la complémentarité des activités (Richardson, 1972).

Tableau 6. Lieux et Mécanismes de coordination des activités économiques chez Richardson

Lieux de coordination	Firme	Relation interentreprises	
		Coopération	Marché
Mécanismes de coordination			
Direction	X		
Concertation <i>ex ante</i>		X	
Prix			X

Le mérite de Richardson est donc de soulever le problème de cette coordination des échanges dès lors que l'échange porte sur des transactions qui ne sont pas de pures transactions de marché. Sa problématique se révèle totalement pertinente, mais son point faible concerne les moyens de cette coordination, qu'il ne spécifie pas. Il se contente de remarquer que les contreparties institutionnelles de cette forme de coordination sont des relations de coopération et d'affiliation complexes. Ainsi, il cite comme exemples de modalités la « bonne volonté », les « contrats d'approvisionnements à long terme », les contrats de sous-traitance ». (Baudry, 1995).

Aoki [1986, 1988], contrairement à Williamson, considère que les relations interentreprises, entre le marché et la hiérarchie, constituent une forme d'organisation stable et, de plus, efficace permettant de générer une « quasi-rente relationnelle ».

⁹ Ravix (1990, p.214) considère l'analyse de Richardson comme une « nouvelle formulation de la coordination des activités économiques dans laquelle les « activités » ne sont plus réduites à des transactions ».

En comparant les caractéristiques de la firme américaine et de la firme japonaise, Aoki a construit sa typologie de deux firmes, qui l'a conduit à opposer la firme japonaise à la firme américaine. Son but est de « comparer l'efficacité de deux structures informationnelles de la firme au niveau de la coordination des décisions opérationnelles entre des unités (ateliers) reliées dont les conditions de coût sont incertaines » (1986, p. 971).

Comme pour Itami et Imai (1984), Aoki montre que la firme construite sur le principe de quasi-intégration, combine plusieurs bénéfices de l'intégration et du marché :

- la relation de sous-traitance étant une relation de longue durée, chaque participant a une parfaite connaissance technologique de l'autre, ce qui permet de surmonter l'« information asymétrique » ; cette situation évite ainsi les marchandages de prix inefficients et décourage les comportements opportunistes ;
- par ailleurs, cette relation de long terme s'effectuant par un partage du profit, le sous-traitant a la possibilité d'investir ;
- enfin, le recours à la sous-traitance permet de maintenir les incitations du marché.

Sur le plan théorique, les travaux de Williamson et d'Aoki, bien qu'ils soient relativement opposés, fournissent un éclairage particulièrement intéressant pour analyser les relations interfirmes. Pour Williamson, l'incomplétude du contrat liée à l'incertitude qui caractérise le marché des produits intermédiaires spécifiques doit amener la firme à intégrer ce type de transactions. Pour Aoki, la quasi-intégration est capable de produire un surplus de richesse.

II.1. Hypothèses comportementales et attributs de la transaction

II.1.1. Les hypothèses comportementales

Afin d'expliquer l'existence de coûts de transaction parfois très élevés, la théorie des coûts de transaction s'intéresse aux hypothèses qui peuvent être émises sur les comportements adoptés par les agents économiques. Ce sont les notions de rationalité limitée et d'opportunisme qui recueillent l'attention de cette théorie.

- **La rationalité limitée**

Le terme de rationalité a été évoqué pour la première fois par Simon et repris ensuite par Williamson dans l'établissement de la théorie des coûts de transaction. Ainsi, les agents sont supposés être « intentionnellement rationnels, mais seulement de façon limitée » (Simon, 1961). Cette définition comporte dès lors deux acceptations (Williamson, 1985). D'une part,

la rationalité est intentionnelle dans la mesure où les agents cherchent délibérément à réduire leurs coûts de transaction. D'autre part, elle est limitée en raison des deux types de contraintes que subissent les parties engagées dans un processus de transaction. Ce sont tout d'abord des contraintes neurophysiologiques qui font référence aux capacités limitées de stockage et de traitement de l'information des individus. Ce sont également des contraintes de langage qui génèrent des difficultés dans la formulation des éléments constitutifs des accords (Farès, 2002).

Dès lors, en adoptant cette hypothèse de rationalité limitée, les contrats qui sont établis dans la réalisation des transactions sont par force incomplets. En effet, l'environnement des transactions étant généralement incertain (l'incertitude étant considérée comme un des attributs déterminants des transactions développés par la suite), les individus ne vont pas être en mesure de prévoir l'ensemble des événements qui peuvent avoir lieu au cours de la relation. Ils ne vont pas pouvoir non plus envisager les solutions aux problèmes occasionnés par ces événements inattendus.

- **L'opportunisme**

Le comportement opportuniste des agents est la deuxième hypothèse faite dans TCT concernant les agents économiques. Ainsi, l'opportunisme est défini par Williamson comme « une recherche de l'intérêt personnel qui comporte la notion de tromperie ». Les individus vont avoir tendance à se comporter lors de la transaction selon leur intérêt propre, ce qui peut les conduire à divulguer des informations incomplètes ou dénaturées, « à fourvoyer, dénaturer, déguiser, déconcerter ou semer la confusion » (Williamson, 1985).

Par ailleurs, l'opportunisme peut se manifester ex ante ou ex post par rapport à l'établissement d'une relation contractuelle et être à l'origine d'asymétries d'information entre les partenaires. Il est actif et génère des coûts de transactions, lorsque des investissements particuliers ont été faits dans les transactions. Comme détaillés dans le paragraphe suivant, les conséquences du comportement opportuniste d'un agent vont être plus dommageables pour le partenaire qui s'est fortement engagé dans la relation.

II.1.2. Les attributs de la transaction

Les attributs d'une transaction regroupent l'incertitude, la mesurabilité, la fréquence, les actifs spécifiques et la personnalisation (Brousseau, 1993), ensemble de caractéristiques qui, en interaction avec les hypothèses comportementales préalablement mentionnées, vont permettre d'expliquer le choix des structures de gouvernance.

- **L'incertitude**

L'incertitude est prise en compte dans les relations d'échange dans la mesure où il est préalablement fait l'hypothèse de la rationalité limitée des agents. En effet, le problème d'incertitude disparaît si les individus sont considérés capables de prévoir l'ensemble des événements pouvant survenir au cours de la relation. En effet, ceux-ci peuvent alors décrire des comportements à adopter dans chaque cas et ne pas supporter de coût de transaction. Par ailleurs, il est possible de distinguer trois types d'incertitude auxquels sont confrontés les acteurs de la transaction.

Tout d'abord, il existe une incertitude dite primaire. Elle fait référence aux aléas naturels et aux changements imprévisibles des comportements (Koopmans, 1954). Ensuite, l'incertitude dite secondaire se manifeste par l'inaptitude d'un acteur à déceler les plans et les stratégies de ses partenaires (Koopmans, 1954). Elle conserve une nature innocente et non stratégique. Enfin, en complément de la précédente, Williamson évoque « une incertitude comportementale » due aux comportements des agents qui, dans le cas présent font preuve d'un manquement délibéré à dire la vérité. Cette incertitude tertiaire fait référence à l'opportunisme volontaire et potentiel des acteurs évoqué précédemment (Le Goulven, 2000).

- **La mesurabilité**

La mesurabilité concerne les caractéristiques des produits échangés et fait référence à l'incertitude qui peut exister dans la mesure de certaines de ces caractéristiques. A ce titre, elle peut être considérée comme un quatrième type d'incertitude, distinct des précédents car se focalisant sur l'objet de la transaction et non sur l'environnement ou les acteurs. Néanmoins, la mesurabilité peut être traitée séparément, étant à l'origine de la branche de la mesure, deuxième branche théorique dans TCT. En effet, parallèlement aux travaux de Williamson, l'économiste Yoram Barzel a développé un courant dans lequel les problèmes de mesure et de coûts de mesure sont jugés centraux et déterminants dans le choix des modes de coordination. Ainsi, il peut exister des proxies, mesures réalisées sur d'autres attributs qui peuvent donner une information sur les attributs non mesurables.

A titre d'exemple, une bonne connaissance des inputs peut permettre une meilleure évaluation de la qualité des outputs (Barzel, 1982). Cependant, le problème reste entier lorsque l'évaluation des proxies est coûteuse. Les coûts de mesure sont prohibitifs et l'incertitude relative de la non mesurabilité est alors particulièrement préjudiciable si elle est couplée à l'incertitude comportementale définie par Williamson (Le Goulven, 2000).

- **La fréquence**

La fréquence est une notion basée sur la répétition de la transaction. Il est généralement considéré deux types de fréquence en distinguant les transactions occasionnelles ou exceptionnelles des transactions récurrentes (Brousseau, 1993). Ainsi, selon la fréquence de leur transaction commune, deux mêmes individus vont avoir plus ou moins intérêt en développer une forme particulière de gouvernance.

- **Les actifs spécifiques**

Un actif spécifique peut être défini comme un investissement qui est réalisé par un agent engagé dans une transaction particulière et qui a pour caractéristique d'être non redéployable ou redéployable mais à un coût élevé. Lorsque de tels actifs sont mis en place dans une relation d'échange, les partenaires se trouvent en situation de dépendance bilatérale. L'intérêt au développement d'investissements spécifiques réside en la quasi-rente dégagée, « différentiel de surplus social entre une transaction avec des actifs spécifiques et une transaction sans actif spécifique » (Farès, 2002).

Par conséquent en cas de comportement opportuniste de la part de l'un des agents, des coûts de transaction élevés sont révélés, notamment en cas de rupture finale de la relation contractuelle. En effet, les actifs spécifiques étant par nature difficilement redéployables et de plus complémentaires, deux partenaires « séparés » ne peuvent généralement pas former une nouvelle coopération qui leur soit profitable que la première.

Selon les transactions, différents types d'actifs spécifiques sont mobilisés :

- la spécificité de site : elle est liée à la localisation géographique des partenaires de la transaction. Elle concerne des investissements qui sont faits dans le but de réduire les coûts de transport. L'exemple généralement mentionné est celui de l'usine implantée à côté de la mine de son principal fournisseur de charbon (Joskow, 1987).

- la spécificité physique ou technologique : elle fait référence aux investissements réalisés dans les équipements ou des technologies qui sont particuliers à une transaction.
- les actifs dédiés : ils correspondent aux investissements mis en œuvre pour répondre à la demande du partenaire contractuel et portent généralement sur la capacité de production.
- la spécificité humaine : elle fait référence aux connaissances spécifiques et au savoir faire développés par les agents dans une transaction donnée. Elle renvoie également au capital humain acquis au cours d'une formation spécifique ou d'un apprentissage effectués en relation avec la transaction.
- la spécificité de marque : elle concerne la mise en place et le développement d'une marque propre pour le produit échangé. Elle constitue un actif spécifique dans la mesure où les investissements faits dans la promotion de la marque disparaissent en même temps que son initiateur (Raynaud et Valceschini, 1995).
- la spécificité temporelle : elle est liée au temps et à la perte de valeur du bien dans le temps (Masten, Meehan et Snyder, 1991). Pour certaines productions, elle tient compte de l'ordre d'intervention des différents partenaires. Cette spécificité est très présente dans le cas des transactions de produits périssables dans le mesure où si le contrat est rompu, le vendeur va devoir supporter des coûts élevés liés à la recherche d'un nouvel acheteur et à la dépréciation de sa marchandise au cours du temps.

Par ailleurs, concernant les actifs spécifiques, il est important de préciser leur degré de spécificité afin de mieux appréhender le choix des structures de gouvernance. Trois situations sont différenciées (Williamson, 1985) :

- Un actif indifférencié : « ressource générique qui n'est pas spécialisée et qui est disponible en abondance ». Son redéploiement est peu coûteux pour l'argent ayant investi qui peut alors participer à des transactions avec de nombreux autres partenaires.
- Un actif « mixte » : investissement « spécialisé ou rare ». Il est en partie redéployable mais avec un coût qui peut s'avérer être élevé.

- Un actif idiosyncratique : investissement « à la fois très spécialisé et unique ». Il est quasiment impossible de redéployer un tel actif qui peut néanmoins être conçu au départ pour produire plusieurs types d'outputs.

- **La personnalisation**

La personnalisation de la transaction est évoquée dans les relations où les biens ou services fournis par une partie sont précisément adaptés aux besoins de l'autre partie (Brousseau, 1993). Cependant, les investissements réalisés peuvent ne pas être très spécifiques dans la mesure où un actif peu spécifique peut être utilisé pour produire un bien personnalisé. Dès lors, il est intéressant de considérer également les transactions en fonction du niveau de personnalisation.

II.2. Les structures de gouvernance : prédominance des formes hybrides

Une structure de gouvernance repose sur un ensemble de mécanismes mis en place par les parties pour encadrer les transactions. Les agents économiques coordonnent leurs actions par un contrat, plus au moins formel, qui permet de définir les principaux engagements de chacun vis à vis de l'autre. Ensuite, différents mécanismes peuvent être établis autour de ce contrat pour en assurer l'exécution. Ils peuvent être tout d'abord de type incitatif et coercitif. Certains ont ensuite pour objectif de surveiller les comportements adoptés par les contractants et de garantir ainsi la bonne réalisation des engagements. Enfin, les mécanismes d'arbitrage assurent le règlement des différends en cas de conflits. Des mécanismes à l'égard des parties qui ne respectent pas le contrat peuvent être également prévus et appliqués si nécessaire.

Ainsi, prenant en considération ces différents éléments, Williamson distingue trois structures de gouvernance : le marché, les formes hybrides et la hiérarchie (1991). Il associe à chaque arrangement un régime contractuel ou contrat particulier. Selon les attributs d'une transaction, les parties vont faire un choix de contrat parmi les trois suivants :

- le contrat classique : Il prévaut dans les cas où peu ou pas d'actifs spécifiques sont mis en jeu dans la transaction. Les parties contractantes restent anonymes et le mode de coordination est le prix. En cas de conflit, la résolution des différends se fait devant le juge. Ce type de contrat convient à des échanges de court terme et est par essence très peu incomplet (Farès, 2002). Il caractérise la structure de gouvernance qu'est le marché défini alors comme le mode de coordination décentralisée reposant sur le mécanisme des prix (Brousseau, 1993).

- le contrat néoclassique : Il est mis en œuvre dans des transactions dont le degré de spécificité des actifs est moyen (actifs « mixtes »). Bien qu'une certaine dépendance bilatérale soit alors instaurée, l'autonomie juridique des parties est maintenue. Un tel contrat prévoit la délégation du pouvoir de décision à l'un des deux agents, ce mode de coordination étant défini sous le terme de l'autorité. En cas de conflit, il est fait appel à un arbitre, tiers indépendant. Le contrat néoclassique, généralement incomplet et de long terme, caractérise des formes hybrides, arrangements intermédiaires entre le marché et la hiérarchie.
- le contrat de subordination : il est établi lorsque les actifs engagés par les parties sont très spécifiques (actifs idiosyncratiques) impliquant une forte dépendance bilatérale. Dès lors, les agents ne sont pas autonomes sur le plan juridique et leur mode de coordination est la hiérarchie. Les décisions sont de fait imposées par une de deux parties ayant un rôle de supérieur hiérarchique vis à vis de la seconde. Par ailleurs, le règlement des conflits est opéré « en interne », par une cour d'appel qui est propre à la structure de gouvernance de la hiérarchie (appelée également la firme). Le contrat de subordination se veut être très incomplet et de long terme.

Ainsi, il est possible de déterminer les types de contrats et les structures de gouvernance qui vont prévaloir dans les transactions, et ce en fonction des attributs de ces dernières. Il est dans un premier temps considéré que les échanges sont réalisés dans un environnement incertain.

Dans un second temps, les différents degrés de fréquence et de spécificité des actifs sont envisagés. Les conclusions sont réunies dans le tableau suivant :

Tableau 7. Les différents types de contrats

		Actifs spécifiques		
		Non spécifiques	mixtes	Idiosyncratiques
Fréquence des transactions	Occasionnelle	Contrats classiques transitant par le marché	Contrats néoclassiques transitant par les formes hybrides	
	Récurrente			Contrats de subordination transitant par la hiérarchie

II.2.1. Les formes hybrides : que sont-elles ?

Les études sur les formes hybrides sont de plus en plus nombreuses portant sur une diversité d'arrangements institutionnels. Le vocabulaire lui-même reste fluctuant puisque, selon les auteurs, on parle d'hybrides, de « clusters », de formes intermédiaires, de réseaux, d'arrangements symbiotiques, de réseaux administrés, de « chains systems », etc. Ces arrangements ont été ignorés, sinon négligés, depuis longtemps par la théorie économique bien qu'ils « aient existé depuis longtemps dans la réalité, en particulier dans le secteur agroalimentaire (pensons par exemple, aux groupements de producteurs), et malgré quelques tentatives d'analyses prémonitoires telle celle de Richardson (1972), il faut attendre la deuxième moitié des années 1980 et surtout les années 1990 pour que ces formes organisationnelles non standard donnent véritablement lieu à une analyse économique ». (Ménard, 2003).

Fares et Saussier (1998) considèrent la forme hybride de gouvernance comme « une structure de gouvernance mal définie dans la théorie des coûts de transaction. Ou plus exactement, elle n'est caractérisée que par rapport aux deux formes de gouvernance polaires. Elle est appréhendée alors comme une structure de gouvernance plus incitative que la hiérarchie et plus "flexible" que le marché. Elle sera donc particulièrement adaptée pour encadrer des transactions empreintes d'incertitude et qui nécessitent des capacités moyennes d'adaptation *ex post* face aux événements imprévus. Elle le sera aussi pour les transactions nécessitant des niveaux moyens d'investissements spécifiques de par les clauses de sauvegarde qu'elle permet de mettre en place et qui lui font gagner son statut de forme de gouvernance stable ».

Diversité des formes hybrides observables

Ménard (2003) distingue six variétés de formes hybrides qui se rapportent à des arrangements d'organisations conduisant à une coordination significative entre des unités qui demeurent juridiquement autonomes et qui gardent des droits de propriété distincts :

1. Les réseaux de sous-traitance : Eccles (1981) a montré la stabilité de l'organisation en réseau, sous la houlette d'un donneur d'ordre, d'entreprises sélectionnées essentiellement par négociation, beaucoup plus rarement par mise en concurrence (moins de 20% des contrats), et où les contrats de court terme, liés chacun à un projet spécifique, recouvrent en réalité des relations contractuelles durables (certaines duraient 37 ans).

2. Les réseaux d'entreprises (*networks*) : terme choyé des analyses de sociologie économique et de management. On distinguera les réseaux centrés sur la coordination de transactions associées à la production, et préoccupés principalement de contrôle de qualité et/ou de quantité (Fearne, 1998 ; Raynaud, Sauvée et Valsceschini, 2002) ; et les réseaux portant sur les canaux de distribution (Ghost et John, 1999 ; Anderson et Gatignon, 2003), davantage axé sur l'occupation de niches ou le développement de nouveaux marchés.
3. La franchise : le droit d'utiliser une marque, ou un nom, pose en effet des problèmes complexes d'accords contractuels qui doivent intégrer des critères de qualité, des éléments de signalisation, et des capacités de pilotage et de sanctions (Lafontaine et Slade, 1997 ; Lafontaine et Raynaud, 2002).
4. Les marques collectives : les formes organisationnelles qui leur servent de supports conduisent généralement à une coordination verticale étroite, surtout lorsqu'un grand nombre d'acteurs est impliqué. Il en résulte en effet des risques élevés de comportement et des conditions de contrôle et de pilotage difficiles, liées au fait que ces dispositifs dépendent d'agrément mutuels entre pairs. Les mécanismes de mise en œuvre (« *enforcement* ») y tiennent donc une place particulièrement importante.
5. Le partenariat (« *partnership*») : les partenaires s'associent et se coordonnent étroitement, pour tirer parti d'une réputation (souvent liée au nom du ou des fondateurs), pour mettre en commun des services, et pour garantir la complémentarité des compétences. La spécificité de l'actif humain y joue un rôle central, rendant le pilotage très difficile, de sorte que les décisions doivent être largement décentralisées.
6. Les alliances : Ces formes organisationnelles sont identifiées au cas des transferts de technologies et ont proliféré dans le cadre de globalisation. L'exemple pertinent est celui des compagnies aériennes qui ont de proche en proche coordonné leurs horaires, leurs vols, ..., tout en restant concurrentes entre elles.

C'est cette diversité qui faisait dire à Ronald Coase que la forme hybride est sans doute la forme dominante d'organisation des transactions dans les économies de marché.

Dans une perspective d'identifier clairement les différentes formes hybrides qui caractérisent les modes relationnels entre fournisseurs et distributeurs, Paul Bouvier-Patron propose une typologie dynamique de ces formes hybrides.

Le développement de la grande distribution alimentaire est marqué par une évolution des rapports producteurs – distributeurs sur les modalités de la gestion relationnelle à savoir une contractualisation et/ou intégration verticale ? « La thèse de l'intégration verticale, lorsqu'elle est relayée dans les faits, est loin d'être dominante tandis que l'on peut, très facilement, en favoriser une autre en constatant l'existence, la fréquence et le développement de la contractualisation ou des contractualisations, c'est-à-dire des formes organisationnelles hybrides. (Bouvier-Patron, 1997).

Bouvier-Patron essaye d'analyser les différentes formes de gouvernance que ce soit les formes hybrides ou le marché qui coordonnent les activités entre producteurs et distributeurs.

Pour Williamson les formes hybrides sont instables entre la hiérarchie et le marché. D'autres auteurs (Richardson [1972], Thorelli[1986], Aoki[1986] et Bouvier-Patron[1997] entre autres), insistent sur l'existence, sur la très grande fréquence d'apparition ainsi que sur la stabilité des formes hybrides.

La forme hybride est une enveloppe de coordination de plusieurs activités complémentaires détenues par des firmes distinctes du point de vue des droits de propriété ; chacune de ces firmes détenant ainsi une activité complémentaire nécessaire à une autre (ou d'autres) firme(s) pour réaliser un bien et/ou un service sur un marché donné. Ici, des entreprises en amont nommées producteurs et/ou transformateurs détiennent des activités complémentaires à une autre ou d'autres entreprises située(s) en aval et nommé(s) GMS : les premières sont les fournisseurs des secondes, ces dernières se chargeant de livrer biens et/ou services sur le marché final, en aval, auprès des consommateurs. (Bouvier- Patron, 1997).

Ainsi, la GMS, en fonction des activités complémentaires stratégiques de ses fournisseurs, peut choisir soit d'intégrer, c'est à dire d'acquérir le droit d'accès à ces activités par des prises de participation ou bien d'internaliser ces activités en son sein, soit de considérer que ces activités peuvent être gérées plus efficacement d'une façon contractuelle. C'est cette relation contractuelle que l'on appelle forme hybride et dont la modalité de la relation va déterminer la qualité de la forme hybride ainsi que sa durée.

Bouvier-Patron énumère trois catégories théoriques qui représentent trois différents types de relations au sein des formes hybrides : la relation de sous-traitance, la relation d'achat sur catalogue de produits spécifiques et la relation partenariale.

Ces trois formes peuvent être classées suivant le pouvoir de négociation et la nature de la stabilité. Dans le cas d'un partenariat (symétrie relationnelle) où les pouvoirs de négociation des producteurs et des distributeurs sont égaux, la stabilité est positive. Dans le cas de la sous-traitance (pouvoir de négociation du fournisseur faible) et de l'achat sur catalogue de produits spécifiques (pouvoir de négociation du fournisseur fort), la stabilité est négative.

Selon Bouvier-Patron, le mécanisme d'incitation à la stabilité de formes hybrides est une procédure contractuelle dont l'enjeu est de préserver la stabilité sans qu'aucun des contractants n'ait à renoncer à son libre arbitre ou à souffrir qu'un quelconque renoncement pour supporter l'effort collectif. Ces formes hybrides s'avèrent éventuellement stables que sur une base contractuelle et sans que les relations financières soient prépondérantes (Aoki [1986], Asanuma[1989]).

En détaillant ses formes hybrides, Bouvier-Patron met en évidence six modalités de gestion relationnelle à savoir : achat « spot », sous-traitance « ds » (drawings supplied), sous-traitance « da » (drawings approved), achat sur catalogue de produits spécifiques, partenariat et intégration verticale.

L'achat sur catalogue peut se faire ponctuellement pour des produits généralement banaux ou bien pour des produits très spécifiques.

La sous-traitance (Asunuma[1989], Bouvier-Patron[1994]) est décomposée ici en deux sous modalités. La sous-traitance « ds »(drawings supplied) correspond à une logique de domination du client ordonnant à un prestataire d'exécuter une tâche sur les plans fournis par lui, à une période donnée, pour une quantité donnée contre un prix donné. Au contraire, dans le cas de la sous-traitance « da » (drawings approved), le client confie la prise en charge complète d'un concept de produit à un prestataire qui effectue donc de A à Z, sur la base d'un cahier des charges très général établi par le client, l'objet de la transaction contre un prix donné.

Le partenariat désigne une relation construite sur la base de la concertation, de la complémentarité d'activités et/ou de compétences, de l'élaboration commune d'un ou de plusieurs produits et de l'inscription dans un horizon relationnel long. Cette modalité qui se développe de plus en plus au sein de l'organisation industrielle, quel que soit le domaine d'activité et le secteur d'appartenance, vise à privilégier l'association pour diminuer les coûts, diminuer le risque économique, faire face à l'incertitude radicale et répondre à la complexité croissante des besoins et des produits que nul ne peut maîtriser seul. Cette modalité de gestion relationnelle s'applique surtout pour les produits très élaborés, exigeant des savoir-faire pointus et/ou pour des produits complètement nouveaux.

L'intégration verticale consiste à acquérir au moins une compétence détenue par une autre entreprise en usant du transfert des droits de propriété. C'est une logique (opposée à la logique contractuelle) qui peut se légitimer par la volonté de limiter les niveaux intermédiaires entre une décision et un résultat espéré ; la multiplication des niveaux de décision dans les entités distinctes non unifiées par un seul droit de propriété étant perçue comme une source d'incertitude à éliminer à tout prix. La logique contractuelle, au contraire, privilégie la coordination d'entités décisionnelles distinctes avec des droits de propriétés eux-mêmes distincts.

II.3. Modèle général de coûts de transaction appliqué aux relations F-D alimentaires

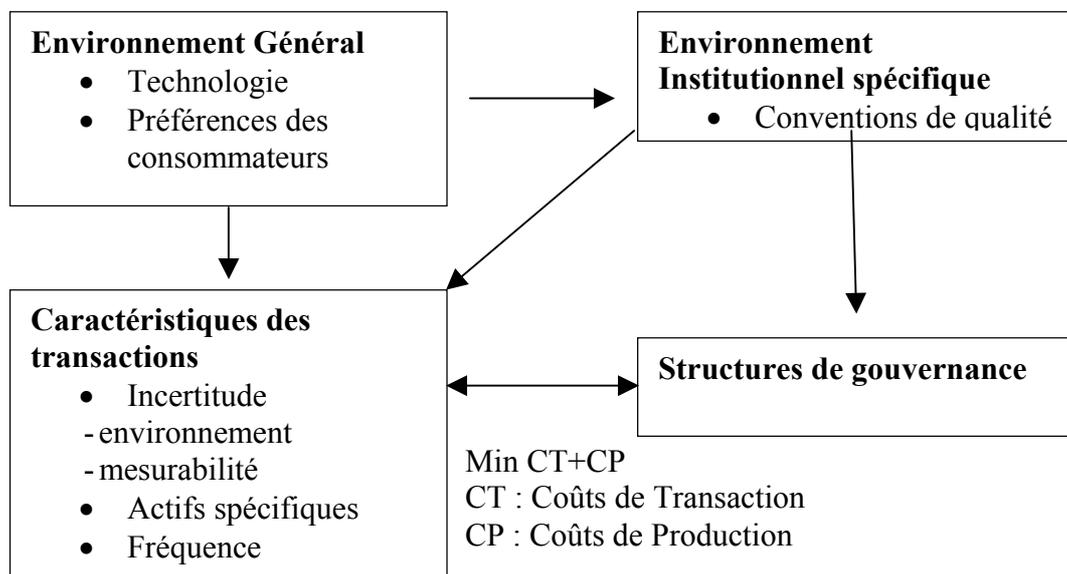
Jean-Marie CODRON et François d'HAUTEVILLE ont élaboré un modèle conceptuel des relations fournisseurs-distributeurs alimentaires largement inspiré de la nouvelle économie institutionnelle. La réflexion est faite d'une façon pragmatique. Au début, ils spécifient le modèle en fonction des particularités de la grande distribution alimentaire et des secteurs des

produits observés. Ensuite à partir de ses particularités ils essaient de définir les formes des structures de gouvernance à travers une analyse fine des caractéristiques de la transaction (incertitude, certains types d'actifs spécifiques) et enfin ils élargissent l'unité d'analyse au-delà de la transaction en analysant à court terme l'influence de certains facteurs de l'environnement de la transaction (progrès techniques, conventions de qualité).

L'hypothèse du modèle est que le choix d'une forme de coordination et ses caractéristiques sont influencées par les conventions de qualité, partiellement issues du système de préférences des consommateurs, et par les technologies disponibles.

Le modèle théorique proposé (Fig.10) est constitué de deux parties. Une partie inférieure du schéma se référant au modèle de base de Williamson, complété par la relation de feedback entre structures de gouvernance et caractéristiques des transactions. La partie supérieure comporte les enrichissements explicatifs apportés au niveau de l'environnement de la transaction, par l'observation des relations fournisseurs-distributeurs dans trois secteurs étudiés. (Codron J-P, D'Hauteville F, 1998).

Figure 8. Modèle néo-institutionnel de la relation fournisseur-distributeur



Cette approche n'a pas développé une typologie des structures de gouvernance mais elle s'est contentée d'évoquer les formes dans les secteurs étudiés. Elles admettent que ces formes se situent entre deux pôles extrêmes : le marché et la hiérarchie.

III. Les formes de coordination : autorité, incitation et confiance

Dans ce qui a précédé, nous avons mis en évidence l'échec d'une procédure purement marchande pour produire l'accord dans les relations entre les firmes. Nous allons essayer de réfléchir sur les formes de coordination dans ces relations.

III.1. L'autorité

L'autorité, entendue comme transfert contraint du pouvoir de décision d'un agent envers un autre agent, représente une première forme de coordination. Jusqu'aux années quatre-vingt, cette forme a constitué le principal support de la quasi-intégration.

Dans la relation d'emploi, l'autorité, pour certains économistes, fournit une réponse à l'incomplétude du contrat de travail. Ainsi, pour Simon (1951), l'autorité, dans un cadre hiérarchique (la firme), et à l'intérieur d'une zone d'acceptation du salarié, va permettre de « compléter » le contrat de travail. Pour Simon, la caractéristique du contrat de travail repose sur le fait que le salarié accepte, par pur consentement, l'autorité de l'employeur, en échange d'une rémunération régulière, stable. La thèse des théoriciens de l'agence prolonge et étend cette analyse à l'ensemble des contrats. Par exemple, dans la relation de quasi-intégration, les contractants ont « intérêt » à engager une relation d'autorité- c'est l'acheteur/ le principal qui fixe les caractéristiques de la transaction- du fait de la différence du degré d'aversion pour le risque entre le principal et l'agent.

Dans la plupart des situations de quasi-intégration verticale, il est possible de constater une « dépendance », dépendance qui débouche sur une relation d'autorité, certes de nature différente de la relation d'autorité inscrite juridiquement dans le contrat de travail.

Baudry (1995) propose trois critères permettant de conclure à la dépendance d'un contractant : la concentration des flux d'échange, la subordination professionnelle et la taille respective des contractants. En d'autres termes, la dépendance est conclue lorsque celui-ci :

- réalise une portion significative de son chiffre d'affaires avec un seul client (généralement de l'ordre de 30%) ;

- ne peut pas, rapidement et/ou sans coût, redéployer ses actifs vers un autre client du fait de sa subordination professionnelle ;
- possède une entreprise de petite taille.

Dans le cadre de la quasi-intégration verticale, la coopération s'effectue à travers le déploiement d'une relation d'autorité. Ce phénomène a notamment été mis en avant par Arrow (1976), qui parle de la « valeur de l'autorité ». Pour lui, l'autorité est nécessaire pour réaliser la coordination des activités des membres de l'organisation : plus les intérêts divergent, plus l'information diffère, plus la solution d'autorité apparaît comme un instrument de coordination efficace. Mais pour valider l'autorité, l'organisation doit mettre en place un « système de récompenses et de peines », car la valeur de l'autorité ne garantit aucunement son existence de viabilité.

Limites de la coordination fondée sur l'autorité

Selon Baudry (1995), en dynamique, deux types de menaces sont susceptibles de troubler la trajectoire antérieure du mode d'organisation du couple client /fournisseur.

- des modifications exogènes à la relation, c'est à dire des changements provenant de l'environnement du pôle dominant, à savoir l'acteur coordinateur ;
- des perturbations issues du pôle dominé, du « sous-ensemble d'exécution » (le fournisseur), liées au mode de coordination avec le « sous-ensemble d'élaboration des décisions » (le client).

Les limites exogènes à la relation d'autorité qui vont progressivement remettre en cause l'ancien mode d'organisation des relations interentreprises. Il s'agit des modifications affectant :

- Les marchés : la croissance mondiale, à partir des années soixante-dix, devient plus lente et plus instable. Cette modification quantitative de la demande finale ne peut qu'affecter le marché des produits intermédiaires, dans la mesure où ce dernier est une expression « dérivée » de la demande.

Dès lors, les contraintes de coût deviennent essentielles pour l'entreprise si elle veut maintenir ses parts de marchés dans un contexte de croissance mondiale ralentie et d'exacerbation de la concurrence internationale avec l'arrivée de nouveaux pays producteurs. Les firmes doivent reconsidérer ainsi simultanément la coordination interne et la coordination externe des activités productrices.

- Le produit : les mutations du produit surtout avec l'ère de la différenciation, altère la relation technique entre le client et le fournisseur en la complexifiant. Dans le cadre de la quasi-intégration, le vendeur doit être désormais capable de maîtriser les compétences nécessaires à la réalisation de la transaction, celle-ci ne portant pas/plus seulement à la production d'un bien marchand, mais aussi sur la capacité du vendeur à jouer un rôle de conseil, à intégrer d'autres fonctions afin d'améliorer le cycle de vie du produit, etc. Cette mutation appelle donc à une redéfinition des rapports entre acheteur et vendeur.

- Les innovations techniques : les nouvelles technologies offrent de nouvelles possibilités d'organisation industrielle grâce à la gestion assistée par ordinateur des flux d'information et de produits, et grâce à la flexibilité des biens d'équipement. Une telle mutation dans les techniques a nécessairement des conséquences sur le lien client/ fournisseur.

Les limites endogènes à la relation d'autorité génèrent des performances économiques médiocres qui bloquent tout effort technologique et d'amélioration de la qualité. En effet, le couple client/fournisseur forme un véritable système, c'est à dire « un ensemble d'éléments coordonnées et régulés » (Bidault, 1988), ses performances dépendent de la performance de chaque élément, mais, en retour, la performance de chaque élément dépend de la qualité de l'organisation des relations entre les éléments. Par qualité, nous entendons le mode de coordination entre les deux acteurs, en termes de modalité de la transmission de l'information, de choix de la durée du contrat, et de dispositifs incitatifs mis en place par le sous-ensemble d'élaboration des décisions.

Alternance entre modes de coordination :

Froehlicher & Watier-Sersen (2000) considèrent que généralement les mécanismes présentés comme alternatifs (prix, firme, concertation¹⁰) se retrouvent simultanément dans les différents modes de coordination. L'autorité peut ainsi exister hors hiérarchie et réguler, par exemple, conjointement avec le système de prix, les relations marchandes. Comme le note Brousseau (1989), « *l'opposition entre le marché, dont la dynamique reposerait sur un système fortement incitatif, et la hiérarchie, qui génère un système coercitif, est trop tranchée. Les marchés, lorsqu'ils sont imparfaits, permettent à certains agents de contraindre le comportement des autres* ». Quant à Blois, il insiste sur la « *dépendance* » de certaines firmes par rapport à d'autres : « *des fournisseurs et des clients développent une relation qui est principalement fondée sur la*

¹⁰ Richardson (1972) étend le diptyque coasien en ajoutant une troisième méthode –la coopération– à laquelle il fait correspondre un nouveau mécanisme, la concertation ex ante.

dépendance du fournisseur par rapport à un client particulier pour une proportion significative de leur chiffre d'affaires. (...) le type de situation procure au client un pouvoir de négociation considérable sur le fournisseur et certains clients utilisent ce pouvoir pour obtenir des conditions d'échange spéciales ».

De même que l'autorité est à l'œuvre à l'extérieur de la firme, le mécanisme du marché peut contribuer à réguler le fonctionnement de cette dernière. Comme l'indiquent, en effet, Bradach et Eccles (1989), « avec ses centres de profit et la mise en place des prix de transfert, on reconnaît que la firme moderne introduit des caractéristiques du marché dans la hiérarchie ». En résumé, Imai et Itami (1984) soulignent que quel que soit le lieu où s'effectue la coordination des activités, le marché ou la firme, cette coordination obéit aux principes du marché et aux principes de la hiérarchie. Plus précisément, comme l'écrit Baudry (1993), «*des mécanismes identiques peuvent donc être mis en œuvre à l'intérieur de la firme et en dehors de celle-ci* ». Il en est ainsi du système de prix, de l'autorité, mais également de la concertation qui, comme le montrent les études empiriques de Francfort, Osty, Sainsaulieu et Uhalde (1995), s'introduit dans la firme sous forme de « coordination horizontale »¹¹. L'ensemble de ces constats implique une absence de correspondance nette entre modes et mécanismes de coordination¹² et donc un recours simultané du manager à différents mécanismes régulateurs dans une même action de coordination.

III.2. L'incitation dans les relations interentreprises

La préoccupation des économistes de la théorie des incitations et de savoir quelle est la forme organisationnelle, marché ou firme, qui assure les incitations maximales à l'effort de la part des individus.

Pour Alchian et Demsetz (1972), le marché est à priori la forme d'organisation de la production la plus efficace, dans la mesure où il fournit les incitations maximales à l'effort et à l'intensité du travail. Lorsqu'il devient incapable d'assurer sa productivité en équipe, c'est la firme, réduite à un système de mesure de la performance individuelle et d'incitation, qui prend sa place. Cette forme d'organisation optimale correspond à la firme capitaliste classique, entrepreneuriale.

¹¹ Il convient de rappeler que la notion de « *coordination horizontale* » avait précédemment été développée par Aoki (1991) dans son modèle de la firme J. A ce sujet, Bardelli (1996, p.68) présente l'« *horizontalisation des rapports humains* » comme l'un des piliers du Modèle de Production Flexible japonais.

¹² L'absence de distinction nette entre les dispositifs de coordination est simplement évoquée par Richardson (1972, p.896) lorsqu'il écrit : « *It is important, moreover, not to draw too sharp lines of distinction between the*

Jensen et Meckling élargit la perspective ouverte par Alchian et Demsetz dans l'approche contractuelle en considérant les relations contractuelles comme étant l'essence de la firme, non seulement avec les employés, mais les fournisseurs, les clients, les organismes de crédit, etc. Dans cette optique, la firme est un nœud de contrats incitatifs. Pour les tenants de cette conception de la firme, la différence avec la structure contractuelle du marché est dans ces conditions extrêmement ténues. En effet, sur le marché, chaque individu doit négocier des contrats avec l'ensemble des autres individus. Dans la firme, un agent central, commun à toutes les autres parties, contracte avec chacune d'elles.

L'étude des contrats bilatéraux fait appel à une relation dite d'agence. Une relation d'agence apparaît chaque fois qu'un individu (le principal) engage une autre personne (l'agent) pour exécuter une tâche dans son intérêt, et ce en situation d'asymétrie informationnelle. La théorie des incitations constitue le cadre adéquat pour traiter de telles relations d'agence (Brousseau & Glachant, 2000). Cette théorie va essayer de mettre en œuvre un schéma d'incitation pour conduire l'agent soit à révéler son information (modèle d'antisélection), soit à adopter un comportement conforme à l'intérêt du principal (modèle de risque ou d'aléa moral).

En termes de théories des jeux, le problème principal/agent est un jeu non coopératif entre deux personnes, ce qui l'apparente de fait à la situation de dilemme du prisonnier (Encadré 3). Le fait que le jeu soit non coopératif découle de l'hypothèse selon laquelle le principal et l'agent sont mus par leur intérêt propre. La difficulté pour le principal consiste dès lors à concevoir un système de rémunération souvent appelé « structure incitative » (Ricketts, 1994), qui lui procurera les gains les plus élevés possibles, pour que l'agent révèle son information (antisélection) ou entreprenne les bonnes actions (hasard moral).

Encadré 3. Le dilemme du prisonnier

Le dilemme du prisonnier, fréquemment utilisé en théorie des jeux, a pour origine l'histoire suivante. Deux prisonniers sont accusés d'une tentative de meurtre. Si tous deux nient, ils encourrent une peine minime (un an de prison). S'ils dénoncent l'autre, ils seront condamnés chacun à cinq ans de prison. Enfin, si l'un nie mais que l'autre dénonce, le second sera acquitté et le premier aura dix ans de prison. La matrice des gains est donc la suivante :

		X	
		nie	dénonce Y
Y	nie	(1,1)	(10,0)
	dénonce X	(0,10)	(5,5)

La seule issue rationnelle est alors la suivante : bien que les deux prisonniers aient intérêt à nier tous les deux, ils vont en fait se dénoncer mutuellement, ce qui conduit à une solution inefficace.

Dans le cas de la quasi-intégration verticale et dans une relation d'autorité, le donneur d'ordre active la concurrence à chaque renégociation pour avoir les prix les plus bas, et renouvelle fréquemment son stock de sous-traitants. Le sous-traitant, lui, n'était jamais sûr que le contrat sera reconduit, triche sur la qualité et accepte des ordres qu'il sait pertinemment ne pas pouvoir tenir.

La matrice des gains des relations interfirmes est la suivante :

		Acheteur	
		coopère	ne coopère pas
Vendeur	coopère	(3,3)	(0,5)
	ne coopère pas	(5,0)	(1,1)

Dans ce jeu, les joueurs n'ont pas intérêt à coopérer, quelle que soit la solution adoptée par l'autre. La stratégie dominante est donc (1,1), résultat bien évidemment inférieur à celui qui serait obtenu dans le cas de la coopération mutuelle (3,3). C'est à ce moment là que les incitations sont indispensables pour induire la coopération.

Le partenariat industriel

Le partenariat s'analyse comme un ensemble de contreparties réciproques, l'acheteur mettant en place une « structure incitative » pour faire face à l'incertitude qui règne.

En ce qui concerne le risque moral, l'acheteur met en œuvre deux procédures incitatives :

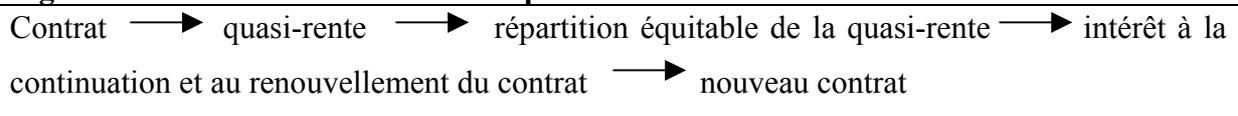
- Le contrat à moyen terme et sa reconduction, généralement explicite, mais qui peut être implicite, introduisant la durée dans la relation interentreprises.
- L'incitation à l'innovation par les dispositifs de négociation et de régénération du prix inscrits explicitement ou implicitement au contrat de partenariat.

En ce qui concerne l'antisélection, l'acheteur incite le vendeur, à envoyer un signal qui témoigne de la fiabilité du produit ; ce signal prend la forme des dispositifs dits « d'assurance qualité¹³ ». Une telle logique, incitative, favorise un processus d'apprentissage organisationnel, grâce à la durabilité de la relation, la mise en commun des savoirs propres à chaque entreprise, et la mise en place des nouveaux modes de livraison.

Baudry (1995) schématise le cercle vertueux de la coopération interfirmes où le contrat constitue bien une incitation à coopérer. Ce dernier reflète également un compromis entre les dispositifs d'assurance et d'incitation qu'il contient. Pour lui, la condition de la durée de la relation ne nous semble pas suffisante pour que le comportement coopératif perdure.

Il faut encore que chaque participant à la transaction trouve un intérêt à la poursuite de la relation. Cela suppose que la quasi-rente soit répartie de manière à ce que chaque firme en tire un bénéfice, condition qui à son tour permet de maintenir la durée, comme l'indique la figure suivante :

Figure 9. Le cercle vertueux de la coopération interfirmes



En matière d'innovation, les travaux économiques les plus récents mettent en avant son caractère interactif, c'est-à-dire insistent sur l'importance de l'interaction acheteur/ vendeur, pour montrer le changement de statut opéré par rapport à une relation classique de marché (Eymard-Duvernay, 1994). Lundvall (1988) parle du « processus d'apprentissage de l'innovation ». La collaboration interentreprises en matière d'innovation est notamment

¹³ L'assurance qualité est définie par la norme NFX 50120 comme « l'ensemble des actions préétablies et systématiques nécessaires pour donner la confiance appropriée en ce qu'un produit ou service satisfera aux exigences relatives à la qualité ».

efficace en matière d'innovation de produits, à condition que l'information soit partagée. Seule la durée favorise cet apprentissage créateur de richesses futures.

En définitive l'incitation, envisagée dans une logique organisationnelle et non strictement marchande, constitue un support de coordination puissant et efficace dans une relation partenariale. Deux conditions majeures sont requises dans une telle relation : la durée et l'intérêt de chaque firme à honorer correctement son contrat. L'opportunisme est ainsi écarté.

III.3. La confiance dans les relations interentreprises

Une troisième forme de coordination que nous présentons dans les relations interentreprises est celle de la confiance. Cette forme de coordination est bien différente des deux autres (autorité et l'incitation) dans la mesure où elle ne correspond pas à un certain type d'organisation industrielle entre les entreprises. La question qui se pose est de savoir si la confiance constitue une forme de coordination indépendante ou bien si elle se combine avec les autres formes de coordination ?

En plus, l'enjeu de la confiance apparaît immédiatement : là où les approches néo-institutionnelles standards mettent l'accent sur la nécessité de construire des dispositifs contractuels et institutionnels complexes visant à orienter (incitations), surveiller et le cas échéant sanctionner les agents engagés dans des relations économiques, la référence à la confiance vise à montrer qu'il est, dans un grand nombre de situations, possible (et sans doute nécessaire) de faire l'économie de tels dispositifs. La confiance peut ainsi apparaître comme un facteur d'efficacité organisationnelle et comme un substitut à des formes contractuelles complexes et coûteuses (Brousseau, 1994). Ainsi, plusieurs lectures sont faites de cette notion et tout examen de la question dévoile l'existence de plusieurs formes et plusieurs objets de confiance (Brousseau et al, 1997).

La confiance, base des contrats implicites

Dans une relation contractuelle nous trouvons des règles codifiées et formelles et des règles implicites influencées par le contexte social en place (habitudes, coutumes, etc.). Ainsi, l'organisation tire sa spécificité de ces règles informelles qui impliquent par conséquent la confiance ou l'opportunisme.

Pour Williamson, la rationalité individuelle conduit les individus à ne pas développer des comportements opportunistes car des contraintes (telles que la réputation, la répétition des relations) risquent de sanctionner à termes ces déviations. L'individu doit alors à travers un calcul rationnel choisir le comportement qui maximise ses intérêts.

Si on s'intéresse à la question de la coordination entre agents économiques, l'utilisation de la notion de confiance remonte à 1963, date à laquelle Macaulay publia les résultats d'une enquête sur les relations interfirmes en Grande-Bretagne mettant en évidence le faible recours aux contrats comme mécanisme de planification, d'incitation et de résolution des conflits, et le rôle important joué, au contraire, par les négociations informelles et l'esprit de coopération. Cependant, l'usage systématique de la notion date des années 1980 durant lesquelles elle fut mobilisée pour rendre compte des "nouvelles" formes de relations interentreprises : alliances, partenariat, sous-traitance de compétence, etc. Après avoir mis en évidence son importance, dans la lignée des suggestions de Macaulay, la confiance fut progressivement érigée en ciment d'un mode de coordination alternatif à la contractualisation marchande : la coopération (Gambetta, 1988; Lorentz, 1988, Ring & Van de Ven, 1992; Kumar, 1996; etc.).

Brousseau (2000) défend l'idée que « Si les agents n'exploitent pas systématiquement les failles des arrangements contractuels ou du cadre institutionnel formel auxquels ils sont soumis, c'est parce qu'il existe souvent d'autres contraintes (répétition de l'interaction, mécanisme de réputation, etc.) qui les sanctionneront à long terme et qu'ils peuvent faire une comparaison entre les gains de la défection et ceux de la loyauté ». Brousseau pense qu'il existe des situations où le calcul ne fonctionne plus, ou la réalisation d'un bilan avantages-coûts n'est plus possible. La confiance devient alors un concept utile pour interpréter les comportements, mais simplement dans la mesure où il aide à comprendre (et concevoir) l'économie des mécanismes de gouvernance.

Baudry (1999) s'appuie sur une pluralité de formes de coordination pour gérer l'incertitude selon le type de transaction envisagé. Il décrit la confiance comme étant « réfléchie ou

raisonnable » reposant sur une rationalité minimale de l'individu. Il s'inspire largement de l'hypothèse du sociologue Georg Simmel (1987) pour qui, la confiance « est une hypothèse sur une conduite future, assez sûre pour qu'on fonde sur elle l'action pratique ». Nous rejoignons Baudry sur le point de la nécessité de s'appuyer sur une pluralité de formes de coordination car dans certains environnements institutionnels, la coordination non formalisée est la plus favorisée et qui permet de gérer l'incertitude et d'économiser les coûts de mise en place de mécanismes de gouvernance. L'exemple de l'environnement informel dominé par l'aspect social (coutumes, habitudes, principes... etc.) illustre bien ce genre de coordination.

Koenig (1999) définit la confiance comme « la croyance d'un acteur quant à sa relation avec un autre acteur. Cette croyance amène chaque acteur à agir dans l'intérêt de l'autre partie avec l'anticipation implicite qu'il y aura réciprocité. Cette réciprocité est une forme d'obligation : l'obligation de répondre aux anticipations créées chez le partenaire ». Ainsi, la confiance apparaît comme une combinaison d'anticipations et d'obligations mutuelles et donne à une relation de coopération une flexibilité que l'on ne trouve pas dans les transactions formelles.

Brousseau (2000) définit aussi la confiance comme une croyance. Il considère qu'un individu croit dans le comportement de l'autre dont on suppose qu'il va être dicté par la poursuite d'un intérêt commun à long terme plutôt que par la volonté de maximiser l'intérêt personnel à court terme. Cette définition révèle deux hypothèses sous-jacentes. Il s'agit dans un premier temps de souligner que la confiance ne peut être démontrée mais elle peut être démentie par les faits. L'auteur oppose ici la notion de confiance au calcul.

Il précise dans un second temps que la confiance permet d'alléger les mécanismes de gouvernance en limitant le recours à des dispositifs formels coûteux (mécanismes de supervisions, d'incitation, et de répression). Brousseau met en exergue deux traits caractéristiques de la confiance : « son éloignement du domaine du calcul et sa substituabilité (partielle) avec les mécanismes formels de la gouvernance.

Approche sociologique de la confiance

L'analyse des districts industriels et des « systèmes industriels » met en avant l'importance des normes d'obligation et de coopération dans le processus de l'échange. Pour Jean Saggio (1991), les échanges qui s'établissent entre les firmes membres d'un même réseau industriel conduisent à des « systèmes de choix préférentiels », et, par le biais de croyances et de valeurs communes, l'échange économique se transforme en « échange social ».

Certaines études semblent suggérer que lorsque les transactions s'effectuent dans une certaine aire géographique, les litiges juridiques sont moins fréquents qu'avec les firmes des autres aires et généralement ils n'impliquent pas un arbitrage juridique, mais sont réglés à travers des compromis (Capellin, 1988).

Les relations interpersonnelles

Granovetter (1985) pense qu'on peut produire la confiance à partir des relations interpersonnelles. Pour lui, ce ne sont pas les caractéristiques des personnes qui importent, mais les relations que les personnes entretiennent entre elles. Contrairement aux néo-institutionnelles, l'argument de l'encastrement (*embeddedness*) insiste sur le rôle des relations personnelles concrètes et des structures de telles relations pour générer la confiance et décourager l'opportunisme.

Francois Eymard-Duvernay et Olivier Favereau (1990) indiquent, de leur côté, que les liens personnels peuvent constituer une façon non institutionnalisée de garantir les échanges. Ces deux auteurs, reprenant les travaux de Luc Boltanski et de Laurent Thévenot sur les « économies de la grandeur » (1991), dégagent un modèle d'entreprise qualifiée de « domestique » : dans une telle relation, les contextes d'échange donnent une grande place à la connaissance personnelle des acteurs et à la stabilité de leurs liens. La confiance acquise par une longue familiarité avec les personnes et les choses fonde la coordination domestique. Dans le cas des relations interentreprises, la sélection du fournisseur et la reconduction éventuelle du contrat (le jugement) s'effectuent parfois, à travers des contextes d'échanges « domestiques ». C'est notamment le cas pour les rapports entre les PME, d'une part parce que les contraintes de qualité ne sont pas aussi « durcies » que dans le cas des relations grandes entreprises/PME et d'autre part, du fait que le PME n'ont pas un service achats suffisamment développé pour s'appuyer sur une procédure de recrutement « scientifique ». La sélection du fournisseur devient alors une affaire de « réseaux ».

De ce fait, la sélection des fournisseurs peut se baser sur un argument régional : les fournisseurs ont déjà montré leur fiabilité dans ce domaine dans cette région. Ainsi, même s'il

n'y a pas formalisation du contrat écrit, l'ancienneté des relations empêche éventuellement des interruptions provisoires des relations d'affaires, par exemple en cas de prix non compétitifs ou de sanctions.

Ce genre de relation peut être assimilé, dans une optique « conventionnaliste », à une « convention ». Robert Salais (1989) définit la convention comme étant « un système d'attentes réciproques sur les compétences et les comportements, conçus comme allant de soi et pour aller de soi ». Ainsi, la relation client- fournisseur est justifiable d'un engagement de nature domestique ; l'ancienneté des relations crée une routinisation et les liens personnels, fondés sur la confiance, sont alors difficiles à distendre.

Palay (1985) a étudié les entreprises de transports routiers et afféteurs en montrant qu'on peut travailler à l'opposé d'une logique purement incitative en faisant appel aux accords informels. Il montre que les contractants s'engagent généralement par des accords verbaux. L'auteur note que par exemple que ces accords informels sont intimement liés à l'identité des individus ou des groupes qui participent à la réalisation de l'accord. C'est ainsi que le départ d'un individu qui a conclu l'accord initial soumet l'accord « informel » à des litiges et que ce dernier doit être renégocié.

Confiance et réciprocité

Baudry (1995) considère que dans l'échange social intervient un système de contreparties entre les « transactants » qui n'est pas inscrit explicitement au contrat. Dans les relations interentreprises, l'échange social fait ainsi appel à la notion d'engagement, de mobilisation, qui repose sur la confiance, contrairement à l'échange économique dans lequel les obligations des uns et des autres sont entièrement spécifiées à l'avance (existence d'un contrat contingent complet). Du fait de l'incomplétude contractuelle, intervient dans le cours de la transaction le phénomène de « réciprocité » : le contrat conclu ex ante repose alors en partie sur des promesses qui vont s'échanger dans le temps. En ce sens, la confiance constitue une réponse à l'apparition d'événements (exogènes et endogènes) non prévus au départ de la relation, lorsque celle-ci est de longue durée.

Gorgeu et Mathieu (1991) montrent que les clients maintiennent un certain volume d'achats auprès de leurs fournisseurs, afin de leur garantir l'amortissement de leurs équipements. La

réciprocité permet de créer et de soutenir l'apprentissage organisationnel, lorsque la relation est à long terme.

La confiance : normes sociales

Ronald Dore (1983) traite de la relation de sous-traitance au Japon. Il explique le phénomène de désintégration de ce secteur par la prédominance de ce qu'il nomme *obligated relationnel contracting* (« relation contractuelle obligée »). Selon cet auteur, les échanges de produits intermédiaires sont pour la plupart conduits à l'intérieur de relations à long terme au sein desquelles une « bonne volonté mutuelle » (*goodwill give-and-take*) permet de tempérer la poursuite de l'intérêt personnel. Pour lui, ce sont **les priorités culturelles** qui expliquent la prédominance étonnante de ce type de relations au Japon.

Ainsi, à cause de cette « bonne volonté mutuelle », le risque l'opportunisme est, pour Dore, plus faible au Japon, du fait d'une conception des relations d'affaires à long terme, d'un « investissement » important des relations personnelles, d'une obligation « morale » de poursuivre la relation et d'une préférence pour un mode de relation « coopératif ». Dore considère donc que les relations à long terme sont une priorité culturelle propre à la société japonaise.

En définitive, lorsqu'un client sélectionne un fournisseur au sein d'un district industriel, ce choix ne peut, parfois, se comprendre sans tenir compte du contexte social (c'est à dire des normes d'obligation et de coopération), à l'intérieur duquel il s'effectue.

Contrat et confiance : modes de coordination complémentaires

Dans la littérature, la confiance dans les relations interentreprises, s'est employée à démontrer, le plus souvent à partir d'observations empiriques, que confiance et contrat étaient antinomiques, et donc que les deux supports de la coordination devaient être considérés comme des substituts parfaits.

D'autres auteurs pensent que la confiance est complémentaire au contrat et inversement dans la mesure où ils interviennent quand l'un des deux est défaillant ou insuffisant. Nous pensons que les contrats coexistent avec les relations non contractuelles, qui sont guidées par des règles formelles ou informelles, insérées dans un environnement institutionnel donné.

Brousseau (2000) pense que « contrat et confiance apparaissent donc comme des registres complémentaires de coordination, complémentarités de plus en plus nécessaires dans une

économie fondée sur la connaissance et l'innovation ». Les caractéristiques du nouveau régime de croissance impliquent en effet une flexibilité accrue. Cette flexibilité doit être autant statique (capacité à produire des gammes diversifiées à partir d'un appareil de production donné pour desservir les différents segments de la clientèle) que dynamique (capacité à incorporer en permanence des innovations dans les produits de manière à demeurer compétitifs dans un processus de concurrence basé sur l'innovation). Dans ce contexte, mettre au point des dispositifs formels de coordination pose problème. Ils sont en effet coûteux et inefficaces. Les coûts sont engendrés tant par la mise au point que par la mise en œuvre de contrats complexes. Il faut à la fois concevoir des règles d'interactions opérationnelles dans des contextes très différents et mettre en place des structures de gouvernance pour les rendre exécutoires (comités de suivi, dispositif d'arbitrage, mécanismes de garanties, etc.). L'inefficacité résulte de la lourdeur de telles structures formelles. Elles s'avèrent souvent inadaptées à la flexibilité requise pour l'innovation qui exige, notamment, que des initiatives décentralisées puissent être prises. Dans un tel contexte, la confiance apparaît comme un gage d'efficacité.

Au delà de cette complémentarité, Paradeise et Porcher (1991) soulignent que « la confiance est partie intégrante au contrat. Non à titre contractuelle, cependant, elle est l'amont qui rend possible le contrat ». Baudry (1999) atteste que la confiance se situe à l'amont et à l'aval d'un contrat et c'est elle qui contribue à nourrir et à faire vivre le contrat. Il estime que contracter avec un individu, c'est déjà lui faire confiance.

Koenig (1999) note que la confiance et règles formelles ou contrats sont des mécanismes de contrôle non pas alternatifs mais complémentaires. Les contrats sont interprétés comme des règles permettant l'interaction et l'expérience qui, à leur tour, permettent l'émergence de la confiance et de la coopération. La confiance s'interprète ainsi comme un processus d'apprentissage.

Boltanski et Thévenot (1991) signalent le caractère évolutif de la notion de confiance en précisant qu'elle se construit au cours d'un processus d'interaction qui correspond à l'apprentissage relationnel. Ainsi, la confiance est quasi-présente dans la contractualisation des engagements. Elle peut être certes faible et sommaire lors d'une première relation mais elle évolue avec la stabilité des liens et des échanges.

Aujourd'hui, on ne peut plus ignorer ou douter de la présence de la confiance dans les relations entre les agents économiques surtout que tous les courants théoriques attestent de

son existence et de son rôle dans la coopération. Le plus intéressant est d'apprécier son importance dans les rapports interindividuels.

Mangematin (1999) défend la thèse selon laquelle la confiance ne se confond pas avec la notion d'intérêt. Selon lui, la confiance existe mais ne préexiste pas a priori. Elle se construit, sa nature et ses caractéristiques dépendent de son mode de construction. Il fait appel à Zucker (1986) qui a conduit une réflexion historique sur les raisons qui expliquent les transformations des structures économiques entre 1840 et 1920 aux Etats-Unis. Zucker propose une analyse globale qui s'appuie sur l'évolution du degré de confiance. La distribution de la confiance, due notamment à une arrivée massive d'immigrés, couplée à un développement des échanges internationaux et de longue distance, provoque la production de structures formelles au sein des entreprises et entre les firmes dont le principal effet est de rétablir la confiance.

Zucker distingue trois formes de confiance en fonction de leur mode de production :

- la confiance *intuitu personae* (*characteristic based trust*) qui est attachée à une personne en fonction de caractéristiques propres comme l'appartenance à une famille, une ethnie ou un groupe donné ;
- la confiance relationnelle (*process based trust*) qui repose sur les échanges passés ou attendus, en fonction de la réputation ou d'un don/ contre-don ;
- la confiance institutionnelle (*institutional based trust*). Dans ce cas, la confiance est attachée à une structure formelle qui garantit les attributs spécifiques d'un individu ou d'une organisation.

Mangematin (1999) considèrent que les régimes de production de la confiance sont endogènes aux relations économiques (Tab.8). C'est pour cette raison qu'il ne traite pas de la confiance liée aux caractéristiques des personnes (confiance dite *intuitu personae*) dans sa brève synthèse des régimes de production de la confiance et des caractéristiques de chaque type de confiance.

La complémentarité entre ces formes hybrides de confiance est évidente en prenant l'exemple de l'avocat. L'inscription à l'Ordre, le diplôme et le stage sont autant de garanties données au justiciable pour que le marché des avocats puisse exister. Ces institutions créent une confiance

minimale qui n'explique en rien pourquoi le choix d'un individu se portera sur un avocat plutôt qu'un autre. Dans ce cas, ce sont la réputation et les réseaux interpersonnels qui permettent d'identifier un avocat, et la relation bilatérale qui génère ou non la confiance. Cependant, des éléments de la confiance institutionnelle (le bureau d'inscription, l'université ayant délivré le diplôme) entrent en compte dans l'évaluation de la réputation.

Tableau 8. Régime de production de la confiance relationnelle et institutionnelle : synthèse

	Confiance relationnelle	Confiance institutionnelle
Repères privés ou publics ?	Les repères sont principalement privés.	Elle est conçue comme un repère public dès le départ.
Sources	Echanges passés et attendus ;	Deux sources : confiance dans les individus et les organisations en fonction d'un ensemble de signaux émis (diplôme, association professionnelle, ordre, cadre contractuel défini par la loi...) d'intermédiaire générateurs de confiance (institution judiciaire).
Bases	Echanges passés et attendus	Liée à une structure formelle qui garantit les échanges futurs.
Mesures	Pas de marché. Les acteurs investissent dans les signaux de la confiance.	Il existe un marché de la confiance. Les signaux de la confiance sont une marchandise.
Mode de construction	Le temps. La fréquence des échanges. La mise en place de routines.	Le contrat social. La mise en place d'intermédiaires.
Caractéristiques	Les signaux constituent un repère privé. La confiance est spécifique, non générale, non transitive sur le marché. Elle est partiellement transitive au sein de l'organisation.	Elle est intersubjective, généralisée et transitive sur le marché et dans l'organisation.

Source : Mangematin (1999)

Quant à la substituabilité, Greenwald et Stiglitz (1992) suggèrent que la confiance institutionnelle se substitue à la confiance relationnelle. Zucker (1986) avance des arguments contradictoires. Elle montre que la distribution de la confiance relationnelle est remplacée par

la production institutionnelle de la confiance, la réciproque étant fautive. Implicitement, ces auteurs acceptent l'idée d'une substituabilité univoque et partielle de la confiance relationnelle par la confiance institutionnelle.

En revanche, l'étude approfondie des cas de coopération lors d'opérations de recherche (Mangematin, 1996) montre que la coopération produit de la confiance relationnelle. Les cas d'organisation adhocratique des chercheurs et des ingénieurs une fois que le contrat est signé sont courants et témoignent de la nature complémentaire de la confiance relationnelle. (Mangematin, 1999)

Conclusion

Ce chapitre s'est focalisé sur la notion de coordination des activités par le recours aux concepts de la nouvelle économie institutionnelle. Les mécanismes de coordination opèrent sur un continuum allant du marché à la hiérarchie et où interagissent des formes hybrides. La coordination est réalisée par le biais de deux principales formes : des formes formelles (autorité, incitation) et des formes informelles (confiance).

Ce chapitre s'est intéressé particulièrement à la transaction, à ses structures de gouvernance et à ses modes de coordination sans toucher de près son environnement institutionnel (culturel, politique, économique) qui donne aux individus et aux institutions une place centrale dans la compréhension des comportements observés.

***Chapitre 3. Environnement
institutionnel : intégration de la
dimension sociale***

Introduction

L'approche néo-institutionnelle, qui a connu des développements considérables au cours des vingt dernières années, constitue un « programme de recherche progressif » au sens de Lokatos (1976), doté d'un noyau dur de concepts s'appliquant à des objets bien identifiés, les modes de gouvernance, l'environnement institutionnel où ils trouvent racine, et l'interaction qui les anime. (Ménard, 2003).

Le bilan sur l'évolution de ce programme paraît en effet impressionnant (Ménard, 2003). Ainsi, nous observons une importance de la diffusion des thèses néo-institutionnelles dans de nombreuses sciences économiques, sociales, politiques, et en théorie de management. Les apports récents ont abordé surtout le concept d'institution et la façon dont elle fonctionne et interagisse avec les arrangements auxquels elle sert de support et cadre. Selon Ménard, le programme néo-institutionnel a progressé d'une manière fructueuse dans trois directions ; la première concerne l'analyse des arrangements (ou modes) organisationnels et des arbitrages entre ces arrangements ; la seconde aborde l'analyse d'un certain nombre de dispositifs institutionnels et leurs effets sur l'organisation des transactions ; et la troisième voie de progrès porte sur l'analyse des interactions entre l'environnement institutionnel et les modes organisationnels.

En dépit de la richesse des concepts proposés par la théorie néo-institutionnelle et en particulier la théorie des contrats dans le cadre de l'analyse des organisations, celle-ci bute cependant sur des questions telles que le pourquoi et le comment de l'évolution des formes organisationnelles ou des structures de gouvernance. Elle reste muette sur le processus de sélection et d'apprentissage (Ayadi, 2003). La théorie des contrats n'est pas en mesure d'expliquer la survie d'organisations inefficentes basées sur les jeux de pouvoir au sein de réseaux sociaux. Ces aspects relevant de la dynamique sociale sont alors négligés par la théorie contractuelle.

Williamson [1985] insiste sur les coûts de transaction comme paramètre de référence dans le choix des structures de gouvernance des relations inter-individuelles : c'est l'hypothèse d'alignement entre les attributs de la transaction et les structures de gouvernance, l'alignement étant effectué de manière à minimiser la somme des coûts de production et de transaction. Il analyse l'individu en relation avec les autres facteurs sans donner une grande importance aux dimensions sociales et politiques. Selon lui, le cadre institutionnel est considéré comme une donnée. Pourtant, le cadre institutionnel conditionne les fonctions de préférence des individus. A la différence de Williamson qui cherche, pour une transaction donnée, à saisir les structures de gouvernance mises en place pour l'encadrer, North se préoccupe lui des institutions mises

en place pour l'encadrer. Ce dernier propose une nouvelle approche de l'histoire économique fondée sur les choix individuels. Son objectif est d'unifier les théories contractualistes dans le cadre d'une évolution générique de l'organisation économique d'une société tout en conciliant l'économie et les autres sciences sociales.

I. Le programme northien d'analyse des institutions

Cherchant initialement à mesurer l'impact des institutions sur le développement économique, North a été conduit à relativiser la portée d'études d'inspiration néoclassique : comment rendre compte, en effet, de la persistance d'institutions inefficaces alors même que l'on postule la rationalité parfaite des individus ? Ce faisant, les postulats théoriques, ainsi que les méthodes, retenus par North ont fortement évolué sur ces trente dernières années, le faisant passer d'une analyse néoclassique de l'histoire économique à la construction d'un cadre théorique alternatif, situé dans la NEI. (Chabaud, Parthenay, Perez, 2004).

Ce constat l'a conduit à refonder une analyse qui permette, d'une part, de rendre compte et d'expliquer l'influence des institutions sur la performance de l'économie, et, d'autre part, de penser l'existence et le maintien dans le temps d'institutions inefficaces. North souhaitait être capable d'expliquer la diversité des trajectoires institutionnelles des économies, qu'il s'agisse de succès (Etats-Unis, Grande-Bretagne...) ou d'échecs (Espagne, pays musulmans...). (Chabaud, Parthenay, Perez, 2004).

North (1990) résume le contenu de son programme en écrivant « *Ma théorie des institutions est construite à partir d'une théorie du comportement humain combinée avec une théorie des coûts de transaction. Lorsque l'on combine les deux, on peut comprendre pourquoi les institutions existent et le rôle qu'elles jouent dans le fonctionnement des sociétés. Si l'on ajoute une théorie de la production, il est possible d'analyser le rôle des institutions dans la performance des économies* ». Selon lui, dans un monde d'incertitude c'est-à-dire un monde dans lequel l'information est coûteuse à acquérir et où les individus ne disposent que d'une capacité cognitive limitée, les institutions – parce qu'elles sont des règles de jeu – réduisent l'incertitude des agents et façonnent leurs comportements économiques.

L'hypothèse de rationalité limitée dans l'analyse de North (1990) pousse les agents à ne pas agir toujours dans le sens maximisation de l'intérêt personnel (ils peuvent, par exemple, avoir des comportements altruistes), et la façon dont ils peuvent déchiffrer leur environnement dépend en partie des « constructions mentales » qu'ils ont en tête. Cependant, ces constructions mentales que se font les agents pour se présenter le monde ne peuvent qu'être imparfaites.

Ainsi, les institutions qui sont des constructions humaines et qui sont le reflet des constructions mentales pourront apparaître comme inefficaces économiquement sans pour

autant disparaître. Ces institutions, compte tenu du fait de la rationalité limitée, (North, 1991) doivent par les mécanismes incitatifs qu'elles autorisent orientées l'action des agents.

Dans la résolution de l'énigme des institutions inefficaces, North (1990) utilise deux explications : le fonctionnement imparfait du « marché politique » et la prégnance des idéologies. La première explication est illustrée à partir du fait que les hommes politiques privilégient leurs propres intérêts (cas d'absence de démocratie par exemple). Dès lors, la nécessité de trouver des compromis entre les différents groupes d'intérêt (électeurs et élus, législateurs, hommes politiques et exécutif) n'assurent pas que les choix réalisés convergeront vers la réalisation d'une distribution optimale des droits de propriété. Autrement dit, la capacité d'un système institutionnel à être efficace repose aussi sur, par exemple, « l'honnêteté, l'intégrité » des juges. Ainsi, l'imperfection des marchés politiques peut expliquer les blocages de la croissance économique mais elle n'est pas suffisante. North fait appel à une dimension celle des idéologies qui vont quant à elles conditionner la façon même de penser et de se comporter les individus.

North, en s'appuyant sur l'hypothèse d'intentionnalité des agents, doit pouvoir expliquer pourquoi, sur le long terme, alors même que les agents peuvent côtoyer des sociétés plus performantes, leurs propres sociétés ne peuvent évoluer en adoptant et adaptant les institutions des pays les plus performants. La réponse donnée par North est liée aux conséquences de l'hypothèse de rationalité limitée : les individus, pour percevoir le monde construisent des schémas mentaux dans lesquels interviennent des idéologies et des valeurs morales. Cependant, apparaît un problème de mesure de l'impact des idéologies sur les performances économiques. Cette mesure est d'autant plus complexe que les idéologies peuvent jouer un rôle négatif ou positif (honnêteté, intégrité, etc.) et ainsi peuvent faciliter (ou rendre délicate) l'exécution des contrats (North 1990), ou l'émergence d'attitudes coopératives (Simon, 1991, Ménard, 1994).

I.1. Reconstruction de la théorie du changement économique

North (2003), dans la poursuite de ses travaux sur le changement économique, a mis au cœur de sa réflexion, les comportements des agents inexplicables dans l'ouvrage de 1990 et leurs articulations avec les environnements institutionnels. Les agents doivent, pour prendre leur décision, utiliser des modèles mentaux qui, dès lors, deviennent essentiels de la compréhension de leur action. En conséquence, le problème des croyances des agents devient central : « *le changement économique (...) est un processus délibéré façonné par les perceptions des acteurs sur les conséquences de leurs actions. Les perceptions viennent des croyances des acteurs qui sont typiquement entremêlées avec leurs préférences* » (North 2003).

Cette compréhension de la manière dont les agents construisent leurs perceptions du monde est d'autant plus importante que la complexité des économies contemporaines est telle que leurs possibilités de fonctionnement nécessitent des architectures institutionnelles complexes. Ainsi, alors que l'incertitude liée à l'environnement physique diminue, l'incertitude liée à l'environnement humain augmente (North 2003). La maîtrise grandissante de l'environnement physique fait que c'est l'interrelation entre « *la démographie, le stock de connaissances et les institutions des sociétés qui commandent la performance* » (North 2003).

La question qui se pose est de savoir comment passe-t-on des modèles mentaux aux croyances partagées et aux institutions ?

North, confronté à la question du rapport entre les aspects naturels et les aspects culturels de l'apprentissage permettant de comprendre les mécanismes de coopération, s'est retourné vers la psychologie évolutionnaire qui explique comment dans des sociétés de chasse et de pêche où les liens de coopération sont nécessaires, des modèles mentaux basés sur la coopération ont pu se développer. Ainsi North écrit : « *je pense que la contribution la plus importante de la psychologie évolutionniste tient dans l'explication qu'elle fournit de l'inférence sous-jacente de la structure de la pensée pour rendre compte de la prédisposition de la pensée à maintenir et construire des croyances « non rationnelles » comme les explications supra-naturelles et les religions qui sont à la base de beaucoup de formes de décision des individus en société* » (North 2003).

North (2003) interpelle pour expliquer cette réalité les mécanismes d'apprentissage. Les individus, par confrontation avec leur environnement physique, socio-culturel et linguistique, accumulent des expériences qui sont à l'origine de leurs propres modèles mentaux, leur

permettant de construire leurs représentations du monde. Ces modèles sont donc des schémas d'explication du fonctionnement de la réalité. Ces modèles mentaux se cristallisent dans des croyances partagées parce qu'ils peuvent s'avérer être une réponse appropriée à l'environnement à un moment donné. Ces croyances partagées s'incorporent dans des artefacts et deviennent donc des « manières » de voir le monde dans une société donnée. Devenus outils communs de perception, ils orientent la manière de saisir l'environnement par les agents. La prise en compte de l'architecture institutionnelle et des schémas mentaux des agents pour définir ce que North appelle « *l'échafaudage humainement construit* ».

Au total, la compréhension des mécanismes économiques, nécessite de prendre en compte les éléments suivants de l'architecture sociétale que les hommes ont historiquement construit (Chabaud, Parthenay, Perez, 2004) :

1- les individus, dans une société donnée, disposent d'un capital physique (artefacts matériels pour contrôler l'environnement) et d'un capital humain (un stock de connaissance incorporé dans les croyances). Les connaissances sont reflétées par les institutions (les structures politiques, les incitations économiques formelles à savoir les droits de propriété et les structures sociales qui constituent les institutions informelles).

2- l'incorporation des schémas mentaux des agents et la manière dont ces derniers sont construits permet donc d'avoir une explication rationnelle des comportements « irrationnels » des agents puisque in fine, la compétence des individus dépend de leur capital physique et social accumulé : Cette explication rationnelle du comportement des agents renforce l'idée déjà présente en 1990 de l'existence de chemin de dépendance. En effet, la structure des artefacts est liée à la culture (apprentissage des générations précédentes). L'interaction des croyances des agents, des institutions et des organisations existantes crée un chemin de dépendance.

Dans les mécanismes de changement économique, North distingue le rôle des règles formelles et le rôle des règles informelles :

- Les règles formelles : Ce sont des contraintes formalisées au regard de la complexification évolutive des interactions humaines et de l'existence de certains

conflits ingérables par les codes et les normes. Ces règles sont le fruit voulu des personnes, en ce sens qu'elles sont créées sciemment. Elles peuvent aussi être le fruit d'une évolution historique. North (1990) distingue trois types de règles formelles qui ont pour objet de faciliter la relation de l'échange : règles politiques ou juridiques, économiques et les contrats. Ces règles sont conçues pour servir l'intérêt des individus mais aussi pour cadrer leurs comportements afin d'harmoniser la société.

Les règles formelles peuvent être plus au moins favorables aux décisions qui promeuvent la croissance. North oppose ainsi les systèmes politiques autoritaires aux démocraties. Dans les premiers, la prise de décision est facilitée par l'absence de la nécessité de rechercher des compromis sur le marché politique.

- Les règles informelles : c'est-à-dire les règles sociales (conventions, normes de conduite ou des codes de comportements) cristallisent des comportements collectifs qui s'expliquent en partie par les idéologies. Elles ne sont pas formalisées ni codées mais agissent implicitement sur les choix individuels. Les institutions résolvent des problèmes d'incertitude et de coordination. L'incertitude est réduite par la possibilité qu'ont les individus de se référer aux expériences et acquis grâce à des éventuelles similitudes de la situation présente avec les contraintes rencontrées dans le passé. La coordination est menée à bien en référence également, en cas d'information incomplète, aux codes et aux normes contenues et diffusées par le contexte social.

A travers la prise en compte de ces aspects cognitifs, North s'inscrit dans la démarche évolutionniste basée sur l'apprentissage. Il pointe le doigt sur la spécificité de chaque environnement institutionnel au regard des spécificités de son tissu social et de sa culture. Par conséquent, les organisations évoluant dans ces environnements ne pourraient être que particulières à leur tour et les modes de coordination des échanges districts (Ayadi, 2003).

Dès lors, la manière dont les systèmes de croyances partagées filtrent l'information qui parvient aux individus doit être mise en relation avec la volonté que peuvent exprimer les agents pour parvenir à résoudre les problèmes auxquels ils sont confrontés. Au cœur de cette articulation entre système de croyances et apprentissage individuel émerge donc le problème de l'intentionnalité, c'est-à-dire de la capacité d'un individu à penser des modifications

possibles de ses comportements et à proposer et mettre en œuvre des modifications des règles existantes.

L'intentionnalité des agents est abordée à partir de la notion de conscience et présentée par North à l'aide d'une citation de Searle : « *« Le problème de la conscience » quel est-il ? C'est celui d'expliquer comment exactement des processus neurobiologiques dans le cerveau causent nos états subjectifs de sensibilité ou de connaissance immédiate, comment exactement ces états sont réalisés dans les structures du cerveau, et comment exactement la conscience fonctionne dans l'économie globale du cerveau ; et par conséquent comment elle fonctionne dans notre vie en général* ». (Searle, 1997). Ainsi, dans la chaîne qui permet de passer d'une réalité donnée à une réalité modifiée par l'action des hommes, on trouve les phénomènes suivants : « *« réalité » > croyances > institutions > organisations > politiques > résultats > réalité modifiée* » (Mantzavinos, North et Shariq [2001]).

Un problème apparaît quant aux représentations construites par les individus de la réalité dans la mesure où ces représentations sont multiples et peuvent conduire à la « superstition, aux préjugés, au fanatisme » et avoir pour conséquence « la persistance des guerres, de l'intolérance et plus généralement dans les activités humaines anti-sociales ». (North, 2003)

C'est donc vers la biologie que North (2003) va se tourner pour trouver une explication de l'intentionnalité qui permette d'expliquer l'ensemble des comportements des agents, y compris ceux qui peuvent apparaître comme « irrationnels ». Il s'est appuyé dans ces travaux sur deux auteurs : Damasio et Edelman qui ont tenu une même explication du fonctionnement de la pensée humaine à partir de la notion de « conscience ». Edelman a posé trois hypothèses pour comprendre ce qu'est la conscience et son caractère intentionnel : une hypothèse physique, une hypothèse évolutionniste et une hypothèse de sensation.

La première hypothèse consiste simplement à dire que la conscience ne peut exister sans substrat biologique. L'hypothèse évolutionniste consiste en l'affirmation d'une évolution de la capacité des individus à s'adapter à l'environnement grâce à la conscience. L'hypothèse de sensation suppose que la conscience n'est possible que parce que les individus ont un contact

sensoriel avec le monde (Edelman 1992). Cette dernière hypothèse a pour conséquence immédiate que les individus attribuent une valeur qualitative aux événements.

Damasio (1999) reproduit la même argumentation en insistant sur le fait que « la conscience et l'émotion ne sont pas séparables ». Selon lui, la conscience se décompose en deux éléments : une conscience des choses et des actions hors de soi, mais aussi une conscience qui attribue des valeurs aux actions et aux objets.

Selon Chabaud, Parthenay et Perez (2004), ces analyses biologiques se trouvent donc être en adéquation avec les hypothèses comportementales northiennes nécessaires à la compréhension des mécanismes économiques. Elles vont donner un fondement scientifique - et par la même rationnel - à des comportements que l'analyse économique néo-classique considère comme irrationnels. Ainsi, le processus évolutionnaire permet de saisir :

1. les processus d'apprentissage par l'accumulation d'expérience,
2. la construction, par cristallisation des croyances, de mécanismes de coopération à certains moments de l'histoire humaine (société de chasse et de cueillette et les mécanismes coopératifs).

Malgré les nouvelles voies de recherche ouvertes par North, son programme présente quelques insuffisances liées à sa robustesse méthodologique et à l'opérationnalité des concepts proposés.

L'apport de North dans l'appréhension de notre problématique se situe au niveau de la compréhension des modèles mentaux qui existent dans un environnement spécifique comme en Tunisie. Ces modèles mentaux sont confrontés à des nouvelles règles à adopter. Dès lors, c'est à travers l'apprentissage et l'expérience que ces modèles mentaux vont se transformer en croyances communes. Ces croyances partagées vont s'incorporer dans des artefacts pour se transformer en manières de saisir l'environnement. Le programme northien nous aide à comprendre ainsi le changement économique qui se produit dans les institutions et qui se reflète aussi par un niveau de performance donnée.

Un autre courant se rattachant à analyser les aspects sociaux des relations interindividuelles est celui de la nouvelle sociologie économique.

II. Action économique et relations sociales

Kenneth Arrow (1987) reconnaît que « la rationalité n'est pas une propriété de l'individu isolé (...) en fait elle tire non seulement sa force, mais sa signification même du contexte social dans lequel elle est ancrée ». Récemment, Arrow (1998) a défendu la thèse selon laquelle porter attention plus soutenue à la structure sociale de l'économie pourrait révéler un « principe général selon lequel les croyances et préférences peuvent être elles-mêmes le produit d'interactions sociales non médiatisées par les prix et les marchés ». L'action économique ne peut se déployer sans la prise en compte des cadres relationnels et des structures institutionnelles.

Ce constat d'Arrow est en fait l'une des multiples réflexions qui animent un débat initié depuis maintenant une quinzaine d'années dans de nombreuses disciplines, celui de l'« encastrement » (embeddedness) des échanges économiques¹⁴ au sein de structures sociales formelles et informelles. (Plicinizak, 2002).

La notion d'encastrement a été initiée par une figure emblématique de l'école anthropologico-substantiviste, l'hongrois Karl Polanyi. Il défend l'idée générale que l'économie de marché, impliquant la confrontation d'offres et de demandeurs anonymes dans laquelle les prix sont indépendants des rapports sociaux entre les personnes, n'est pas naturelle mais résulte d'un long et difficile procès d'institutionnalisation qui nécessite un désencastrement des relations sociales, c'est à dire la destruction des règles traditionnelles et l'isolement de l'échange des relations sociales antérieures et un réencastrement au sein d'institutions purement économiques.

Polanyi reconnaît la diversité des systèmes économiques et l'impossibilité de formuler des lois économiques générales autrement qu'à un niveau analytique abstrait. Il effectue une analyse historique des marchés et examine la place de l'économie en fonction des différentes sociétés. Il dresse enfin une typologie des différentes économies en s'appuyant sur des formes

¹⁴ Couramment traduit par encastrement, l'embeddedness trouve d'autres synonymes, citons par exemple enchâssement, enchevêtrement, enclavement, insertion, immersion, etc. Nous en tenons à la traduction d'encastrement car celle-ci est la plus répandue dans la littérature.

de production, de distribution et d'échange des biens satisfaisant les besoins individus. Ce constat permet d' « analyser toutes les économies (...) du passé et du présent » (Polanyi, 1975).

En se référant à des travaux concernant les systèmes d'échanges intertribaux de dons/contre-dons, Polanyi considère que le comportement individuel n'est pas toujours motivé par des mobiles économiques, par la recherche de profit. Il montre que les économies « primitives » fonctionnaient selon des réseaux complexes d'engagements partagés, ceux-ci motivant le comportement individuel¹⁵. Pour démontrer que les mobiles économiques trouvent leurs origines dans la vie sociale, Polanyi établit une typologie et montre comment ces sociétés, non réglées par le marché, sont intégrées selon différentes formes institutionnelles : la réciprocité, la redistribution, l'administration domestique (householding) (Tab.9)(Polanyi, 1983).

Ces « formes d'intégration » ou « principes de comportement », selon lesquels l'économie organise la production et la distribution des biens, sont mobilisés par Polanyi et mis en relation avec les autres activités et sphères de la société (famille, politique, religion, etc.) afin de mettre en évidence l'institutionnalisation du procès économique, c'est à dire, comprendre comment une économie acquiert de la récurrence et de l'interdépendance entre ses éléments constitutifs, en d'autres termes une certaine unité et stabilité. Selon Polanyi (1975), l' « institutionnalisation du procès économique confère à celui-ci unité et stabilité ; elle crée une structure ayant une fonction déterminée dans la société ; elle modifie la place du procès dans la société, donnant aussi une signification à son histoire ; elle concerne l'intérêt sur les valeurs, les motivations et la politique. Unité et stabilité, structure et fonction, histoire et politique définissent de manière opérationnelle le contenu de notre assertion selon laquelle l'économie humaine est un procès institutionnalisé ».

Ces principes de comportement sont institutionnalisés à l'aide d'une organisation sociale. Chaque principe repose sur des « arrangements institutionnels » approprié : la « centralité », la « symétrie » ou l'« autarcie », et ce, quelle que soit la société considérée. Les arrangements institutionnels et les principes de comportement s'« ajustent mutuellement » (ibid. : 79). Dans l'esprit de Polanyi, ces structures institutionnelles qui soutiennent les formes d'intégration,

¹⁵ « Dans ce cadre, la production et la distribution ordonnées de biens s'étaient assurées grâce à toutes sortes de mobiles individuels disciplinés par des principes généraux de comportements. Parmi ces mobiles, le gain n'occupait pas la première place. La coutume le doit, la magie et la religion induisent de concert l'individu à se conformer à des règles de comportement qui lui permettaient en définitive de fonctionner dans le système économique » (Polanyi, 1983).

leur organisation de base, et leur validation émanent de la sphère sociale car l'ajustement mutuel est le mécanisme fondamental au travers duquel l'encastrement social de l'économie opère. (Plicinizak, 2002).

Tableau 9. Formes d'intégration, arrangements institutionnels et encastrement social des relations économiques

Formes d'intégration, principes de comportement	Arrangements institutionnels	Encastrement de l'économie
Réciprocité	Symétrie (famille, groupes de parenté, etc.)	Echange à base de dons
Redistribution	Centralité (tribu, noble, Etat)	Echange administré
Administration domestique	Autarcie (groupe autosuffisant)	Production pour son propre usage et échange de surplus

Source : Polanyi (1983)

Ces sociétés intégrées par le mécanisme de réciprocité se fondent sur des structures organisées de manière symétrique. Les parties prenantes à une relation de réciprocité ont une volonté commune de manifester et de renforcer les liens sociaux qui les unissent.

C'est donc au travers de cadres de référence socialement définis et construits, qui visent à soutenir le réseau de relations sociales et la vie matérielle, tels que la famille et groupes de parenté que la relation économique de la réciprocité se développe. Cette configuration concerne les sociétés sans classe.

Les sociétés intégrées par le mécanisme de redistribution, présupposent quant à elles un mouvement d'appropriation des ressources, issues des unités de production, vers une unité centrale, un chef (d'une tribu, un noble disposant d'un appareil administratif ou un Etat) qui redistribue ces ressources aux membres de la société selon des règles spécifiques. Les relations établies sur un principe de redistribution présupposent une autorité centralisatrice qui puisse collecter, emmagasiner et répartir la production selon des règles de prélèvement et d'affectation bien établies. Cette configuration est propre aux sociétés à classes, castes ou rangs, soumises à une autorité.

Le principe d'administration domestique enfin, correspond à la satisfaction des besoins des membres d'un groupe autosuffisant, d'une unité autarcique (famille, village, manoir, etc.), et consiste à produire et emmagasiner pour son propre usage.

Selon Polanyi, les sociétés seraient entrées dans une période radicalement nouvelle (après la crise des années 30), où les comportements d'achat et de vente seraient venus à s'inscrire dans un système de détermination de prix. Plus précisément, pour que l'échange ait un effet intégratif sur la société, il est nécessaire que la structure institutionnelle soit le « marché autorégulateur ».

Dans ce modèle institutionnel, la prolifération des relations médiatisées par le marché, le changement des modes de comportement ayant pour seul mobile, celui de l'échange économique et du gain associé, se traduit par une automatisation de ce mobile d'action vis-à-vis des relations sociales : la sphère de l'économie se sépare et se différencie de la société, qui devient soumise au marché, « un appendice du système économique » (Polanyi, 1983). Se substitue alors à la notion d'encastrement celle d'économie comme procès institutionnalisé.

Ainsi pour Polanyi (1983) : « La maîtrise du système économique par le marché a des effets irrésistibles sur l'organisation tout entière de la société : elle signifie tout bonnement que la société est gérée en tant qu'auxiliaire du marché. Au lieu que l'économie soit encadrée dans les relations sociales, ce sont les relations sociales qui sont encadrées dans le système économique. (...) Une fois que le système économique s'organise en institutions séparées (...) la société doit prendre une forme telle qu'elle permette à ce système de fonctionner suivant ses propres lois ». Polanyi parle alors de « changement radical » pour montrer le passage d'un modèle reposant sur des relations de réciprocité, de redistribution, d'administration domestique nécessairement médiatisées, encadrées au sein de relations sociales, vers un autre au sein duquel « ce sont les relations sociales qui sont encadrées dans le système économique ».

Critiques envers Polanyi

Prétendre à la fois que l'économie doit être encadrée au sein de normes sociales, politiques et culturelles pour que la société puisse fonctionner (ce qui sous-entend que l'économie n'est elle-même pas un phénomène social), et en même temps parler de désencastrement de

l'échange de la structure sociale, mène Polanyi à ne pas analyser son interdépendance avec les autres parties du système social. Cette faiblesse se ressent clairement dans toute son œuvre car bien qu'il ambitionne vouloir « analyser toutes les économies (...) du passé et du présent » (Polanyi 1975), la réalité quant à elle est toute autre, puisqu'il n'emploie la notion d'encastrement qu'au passé pour étudier les sociétés préindustrielles : les faits économiques étant « à l'origine encastres dans des situations qui n'étaient pas en elles-mêmes de nature économique » (Polanyi & al., 1957,1975). Alors que Polanyi vient à appréhender la réciprocité, la redistribution, l'administration domestique et l'échange précapitaliste comme encastres dans la société, au sein de relations sociales, à tort, l'économie de marché est décrite comme distincte de la société, comme dévorant et détruisant la fabrique sociale de la société. Le marché présenterait, contrairement aux autres principes de comportement, il ne supposerait aucun encastrement dans les relations sociales. (Plociniczak, 2002).

Si nous pouvons être en accord avec Polanyi sur le fait que le système du marché est une utopie dévastatrice, il n'en demeure pas moins que la sphère de l'économie, pour autant qu'elle se soit plus ou moins autonomisée, est elle aussi partie prenante du système social, consubstantielle, et non quelque chose qui lui serait exogène. Prétendre le contraire revient à conférer au marché une fausse indépendance analytique et pratique, c'est à dire à l'« absolutiser » en quelque sorte (Barber, 1977).

La question qui nous préoccupe maintenant est celle de voir si l'économie peut fonctionner sans les médiations sociales qui la sous-tendent ? Plus précisément encore, les marchés peuvent-ils concrètement donner lieu à des transactions en l'absence de relations sociales qui leur préexistent et qui les soutiennent ? Telles sont les interrogations qui nous conduisent à aborder la thèse de l'encastrement de Mark Granovetter.

L'encastrement chez Mark Granovetter

Contrairement à la figure du marché autorégulé, le marché n'est pas une sphère autonome, pas un vide social gouverné uniquement par la loi de l'offre et de la demande. De même, les comportements ne sont pas simplement une réaction calculatrice aux variations de prix.

Identifier strictement l'ensemble des phénomènes marchands à une telle image est source de réductions et de mystifications. Pour réconcilier entre l'économie et la sociologie, nous allons utiliser un terme largement utilisé, « nous dirons que tous les marchés sont encastrés (embedded) dans le social ». (Le vally, 2001)

C'est à Mark Granovetter, que revient l'honneur de raviver et de prolonger la thèse de l'encastrement de Polanyi dans le cadre des sociétés industrialisées. Son article séminal, intitulé *Economic action and social structure : the problem of embeddedness* (1985), est considéré comme la référence et le texte le plus connu de la Nouvelle Sociologie Economique (NSE).

La NSE est à différencier de l'ancienne sociologie économique et la Socio-économie¹⁶. Elle remet en cause la division du travail intellectuel entre la science économique et la sociologie dans le sens où elle s'attaque de manière frontale au bastion économique, à savoir l'étude du marché, de la production, de la distribution, de la consommation, des contrats, des marchés, de l'argent, de la banque, etc.

De manière plus spécifique, le texte de Granovetter constitue le manifeste de l'une des branches constitutives de la NES : la Sociologie économique structurale. Au niveau organisationnel, cette dernière cherche à savoir comment les acteurs mobilisent des ressources au travers de leurs relations et comment les mécanismes de la structure sociale influencent l'allocation des ressources sur un marché (Plociniczak, 2002). Elle s'appuie pour ce faire sur trois principes généraux qui, pris ensemble, lui donnent une véritable unité théorique : (1) l'action économique est une forme de l'action sociale, (2) l'action économique est socialement située ou encastrée, (3) les institutions économiques sont socialement construites, on peut les concevoir comme des « réseaux sociaux figés » (Swedberg & Granovetter, 2001).

Granovetter considère que pour analyser de manière convaincante l'action humaine, il faut éviter l'atomisation qui est implicite dans les deux positions théoriques extrêmes, sous-et sursocialisées. Les acteurs ne se comportent pas, et ne prennent pas leurs décisions, comme des atomes, indépendants de tout contexte social, pas plus qu'ils ne suivent docilement un

¹⁶ L'ancienne sociologie économique s'intéressait pour l'essentiel aux pré-conditions sociologiques des marchés et des marchés et de l'organisation économique. La Socio-économie (initié par Etzioni en 1988) a un champ d'analyse plus vaste qui tente de combiner les apports de différentes sciences (sociologie, économie, psychologie, science politique) et de mettre en avant la dimension morale, éthique de l'activité économique en insistant sur la prise en compte de l'obligation, de la confiance et des liens sociaux dans les logiques d'action.

scénario, écrit par eux et qui serait fonction de l'ensemble des catégories sociales auxquelles ils appartiennent. Au contraire, les actions qu'ils entreprennent pour atteindre un objectif sont encadrées dans des systèmes concrets, continus de relations sociales.

La vision sous-socialisée, qui isole l'acteur du contexte, renvoie à l'approche formaliste en anthropologie économique, à l'école néoclassique ou encore à la nouvelle économie institutionnelle en économie. Les théories économiques classiques ou néoclassiques posent par hypothèse que la structure et les relations sociales n'ont aucun effet sur la production, la distribution ou la consommation. Dans les marchés concurrentiels, aucun producteur, aucun consommateur, n'exerce d'influence notable sur l'offre ou la demande globale et, par conséquent, sur les prix ou sur l'offre ou sur toute autre forme de l'échange.

En plus, ces théories considèrent les relations sociales entre les acteurs –si tant est qu'elles les prennent en compte- comme des entraves au bon déroulement des marchés concurrentiels. A cet égard, Smith dénonce les liens personnels qui unissent les intervenants sur le marché, il y voit un frein à la concurrence pure et parfaite. Selon lui : il « est rare que les gens du même métier se trouvent réunis, fût-ce pour quelque partie de plaisir ou pour se distraire, sans que la conversation finisse par quelque conspiration contre le public, ou par quelque machination pour faire hausser les prix. Il est impossible, à la vérité, d'empêcher ces réunions par une loi qui puisse s'exécuter, ou qui soit compatible avec la liberté et la justice ; mais si la loi ne peut pas empêcher des gens du même métier de s'assembler quelquefois, au moins ne devrait-elle rien faire pour faciliter ces assemblées, et bien moins encore pour les rendre nécessaires. Un règlement qui oblige tous les gens du même métier, dans une ville, à faire inscrire sur un registre public leurs noms et demeures, facilite ces assemblées ; il établit une liaison entre les individus qui autrement ne se seraient peut-être jamais connus, et il donne à chaque homme de métier une indication pour trouver toutes les autres personnes de sa profession » (Smith, 1991). Toutes ces relations sociales auraient pour finalité d'élever ou de fixer les prix et sont donc vues comme des frottements qui perturbent et distordent la fluidité du marché autorégulateur et l'action.

Dans la représentation standard, les conditions de l'échange entre les acteurs sont censées fournir la meilleure solution, dite Pareto-optimale. Tous les écarts par rapport à cette fiction sont caractérisés comme des imperfections, des frictions. Ces frictions correspondent

justement aux relations sociales sur et entre les intervenants sur les marchés et sont considérées comme des entraves au bon fonctionnement des marchés concurrentiels.

Ainsi, dans cette représentation idéale, le marché est envisagé comme le résultat d'actions et de décisions atomisées, mues par la quête utilitariste de l'intérêt personnel, ce qui sous-tend la loi de la maximisation du profit, sans tenir compte des relations sociales liant les acteurs sur ces marchés (Plociniczak, 2002). Granovetter s'érige contre cette représentation, pour lui « le marché anonyme des modèles néoclassiques est virtuellement non-existant dans la vie économique » (Granovetter, 1985).

L'approche sursocialisée résulte du fait que les individus ont intériorisé des schémas comportementaux et que, par conséquent, les relations sociales courantes n'affectent plus que de manière secondaire leur comportement. Cette dernière conception est interprétée par Granovetter comme utilitariste, même si elle considère que les règles de comportement, intériorisées, sont d'origine sociale ; car, si, dans une thèse utilitariste, on ne précise pas l'origine des fonctions d'utilité, les comportements peuvent alors être entièrement dictés par des normes définies par consensus. Ainsi, les solutions sous-et sursocialisées du problème de l'ordre partagent-elles une conception atomisée des acteurs et négligent-elles, toutes deux, tout influence sociale directe (Granovetter, 2000).

L'encastrement selon Granovetter (2000) rend compte de l'insertion des actions économiques dans des réseaux sociaux, qu'il convient de cerner à partir des relations personnelles et des structures de celles-ci. Il s'agit d'étayage sur des réseaux sociaux qui peuvent, par exemple, expliquer l'itinéraire suivi par des entreprises dans leur développement, certains choix techniques renvoyant à des relations de confiance entre responsables d'entreprises et d'experts. Il n'en demeure pas moins que ces parcours sont finalisés dans une économie marchande. Granovetter propose alors d'expliquer certaines trajectoires d'institutions propres à l'économie marchande, ce qui diffère du projet de Polanyi, centré sur la mise en évidence de la pluralité des principes économiques.

L'encastrement au sens de Granovetter, se définit donc comme un concept relationnel, où le réseau représente « un ensemble régulier de contacts ou de relations sociales continues, entre individus ou groupes d'individus » (Swedberg & Granovetter, 1994). Ce sont les ressources et la structure de ces réseaux, à l'intérieur desquels les acteurs sont inscrits, qui facilitent et

limitent les actions qu'ils entreprennent (Granovetter, 1994). L'action économique s'exprime alors en interaction avec les autres acteurs du réseau.

Le point de départ de l'analyse n'est plus, comme dans la représentation orthodoxe, l'agent isolé à la poursuite de son intérêt personnel, mais les interactions entre ces agents.

En illustrant son approche de la vie économique en termes d'encastrement, Granovetter présente une critique à la thèse de Olivier Williamson¹⁷ qui s'inscrit dans la ligne générale de la nouvelle économie institutionnelle. Selon lui, « le credo de la NEI consiste à dire que l'analyse des institutions doit cesser d'être sociologique, historique et juridique et qu'elle doit plutôt s'efforcer de démontrer que les institutions se développent comme la solution efficiente de problèmes économiques. Or, un tel objectif, et le fonctionnalisme diffus qui en résulte, rendent inutile l'analyse détaillée de la structure sociale qui pourtant, selon nous, peut seule nous permettre de comprendre la manière dont les institutions existantes se sont formées ». La thèse de l'encastrement s'intéresse pour ce faire à la « façon dont le comportement est 'encastéré' dans des systèmes stables de relations sociales » (Granovetter, 1994) sur la base d'une analyse en terme de « réseau de relations sociales pénétrant de manière irrégulière, et à des degrés divers, les différents secteurs de la vie économique » (Granovetter, 1985).

Les postulats de NSE ne contredisent à aucun moment l'approche néo-institutionnelle. Certains économistes de ce courant considèrent que la référence en sus à la NES est une redondance de leurs propres thèses. Il est vrai qu'au-delà de la contestation de l'approche individualiste, des similitudes existent. Néanmoins, la NSE met l'accent davantage sur les réseaux sociaux et leur rôle dans la coordination efficace et la circulation de l'information de qualité. (Ayadi, 2003).

Globalement, tout acteur n'est dès lors plus uniquement guidé par son intérêt personnel, mais aussi par d'autres dimensions essentiellement relationnelles comme la confiance, le statut, l'approbation, la recherche de prestige, les normes et le pouvoir dont l'origine est à chercher dans le contexte social.

¹⁷ Qu'Olivier Williamson l'a exposé dans *Market and Hierarchies* (1975) et dans des articles ultérieurs (1979, 1981 ; Williamson et Ouchi, 1981)

Ce contexte social recouvre les influences qu'exercent les relations personnelles des acteurs ainsi que les opportunités qu'offrent et les contraintes que fait peser l'architecture du réseau formé de ces relations à l'intérieur duquel les acteurs se meuvent. Ce sont ici les trois faces de la notion d'encastrement qui sont mises en exergue : sa dimension, structurale, culturelle et cognitive. (Fig.12)

L'encastrement structurel traduit le contexte de relations personnelles dans lequel se réalisent les échanges marchands (Le velly, 2002). Cette prise en compte à un niveau local (la relation d'échange) et global (la structure générale des transactions) permet de mieux saisir le fonctionnement du marché. Cet encastrement renvoie justement à l'existence de « contacts dyadiques mutuels (...) connectés à d'autres » (Granovetter, 1992). Il devient d'abord possible d'insister sur les exigences liées à la rencontre de deux personnes. Le marché n'étant plus perçu comme une foule d'anonymes orientée vers un lieu où s'affichent des prix mais comme une succession de relations d'échange, des exigences en termes d'interprétation, de légitimité ou de justice interviennent. L'échange marchand est, selon le terme de Max Weber, une activité sociale. Ensuite, la comptabilisation des échanges réalisés et la mise en avant de leurs récurrences permet de faire apparaître le réseau qui parcourt un marché. La forme de celui-ci (le niveau de redondance ou d'ouverture des relations) affecte son fonctionnement et ses résultats. De même, la position des acteurs (le degré de médiation qu'ils assurent entre différents sous groupes du réseau) est déterminante dans leurs performances

L'encastrement relationnel d'un acteur renvoie à l'influence qu'exercent les relations personnelles qu'il a développées dans le temps au travers de ses interactions répétées avec d'autres acteurs. Autrement dit si on connaît une personne qui dispose de certaines ressources, grâce à la relation personnelle on peut obtenir certaines de ces ressources : échange de services entre la famille, les amis, les voisins...etc.

La limite de la théorie de Granovetter semble renvoyer à son concept de structure sociale (Lévesque, B., L. Bourque, G. et Forgues, E. 2001). La perspective empirique adoptée par Granovetter ramène la notion de structure et de rapports sociaux au système d'interactions concrètes nouées entre les individus dans un ensemble social donné. Il réduit ainsi les rapports sociaux aux seules interactions empiriquement observables. Dans cette perspective les rapports sociaux ne peuvent être envisagés au-delà du système d'interactions observé.

L'idée de l'encastrement des échanges économiques tombe alors dans un « épiphénoménalisme qui s'interdit de saisir les rapports de force invisibles (opérant au niveau de la structure d'un champ et non à celui de l'interaction) dont l'actualisation ne nécessite pas une mise en relation empiriquement observable » (Wacquant, 1992).

Barber (1995) considère que Granovetter accorde peu de place au système social en général qui intègre les structures culturelles, sociales et de la personnalité. Elle diffère de la tradition qui postule l'existence de rapports sociaux précédant et déterminant les interactions entre les agents sociaux. Selon lui, la structure des rapports sociaux ne peut se réduire aux seuls « contacts et relations personnelles » entre les individus. La dimension structurelle des rapports sociaux possède un statut théorique irréductible aux relations personnelles et aux interactions.

Le Velly (2002) dans sa présentation des conditions d'encastrement des échanges marchands distingue, en plus de l'encastrement structurel, deux autres encastements : l'encastrement institutionnel formel et l'encastrement culturel. Selon lui, L'observation du fonctionnement de n'importe quel marché concret nous informe également de la diversité des règles formelles (droit, règlements) et des outils disponibles (moyens de mesure, de calcul, de paiement...). Ces éléments sont perçus par les participants du marché comme une réalité objective et extérieure qu'ils ne peuvent modifier unilatéralement. Il nomme donc *encastrement institutionnel formel*, la contextualisation de l'échange par rapport aux règles formelles et aux outils utilisés. L'échange marchand est théoriquement possible sans règle, sans outil de mesure et sans monnaie, mais leur présence le facilite amplement. L'économie de marché n'est pas l'état de nature, et l'extension de marchés (à plus de personnes, dans l'espace et dans le temps) n'est sans doute pas réalisable sans ces institutions formelles.

Quant à l'**encastrement culturel**, il a été reproché à Granovetter de négliger la dimension culturelle des réseaux sociaux. Par culture, Le velly (2002) donne une définition très vaste puisqu'elle comprend : les systèmes mentaux de perception et de classification ; les scripts d'action et les règles d'invocation de ces scripts ; les valeurs, les normes et les goûts. Tous ces éléments étant partagés à l'intérieur d'un groupe social (des différences peuvent exister d'un groupe à l'autre). L'encastrement culturel décrit finalement le rôle des

significations collectives dans la formation des objectifs et des stratégies des acteurs du marché.

De ce fait, l'existence de relations personnelles (éthiques, familiales, amicales...) facilite l'engagement dans l'échange et réduit au maximum les tentatives d'adoption de comportement opportuniste. La participation à un réseau donne plus de confiance aux relations d'échange et instaure des réputations. Le respect des engagements devient, entre les membres du réseau, le comportement le plus prévisible. Ainsi, les modalités de la réalisation d'un contrat sont limitées et les échanges peuvent être réalisés sans un lourd système d'incitations.

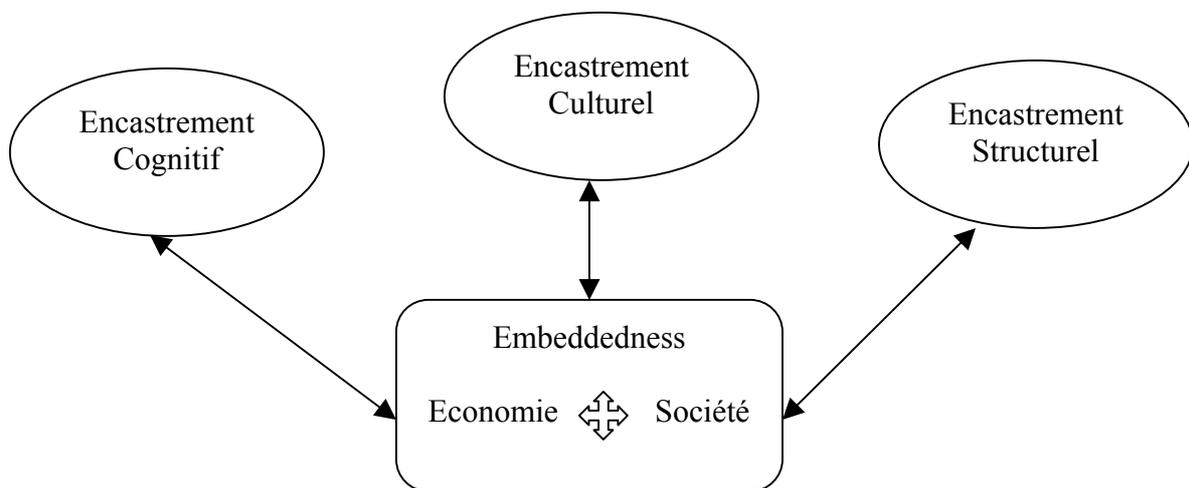


Figure 10. L'encastrement de l'action économique dans l'action sociale

Pour mieux analyser l'action économique, il faut insister sur l'enchevêtrement des conditions d'encastrement. Les différentes conditions d'encastrement sont simultanément prises en compte lors de l'action. Par exemple, l'obéissance à une règle formelle dépend de sa légitimité pour les acteurs en présence et de la nature des relations sociales qu'ils entretiennent. De même, la contestation des conditions d'encastrement passe par l'existence de réseaux sociaux et s'appuie sur les institutions en présence. Le futur des conditions

d'encastrement dépend de leur forme actuelle selon un enchevêtrement qu'on ne peut sans arbitraire démêler. (Le velly, 2002).

Mécanismes informels : réciprocité, confiance, réputation

Plusieurs travaux se sont efforcés d'identifier les mécanismes capables d'assurer le bon déroulement des transactions. On trouve des mécanismes formels tels que le contrat, l'autorité, l'otage et des mécanismes informels comme la réciprocité, la réputation et la confiance.

Macauley (1963), en interviewant 68 hommes d'affaires et avocats de 43 firmes et 6 cabinets d'avocats du Wisconsin, a analysé leurs pratiques commerciales. Il relève ainsi que pour résoudre une dispute, ces acteurs ne recourent que rarement au règlement par les tribunaux, à la sanction légale. Il montre en outre qu'ils s'efforcent dans la mesure du possible de tenir leurs avocats à l'écart du processus de règlement des conflits pour éviter que la relation ne se termine par une rupture définitive perçue comme dommageable pour l'ensemble des parties. Au cœur de ce processus interviennent des « normes » assimilables à des « sanctions non légales » (Macauley, 1963) que les acteurs mobilisent à la place du règlement par les tribunaux. Parmi ces normes, la réciprocité joue un grand rôle : les acteurs doivent savoir donner pour recevoir et être capable de sanctionner tout comportement jugé déviant (ibid). Révélant ces sanctions non légales qui accompagnent le déroulement des transactions, Macaulay évoque la nature non contractuelle des relations entre les entrepreneurs. Ces derniers échangent de façon répétée, se connaissent bien, accordent de la valeur à la « parole donnée », l'engagement moral est symbolisé par le fait que les acteurs se serrent la main (ibid).

Mecneil, en s'inspirant des travaux de Macauley, met en avant le caractère relationnel des contrats. Selon lui, les transactions durables permettent aux acteurs d'assumer l'incomplétude des contrats et encouragent la flexibilité de la relation. Des relations de confiance s'instaurent et l'identité des parties importe puisqu'ils adhèrent et anticipent à des normes que l'objet est d'assurer le déroulement des transactions. Pour illustrer son propos, Macneil indique par exemple que les relations d'échange entre franchiseur et franchisé se déroulent selon le

modèle du contrat relationnel : « Les relations étroites des personnes forment un aspect intégral de la relation (...).

Les liens enchevêtrés de l'amitié, de la réputation, de l'interdépendance, de la moralité et des désirs altruistes font partie intégrante de la relation», les principes d'action contractuels qui soutiennent conjointement le déroulement des transactions complexes. L'« intégrité », la « réciprocité », « l'assentiment », la « fiabilité », « la solidarité contractuelle » ou encore la capacité des acteurs à restreindre leur « pouvoir » figurent parmi ces normes (Macneil, 1983). Ces normes décrites par Macneil accompagnent les relations contractuelles. Elles guident, contrôlent et régulent les comportements pour éviter l'opportunisme prédit par la l'économie Néo-institutionnelle. Le tableau 10 récapitule les principales normes transactionnelles et relationnelles définies par Macneil (1980) :

Tableau 10. Les normes transactionnelles et relationnelles

Normes transactionnelles		Normes relationnelles	
Normes	Composantes	Normes	Composantes
Réciprocité	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Existence d'une création commune de valeur ▫ partage équitable du surplus 	Intégrité du rôle	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Cohérence continuité ▫ Communication ▫ Histoire de la relation
Mise en œuvre du planning	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Planification ▫ Ponctualité 	Préservation de la relation	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Confiance ▫ Continuité / fidélité
Réalisation de l'accord	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Respect des engagements 	Flexibilité	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Adaptabilité ▫ Anticipation
Répartition, confiance, attentes	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Restitution ▫ Confiance 	Normes supra-contractuelles	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Environnement social et politique
Création et restriction de pouvoir	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Répartition du pouvoir 		

Source : Macneil (1980)

Macneil (1978 ; 1980) opère une distinction entre l'échange discret et l'échange relationnel. Le premier type d'échange concerne un échange unique et répété à caractère transactionnel dans lequel les auteurs restent autonomes, poursuivent des intérêts personnels et s'efforcent de faire appliquer les obligations contractuelles. Le deuxième type d'échange intègre les dimensions sociale et politique qui entrent en jeu dans la préservation de la relation et des

intérêts des deux parties. La relation présente ainsi une durabilité et s'appuie essentiellement sur des valeurs communes développées par les contractants.

Les principales caractéristiques de l'échange transactionnel ainsi que de l'échange relationnel sont résumés dans le tableau 11. Lepers (2003) considère que la transition de l'échange transactionnel vers l'échange relationnel se caractérise par la confiance qui s'exprime de manière interpersonnelle.

Tableau 11. L'échange transactionnel vs relationnel

Caractéristiques de l'échange	Transactionnel	Relationnel
Rythme de l'échange	Commencement distinct, faible durée et performance primordiale	Continuité de l'échange qui prolonge les accords passés, reflétant ainsi un processus continu
Relations interpersonnelles	Minimales	Importantes, associées à une satisfaction non économique, communication formelle et informelle.
Solidarité contractuelle	Gouvernée par les règles, normes sociales et la recherche de gains	L'accent est mis sur l'autorégulation et la régulation légale
Transférabilité	Totale, la personnalité de celui qui contracte n'a aucune importance	Limitée, l'échange dépend largement de l'identité des parties en jeu.
Coopération	Pas d'effort commun	Efforts communs en termes de planning et de performance.
Planning	Aucun futur n'est anticipé et l'attention première est portée sur la substance de l'échange	Une forte attention est portée au processus de l'échange, notamment au travers des plannings détaillés qui sont élaborés pour tenir compte de l'environnement et des changements des objectifs.
Mesure de la performance	Simple et peu élaborée	Une attention est portée à l'égard des bénéfices futurs et aux différentes formes de bénéfices.
Pouvoir	Exercé tant que l'accord n'est pas exécuté	L'interdépendance relationnelle induit un exercice judicieux du pouvoir
Division des bénéfices	« A couteaux tirés »	Répartition sensée octroyer un équilibre dans le temps entre la contribution et la rétribution.

Source : Lepers (2005)

La répétition : Modèle de réputation de Kreps

Guennif & Plociniczak (2002) montrent, dans une analyse structurelle des actions économiques, que la réputation pourra être performante dans le bon déroulement des transactions car ces dernières sont encadrées dans des structures sociales. (Fig.13)

Pour que la réputation devienne ce mécanisme autorégulateur, il est primordial que A2 (individu qui réalise l'échange après A1) puisse observer le comportement de B lors de l'échange précédent. Or, on doit admettre qu'un « individu peut seulement observer le résultat des échanges dans lesquels il est engagé » (Kandori, 1992). C'est pourquoi, A2 devra solliciter « l'information privée » de A1, s'enquérir de son expérience personnelle (Kandori, 1992 ; Williamson, 1985). C'est pourquoi, la décision d'accorder sa confiance à B dépend pour A2 de son accès à l'information dont dispose A1 et surtout du crédit qu'il accorde à cette information. En d'autres termes, un lien autre de confiance sous-tend la logique réputationnelle de Kreps : si A2 fait confiance à A1 pour lui dispenser sans la déformer son information privée, et si A1 déclare à A2 que B s'est comporté de façon honnête, alors A2 accorde sa confiance à B et échange avec lui. Si l'une ou l'autre de ces conditions est levée, A2 refuse sa confiance à B ; la transaction n'a pas lieu.

Cette confiance première entre A2 et A1 est une condition nécessaire pour que la confiance entre A2 et B s'établisse. En ce sens, A1 est ce que certains appellent un « informateur de confiance » (Granovetter, 1985) ou encore ce que d'autres dénomment un « intermédiaire en confiance » (Coleman, 1990 ; Nooteboom, 1999 ; Uzzi, 1996), une « tierce partie » (Burt, 1999). La confiance qui lie A2 et B est de nature médiate. Elle passe par l'établissement d'un lien préalable de confiance entre A2 et A1.

Avant d'accorder sa confiance à B, A2 doit avoir l'assurance que tout comportement opportuniste de B sera sanctionné par A3, c'est à dire par l'acteur qui sera amené ensuite à échanger avec B. En introduisant le doute sur le prochain partenaire de B, il suit que la confiance de A2 est fondée sur la croyance que les A_i boycotteront toute transaction avec un B opportuniste. En somme, si A2 accorde au préalable sa confiance à l'ensemble des A_i, s'il s'en remet à ses pairs pour faire preuve d'ostracisme envers un B opportuniste, alors A2 accorde sa confiance à B et échange avec lui. Le déroulement de la transaction suppose donc des normes sociales telle que la solidarité ou la fidélité auxquelles les individus adhèrent.

Compte tenu des remarques faites précédemment, pour s'engager à faire preuve d'ostracisme envers B en cas de comportement opportuniste de sa part, les A_i doivent se fier aux informations privées fournies par A2. Il est donc nécessaire que les A_i fassent confiance à A2. Finalement, la confiance qui s'établit entre A2 et le reste des A_i doit être mutuelle.

En somme, toute transaction entre un A_i et B n'est pas conditionné par un lien unique et unilatéral de confiance comme le propose Kreps. On ne se situe pas dans le cadre d'un encastrément simplement relationnel mais structural qui permet de rendre compte du déroulement de la transaction en dépassant un réductionnisme instrumental (Granovetter, 1990 ; Grahber, 1993). La transaction est tributaire de liens multilatéraux qui composent la « chaîne de confiance » (Coleman, 1990) que décrit la figure 13. En ce sens, la confiance est bien cet « important lubrifiant des systèmes sociaux » (Arrow, 1974).

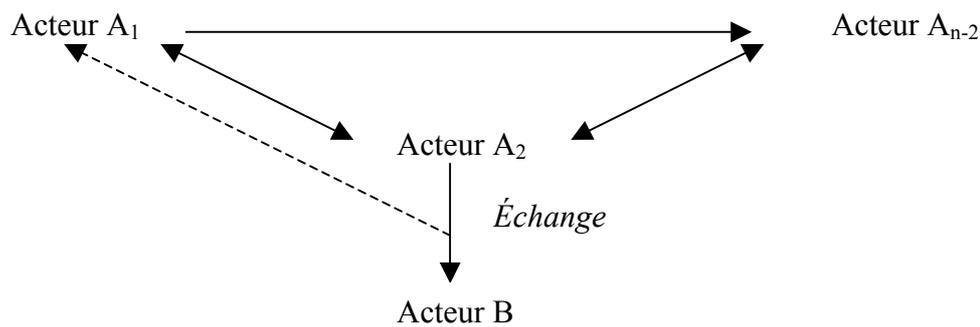


Figure 11. Mécanisme réputationnel et structure sociale

Au bout du compte, il semble que le mécanisme réputationnel vaut car les transactions sont encastrées dans des structures sociales qui influencent les comportements des acteurs. Si un mécanisme informel comme la confiance fonctionne pour soutenir le déroulement des transactions, c'est dans le cadre non d'un arrangement privé¹⁸, mais d'un arrangement social caractérisé par de multiples liens qui relient des acteurs structurellement encastrés. Guennif & Plociniczak (2002)

III. Les dimensions bilatérale et structurale des relations

Pour le bon déroulement des transactions, la NEI a précisé les conditions avec lesquelles nous pouvons réduire l'opportunisme. Lorsque les actifs tendent à devenir spécifiques, les

¹⁸ Un arrangement privé fait référence à non implication d'une tierce partie

transactions sur le marché deviennent plus difficiles et le recours aux mécanismes formels et à l'internalisation paraît la meilleure solution.

Cette vision pessimiste des acteurs en faisant l'opportunisme une caractéristique quasi inhérente à la nature humaine, ce qui donne qu'une représentation partielle et nécessairement biaisée des acteurs qui méfiants voire fébriles essaieraient systématiquement de se protéger en recourant à un ensemble de mécanismes formels. La question qui se pose est de savoir si l'opportunisme varie suivant la structure sociale.

Plociniczak (2002) considère que l'opportunisme ne peut être tenu comme une hypothèse de départ car celui-ci possède une nature irréductiblement contextuelle, les intérêts et les motivations des acteurs variant en fonction des paramètres de la structure sociale dans laquelle ils sont encastés. Ce sont précisément les relations d'échanges bilatérales et la structure d'ensemble du réseau qui font émerger (ou non) la tendance d'un acteur à agir de façon opportuniste.

La répétition des interactions établit des conditions favorables à l'apparition des mécanismes sociaux qui aident les acteurs à se coordonner, à s'adapter et protéger leurs échanges. De nombreuses études suggèrent que les contacts fréquents entre les acteurs assurent le partage d'informations, l'émergence d'un ensemble de normes de comportement, de règles informelles qui permettent d'encadrer et d'ajuster les comportements ((Macaulay, 1963, 1985 ; Baker, 1981, 1984 ; Granovetter, 1985 ; Larson, 1992 ; Uzzi, 1996, 1997 ; Gulati, 1998). Comme le résumait Galaskiewicz et Zaheer, « il y a certaines règles, normes et choses prises pour acquises que les acteurs en relation respectent et honorent » (1999).

Au niveau bilatéral, la répétition des interactions crée un environnement d'obligations implicites favorable au renforcement de la coopération et à l'instauration des mécanismes non contractuels. La notion du temps n'est pas prise en considération dans la mesure où tant qu'il y a échange entre vendeurs et acheteurs tant que les transactions sont durables et continues. Il n'y a pas donc de raisons à ce qu'on dévie des normes établies et respectées. Dans le cas où

un partenaire affiche sa volonté d'interrompre le contrat moral ou écrit, c'est à travers des négociations à l'amiable que ce contrat prend fin. Macauley (1963) constate que les conflits entre les acteurs sont « fréquemment résolus sans référence au contrat ou aux sanctions légales potentielles ou réelles. Il y a une hésitation à parler de droits légaux (...) Comme un homme d'affaire le reconnaît 'Vous pouvez régler n'importe quel conflit si vous gardez les avocats et les comptables hors du coup. Ils ne comprennent pas la réciprocité dans les affaires' (...) Les procès pour violation du contrat semblent être rares ».

Williamson (1975) reconnaît que « les contacts personnels répétés au delà des frontières organisationnelles soutiennent un niveau minimum de courtoisie et de la considération entre les parties (et) découragent les efforts (des parties) à chercher un étroit avantage dans n'importe quelle transaction particulière ». Mais, il n'étudie pas l'évolution des relations dans le temps. Il ne saisit donc pas comment les mécanismes sociaux informels de coordination et de contrôle sous-jacents se construisent tout au long de cette évolution relationnelle. La dimension temporelle étant occultée par l'analyse transactionnelle, il devient impossible d'admettre que les échanges répétés constituent un des aspects importants des relations économiques car ils permettent de se prémunir contre les problèmes de défection, de cavalier libre. (Guennif & Plociniczak, 2002).

Cette dimension temporelle est essentielle dans la relation entre les acteurs dans la mesure où les deux parties vont essayer petit à petit d'intensifier leur niveau d'échange. Sur ce point, Berger, Noorderhaven et Nootboom parle d' « encastrement temporel ». La familiarité entre les acteurs engendre un sentiment de confiance réciproque qui permet de susciter un comportement positif, favorable à la substitution progressive des relations informelles aux liens formels ou contractuels. Ring et Van de Ven (1994) parle de la création de « contrats psychologiques informels » fondés sur la confiance substituant les clauses de sauvegardes formelles.

Ainsi, les problèmes de coordination sont réglés à travers une concertation mutuelle entre les deux parties, une concertation d' « échange au jour le jour » (Larson, 1992), d'« arrangements de problèmes joints » (Johanson & Mattson, 1987 ; Powell, 1990 ; Uzzi, 1996, 1997), de « face-à-face » (Nohria & Eccles, 1992). Par contre, il n'est pas possible que malgré cette volonté d'amélioration de la situation, les négociations marchandes puissent nuire à cet

environnement de confiance et fassent apparaître les risques de sélection adverse et d'aléa moral. Sur ce point, Macauley (1963) note que les « les cadres supérieurs de deux firmes peuvent se connaître. (...) Ils peuvent se connaître socialement (...). Même lorsque l'accord peut être conclu à l'étape de la négociation, les arrangements soigneusement prévus peuvent créer des relations d'échange indésirables entre les unités d'affaires. (...). Une telle planification indique un manque de confiance et émousse les demandes d'amitié, transformant une association coopérative en un échange de marchandage antagonique ».

Face à cette limite de la dimension bilatérale pour se prémunir de l'opportunisme, nous allons nous intéresser à la dimension structurelle de l'échange.

Le réseau : de la transaction à la multiplicité des relations

La différence clé entre l'approche en termes d'arrangements contractuels hybrides et l'approche structurelle est l'unité centrale d'analyse : la transaction et le contrat qui s'y rattache pour la première, la relation pour la seconde. Sous le prisme de la transaction et du contrat qui s'y rattache on ne peut détecter que le contenu marchand, contractuel des relations. En passant de la transaction à la relation, nous passons d'un niveau d'analyse à un autre car la transaction et le contrat ne constituent qu'une fraction de la substance circulant au travers des relations des réseaux inter-organisationnels. La diversité des relations inter-organisationnelles est bien supérieure au nombre de contrats inter-organisationnels.

L'analyse structurelle a depuis longtemps mis en évidence la multiplicité des relations, différents types de relations pouvant s'instaurer entre les organisations, de court ou de long terme, symétrique ou asymétrique, etc. Les liens tissés entre les organisations sont tout simplement aussi nombreux que le type de ressources qui circulent entre elles (Lazega, 1994). Dès lors, les relations de réseaux ne peuvent se réduire aux seuls liens contractuels, ces derniers ne représentent qu'un moment de l'activité relationnelle des organisations. En outre, dans bien des cas une relation inter-organisationnelle se crée (se poursuit) bien avant (au-delà de) la passation (conclusion) des contrats, ce qui étend sa dimension sociale et non plus simplement contractuelle. (Plociniczak, 2002)

A ce fait, Gulati (1995) constate « le réseau social de relations indirects est un mécanisme efficace de référence pour rapprocher des firmes entre elles ». A travers l'obtention de ces informations, via les relations des réseaux, les acteurs savent qui, par le passé, s'est bien comporté ou non. Ils détiennent finalement des informations sur ceux avec qui ils peuvent échanger ou pas en considération de leur propension passée à l'opportunisme. Macauley

(1963) note ainsi que « chacun a quelque chose à donner à l'autre. Les vendeurs ont des ragots au sujet des concurrents, des pénuries et des hausses de prix à donner aux acheteurs qui les traitent bien ». De cette façon, les vendeurs qui ne satisfont pas leurs clients « deviennent le sujet de discussions dans les ragots échangés par les acheteurs et vendeurs lors des réunions des associations d'acheteurs, des associations commerciales et même aux country clubs ou aux rassemblements sociaux ».

Le réseau devient alors une sorte de « filtre qui dirige, concentre et légitime l'information reçue au travers des relations », il assure l'« accès », la « synchronisation » et les « renvois d'opportunités » entre ses membres (Burt, 1992). En étant dépositaire d'informations sur les partenaires potentiels, les réseaux inter-organisationnels servent de « cartes » pour les collaborations futures (Walker & al., 1997), ils permettent de diminuer les coûts de recherche ainsi que l'incertitude inhérente à la sélection d'un partenaire (Nohria, 1992 ; Gulati, 1995 ; Gulati & Gargiulo, 1999). Pareillement, selon Uzzi (1996, 1997), les réseaux inter-organisationnels assurent la circulation d'informations tacites, stratégiques et crédibles entre les organisations. En outre, les liens avec les tierces parties permettent un meilleur accès à l'information comme le résume Burt (2001, 2002).

La diffusion de l'information est d'autant plus abondante que l'encastrement structural des acteurs est fort. Ainsi se propage une information plus efficiente que dans le cadre d'une relation bilatérale ce qui accroît l'habileté à influencer le comportement. Ce faisant, Larson (1992) montre que « le manquement à certaines règles au sein d'une relation bilatérale considérée pourra être sanctionnée par une perte de crédibilité, voire par un ostracisme certain de la part des autres acteurs du réseau à l'occasion d'échanges futurs ». La sanction pouvant même aller jusqu'à l'exclusion du réseau.

Williamson (1985) dans la perspective de la transformation profonde, considère qu'un petit nombre d'acteurs avec des relations fréquentes conduit à accroître les comportements opportunistes¹⁹. Quant à Plociniczak & Guennif, (2002) & Uzzi (1996, 1997), ils considèrent

¹⁹ En effet, lorsque les actifs tendent à devenir spécifiques, la continuité de la relation et l'identité des parties importent, éloignant les transactions du mode discret pour celui plus relationnel. Pour l'ECT, ces transactions ne peuvent que se dérouler difficilement sur le marché car les organisations auraient à supporter des coûts de transaction prohibitifs afin de se prémunir des risques d'appropriation opportuniste en procédant à la

qu'un faible nombre de partenaires augmente la fréquence des interactions, assure un processus de connaissance et d'ajustement mutuel, offre une coordination plus fluide et rend la justification des comportements opportunistes plus ardue.

Sur ce point, des constructeurs²⁰ automobiles US ont décidé de réduire la date de leur réseau de fournisseurs, à augmenter la durée des relations avec ceux-ci. Cette stratégie a permis de favoriser le développement de routines inter-organisationnelles favorables à la coordination des efforts.

À l'inverse des prédictions de Williamson, c'est donc plutôt le comportement de grand nombre qui conduirait les acteurs à agir avec opportunisme. En raison de leur nombre élevé, ils ne se connaissent peu, ont peu d'expériences partagées et ne se lient qu'avec des « liens faibles ». Au contraire, le réseau de petit nombre est plus solidaire, est lié avec des « liens forts » ce qui limite les coûts liés à la surveillance. Nous rejoignons Granovetter (2002) qu'« une tache de la sociologie économique est de mettre à nu les circonstances dans lesquelles les personnes peuvent sans risque mettre de côté le soupçon que l'action relationnelle exigerait donc l'avoir ».

Conclusion

Ce chapitre vient réconcilier l'économie et les sciences sociales en donnant aux individus et aux institutions une place importante dans l'explication des rapports et des modes de coordination entre les acteurs. L'intégration de la dimension sociale dans les mécanismes de coordination nous permet ainsi de mieux appréhender notre environnement d'étude.

Conclusion de la première partie

Les théories que nous avons mobilisées essayent de saisir les différents aspects de notre problématique. Le premier chapitre a dressé un état des lieux des différentes approches qui ont abordé le sujet des rapports fournisseurs –distributeurs en analysant le contenu des domaines relationnels. Les formes de la coordination sont traitées dans le deuxième chapitre

présentation complète de la transaction. Les organisations doivent alors réfléchir à la définition et l'usage d'une structure de gouvernance spécialisée capable de gérer cette tension permanente entre les gains à tirer de comportements coopératifs et les coûts suscités par l'opportunisme potentiel du partenaire. L'internalisation de la transaction est la voie privilégiée.

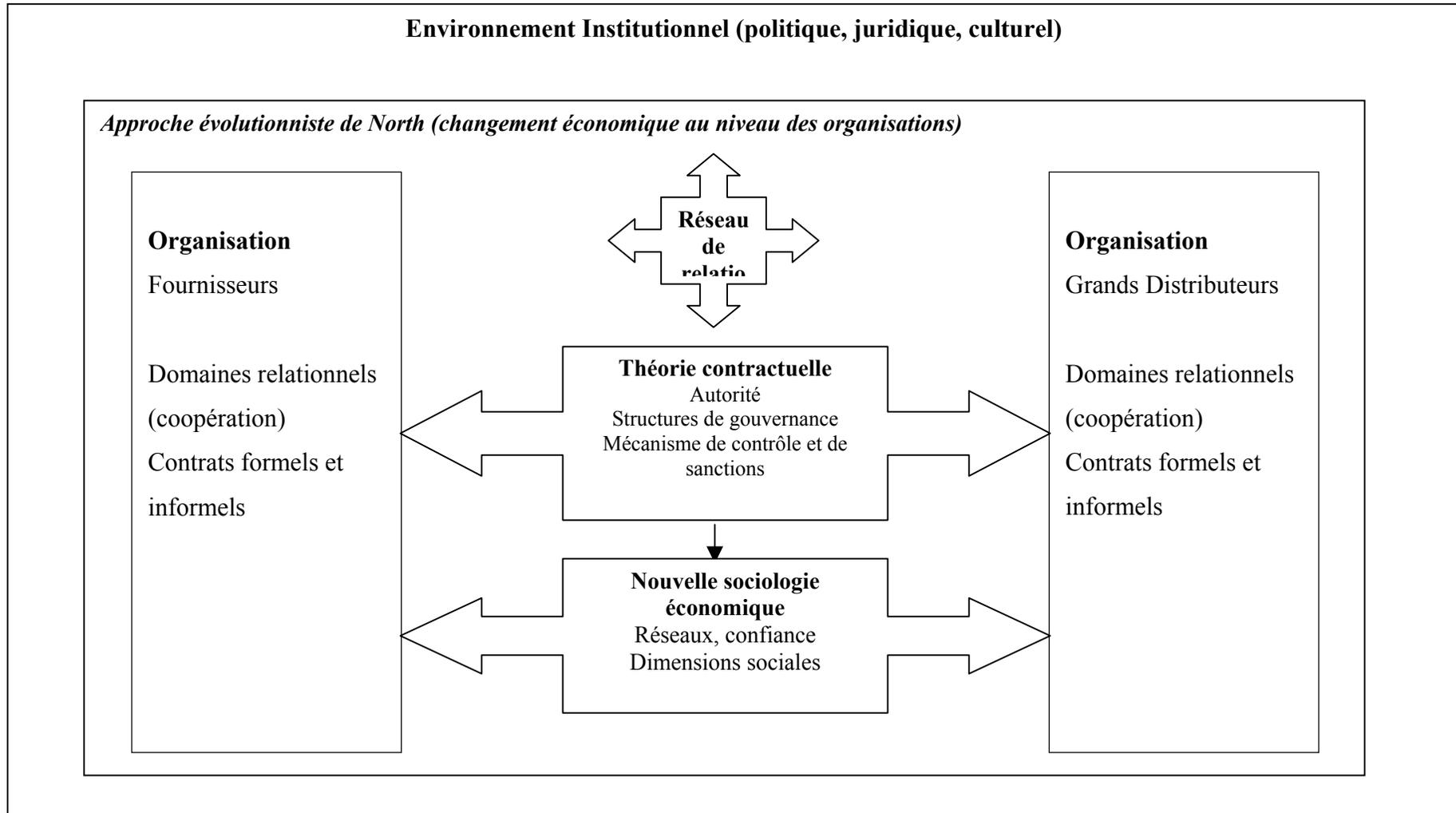
²⁰ Exemple donné par Dyer (1996)

par le recours aux concepts de la théorie néo-institutionnelle ; les concepts développés par la théorie contractuelle insistent sur l'importance des mécanismes de surveillance, de contrôle et de sanction pour une coordination efficace des rapports d'échanges. Cependant, cette théorie reste muette sur des aspects plutôt informels, plus rattachés à des dimensions humaines et sociales de son environnement institutionnel, et où la logique des sanctions fait défaut. C'est ainsi que le troisième chapitre se présente comme indispensable pour appréhender toutes les facettes des relations d'échange en les situant dans leur cadre institutionnel. Ce dernier influence les comportements individuels et le fonctionnement des organisations. La structuration des relations sociales en réseaux permet d'expliquer l'efficacité des mécanismes informels dans la coordination des échanges malgré la déficience du système institutionnel en place.

L'approche est de nature combinatoire et systémique dans la mesure où les mécanismes formels et informels qui régulent les échanges sont complémentaires ; lorsque les uns font défaut, les autres prennent leur place et vice versa.

La schématisation de notre cadre théorique adopte le modèle ci-dessous (Fig.14) : il s'articule essentiellement sur deux piliers théoriques : la théorie contractuelle et la nouvelle économie sociologique.

Figure 12. Les relations fournisseurs- distributeurs placées dans leur environnement institutionnel



**Partie II. Changements, formes
de coordination et confiance dans
les relations F-D Tunisiens**

Introduction de la deuxième partie

En se référant à notre modèle conceptuel, nous essayons d'analyser les relations fournisseurs-distributeurs dans le système alimentaire tunisien. D'abord, nous allons dans un quatrième chapitre placer ces relations dans leur environnement institutionnel (politique, juridique, culturel) et analyser les différents changements réalisés au niveau de leurs domaines relationnels de coopération. Ensuite, dans un cinquième chapitre nous allons étudier en faisant recours aux théories contractuelles les structures de gouvernance mises en place par les enseignes de distribution pour assurer leur approvisionnement. Dans ce chapitre, nous avons décidé de nous limiter à l'étude des fruits et légumes. Nous avons jugé que ces produits sont assez représentatifs de la problématique du choix des formes de coordination par les distributeurs pour garantir leurs approvisionnements. Enfin, dans un sixième chapitre, nous faisons appel à la nouvelle sociologie économique pour étudier le rôle d'un mécanisme informel telle que la confiance dans la coordination des échanges entre la grande distribution et ses différents fournisseurs. Nous avons dans ce chapitre classé les fournisseurs en 4 types : les multinationales et les grandes entreprises nationales, les entreprises nationales fabriquant des produits standardisés, les fournisseurs agricoles et les entreprises fabricant des produits principalement dédiés à la grande distribution.

La deuxième partie se répartit ainsi en trois chapitres :

- Chapitre 4. Changements opérés au sein du complexe agroalimentaire tunisien
- Chapitre 5. Analyse des formes de coordination dans le secteur des fruits et des légumes
- Chapitre 6. Rôle de la confiance dans la coordination des échanges

***Chapitre 4. Changements opérés au
sein du complexe agroalimentaire
tunisien***

Introduction

L'adhésion de la Tunisie à l'Organisation Mondiale du Commerce et son engagement à entrer dans une zone de libre échange avec l'Union Européenne à l'horizon 2008, placent les entreprises de notre pays dans un nouvel environnement concurrentiel : ne pourront survivre et réussir que les entreprises qui auront su s'adapter à ces nouvelles conditions du marché, notamment en terme de qualité et de performance. (Dhraief, 2002).

Ainsi, la Tunisie a entamé plusieurs réformes qui ont touché, avec plus ou moins d'intensité, les différents secteurs de l'économie. Dans le courant de cette dynamique d'ouverture, le tissu de distribution local a enregistré une évolution importante que ce soit sur le plan qualitatif que quantitatif. En effet, au-delà, et suite à de nombreuses réformes visant à dynamiser le secteur, à le moderniser et à le libéraliser progressivement pour qu'il participe effectivement à l'effort d'ouverture et de développement de l'économie du pays (libéralisation des prix de la majorité des produits, réforme du cadre juridique pour permettre un libre jeu de la concurrence tout en luttant contre les pratiques déloyales...), le tissu commercial tunisien a vu sa structure changer et se développer rapidement notamment ces dernières années.

Après l'analyse de l'environnement du commerce, nous étudions dans ce chapitre en premier lieu les différentes formes du commerce de distribution et en second lieu les caractéristiques des industries agroalimentaires tunisiennes. Enfin, nous exposons les changements opérés dans les différents domaines de la relation fournisseurs-distributeurs.

I. L'environnement institutionnel du commerce

L'environnement institutionnel en Tunisie a connu récemment des changements notables notamment dans le domaine du commerce. C'est dans ce cadre, qu'une consultation nationale²¹ élargie sur la modernisation du secteur commercial a été organisée dans les différents gouvernorats de la République. Elle a porté sur trois thèmes principaux à savoir le commerce de distribution, le rôle du secteur commercial dans la promotion des exportations et les circuits de distribution des produits agricoles.

Une approche participative

Les acteurs concernés par la consultation sont :

- Le secteur des affaires et ses différentes composantes :
 - Producteurs industriels et agricoles et prestataires de services.
 - Grossistes et détaillants (grandes et moyennes surfaces et petit commerce).
- Consommateurs,
- Administration (autorités compétentes et secteur bancaire),
- Centres de recherche et l'université,
- Syndicat des professions libérales (conseillers, experts comptables, avocats, architectes...),
- Organisations nationales (organisation de la défense du consommateur, union de la femme, union de travail),
- Média,
- Cadres régionaux et députés.

Elle a par ailleurs pour but d'identifier les solutions adéquates à certains problèmes tels que le système des prix, le commerce parallèle, la fiscalité, la pratique des activités commerciales, le financement, les relations entre les commerçants et les banques, les implantations commerciales, la vente à tempérament, la formation et la qualité des prestations de services.

²¹ Consultation organisée sous le haut patronage de son excellence le président de la république en Juin-Juillet 2004.

Les participants ont discuté également des relations professionnelles producteurs-distributeurs, des législations économiques, du commerce électronique ainsi que d'autres questions sectorielles, outre l'évaluation du rendement des structures d'encadrement et d'appui.

Un intérêt particulier a été accordé aux circuits de distribution des produits agricoles à travers l'examen de la question de la libéralisation des prix, les marges bénéficiaires, le degré d'adaptation de la législation en vigueur à la réalité, la mise à niveau du marché grâce à la modernisation des équipements et des méthodes de gestion des marchés et la sensibilisation à l'importance de la présentation du produit agricole en tenant compte du calibrage et de l'emballage.

Cette démarche met en exergue le souci des pouvoirs publics en Tunisie d'examiner tous les problèmes du secteur commercial en adoptant une approche favorisant la participation de toutes les parties concernées à l'identification des entraves à la marche régulière des mécanismes du marché, outre l'élaboration de programmes et de plans à même d'améliorer le rendement du secteur et de le moderniser, tout en sauvegardant les intérêts des consommateurs, eu égard à l'importance de ce secteur qui constitue un trait d'union entre les secteurs de l'industrie et de l'agriculture, d'une part, et le consommateur d'autre part.

Quelques recommandations de la consultation

La modernisation du secteur de commerce a nécessité l'intervention de tous les acteurs institutionnels pour, dans un premier temps, trouver les contraintes et les insuffisances au développement de ce secteur et, dans un second temps, dresser une stratégie de développement adéquate avec la situation actuelle. La politique employée par les acteurs institutionnels est une politique d'accompagnement qui s'ajuste au fur et à mesure du développement du secteur de commerce. Le tableau 12 présente une synthèse des principales insuffisances et recommandations relatives au secteur de la distribution alimentaire.

Tableau 12. Synthèse des principales insuffisances et recommandations relatives au secteur de la distribution alimentaire

Objet	Les insuffisances	Les recommandations
Les prix	<p>Marges faibles dans le secteur alimentaire</p> <p>Un besoin urgent de libéraliser les prix aux niveaux des stades de production et de commercialisation</p> <p>Manque de transparence aux niveaux des circuits de commercialisation</p> <p>Utilisation des factures non conformes à la réalité</p> <p>Faible rapport entre la qualité et le prix</p>	<p>Encourager la libéralisation des prix et la concurrence surtout par les fruits et légumes</p> <p>Un contrôle plus rigoureux pour se prémunir de l'opportunisme (vérification des factures)</p> <p>Essayer de garantir l'offre toute l'année</p> <p>Diminuer la TVA pour stimuler la consommation</p> <p>Sensibilisation des vendeurs</p> <p>Légiférer une loi qui permet une intervention étatique en cas de besoin pour la régularisation de l'offre et de la demande</p>
La relation avec l'administration	<p>Lourdeur administrative</p> <p>Complexité des lois pour le commerçant</p> <p>Manque d'encadrement et de sensibilisation</p>	<p>Mise à niveau des employés des administrations</p> <p>Grande sensibilisation effectuée par les agents de contrôle</p> <p>Chaque demande doit être traitée dans un délai maximum de 15 jours</p> <p>Généralisation des cahiers de charge</p> <p>Un seul interlocuteur régional avec le commerçant</p>
La relation avec les banques	<p>Le secteur bancaire n'offre pas d'incitations financières au secteur de commerce</p>	<p>Convaincre les banques à devenir des partenaires dans les projets commerciaux</p> <p>Réalisation des politiques d'incitations auprès des petits commerçants pour acquérir les équipements modernes</p> <p>Plus de flexibilité dans la constitution des dossiers et l'octroi des prêts</p> <p>Mette en place une stratégie bancaire pour la modernisation du secteur de commerce</p>
Grande surface	<p>Problème de localisation géographique</p> <p>Pouvoir commerçant important nuisant aux fournisseurs</p> <p>Fausser la concurrence (exclusivité de vente)</p> <p>Promotions importantes qui peuvent nuire aux petits commerces.</p>	<p>Loi précisant l'implantation des grandes surfaces</p> <p>loi stipulant le non cumul des bénéfices aux niveaux de la vente au détail et de la vente au gros</p> <p>Loi interdisant la vente exclusive pour ne pas nuire à la concurrence</p> <p>Politique de développement et de</p>

		modernisation des grandes surfaces respectueuse au développement des petits commerces Création d'un bureau spécialisé de contrôle des prix des grandes surfaces
La législation	Ecart entre le texte législatif et la réalité Besoin de révision et de modification pour certaines législations liées à la modernisation du secteur de commerce Faible niveau de compréhension des lois aux niveaux de l'administration et des professionnels Apparition de plusieurs dépassements de la loi (publicité mensongère, jeux...etc.)	Nécessité de rassembler toutes les lois dans un journal plus accessible aux différents acteurs Mise à niveau du personnel chargé du suivi et application des textes de lois. Veiller à adapter la loi aux besoins du secteur de commerce Sensibilisation des différents partenaires Contrôle plus rigoureux et plus sévère aux dépassements des lois.

Source : Nos enquêtes

I.1. Le cadre juridique du commerce

La Tunisie s'est dotée d'un cadre juridique moderne et sa politique de la concurrence s'est traitée sous l'angle de la promotion de la qualité, de la libéralisation des circuits de distribution et de la protection du consommateur.

Ce cadre juridique permet au pays de mettre en place les solutions favorables d'ouverture au développement d'une certaine dynamique de concurrence. L'essentiel de l'intervention administrative a été axée sur les questions de transparence (facturation, publicité des prix) et des efforts ont été fournis pour élucider certaines pratiques et expliciter davantage les règles du droit de la concurrence.

I.1. La législation sur l'organisation des circuits de distribution

Parmi les mesures ayant permis une modernisation des circuits de distribution, citons principalement :

- la loi 91-44 du 1er juillet 1991 sur le commerce de distribution,
- la loi 91-64 du 29 juillet 1991 sur la concurrence et les prix,
- la loi 92-617 du 17 décembre 1992 sur la protection du consommateur,
- la loi 94-86 du 23 juillet 1994 sur les circuits de distribution.

I.1.1. La Loi 91-44 du 1er juillet 1991 :

Relative au commerce de distribution modifiée et complétée par la loi 94-38 du 24 février 1994 dont les principales dispositions couvrent :

- ✓ *la suppression des autorisations administratives pour l'exercice des activités commerciales* : le principe de liberté des activités est institué par l'art.3 de la loi. Le commerce de distribution est libre et n'est pas soumis à un agrément préalable.
- ✓ *l'institution pour certaines branches d'une séparation entre le stade de gros et de détail* : le commerce de distribution est exercé soit au stade de gros, soit au stade de détail. La loi établit une obligation de séparation entre les deux fonctions. Le Ministre chargé du Commerce fixe par arrêté la liste des secteurs d'activité commerciale comportant obligatoirement deux stades de distribution. Pour les autres secteurs non prévus par l'arrêté, la possibilité de cumul par une même personne est subordonnée à la séparation physique des locaux et à une comptabilité distincte. La loi a renvoyé pour la définition de chacune de ces deux fonctions à l'usage commercial, ce qui souvent entraîne une certaine confusion.
- ✓ *l'interdiction des ventes directes par le producteur au consommateur : dans un* souci de préserver les conditions de concurrence entre les secteurs de la production et de la distribution, le producteur ne peut vendre aux personnes physiques ou morales qui achètent ses produits en vue de leur consommation au stade final ou intermédiaire (art.1, D.92-351, 17 février 1992). Un amendement introduit par la loi 94-38 a prévu une liste exhaustive de secteurs comportant obligatoirement deux stades de distribution. Il s'agit notamment des secteurs de fruits et légumes, poissons, produits alimentaires, produits avicoles, boissons à emporter, textile, chaussures.
- ✓ *la responsabilisation des opérateurs.*
- ✓ *la mise en place des organismes d'encadrement et de concertation.*

I.2. Réglementation étroite de la distribution

✓ Franchise

C'est un contrat de concession par lequel un concessionnaire s'engage à s'approvisionner auprès d'un concédant qui, en contrepartie, lui concède l'usage de sa marque et d'une enseigne, et lui apporte le plus souvent une aide financière et une assistance technique et commerciale. La concession avec exclusivité de revente est autorisée depuis la loi n° 2005-60 du 18 juillet 2005. La procédure fait l'objet d'un contrôle strict et est étudiée au cas par cas. En outre, les royalties sont absentes de la liste des opérations courantes qui bénéficient de la liberté de transferts ; elles sont en règle générale transférées au titre de l'assistance technique et/ou des droits de propriété intellectuelle.

✓ Actionnariat étranger

La participation majoritaire (au-delà de 50% du capital) d'entreprises étrangères dans le secteur de la distribution est soumise à l'approbation de la Commission Supérieure des Investissement (CSI), laquelle est rarement accordée.

✓ Carte de commerçant

Pour exercer une activité de gérance, les étrangers doivent obtenir une carte de commerçant étranger. La procédure requiert un titre de séjour et une demande auprès du ministère du Commerce. Dans les faits, cette carte est rarement octroyée sauf pour quelques grandes entreprises, pour les étrangers dont les conjoints sont de nationalité tunisienne, pour les étrangers natifs en Tunisie et résident en Tunisie depuis « plusieurs années ».

✓ Compensation

L'administration des prix de quelques produits de première nécessité (céréales et dérivés, huiles végétales, papier scolaire, lait, sucre, etc.) désavantage le commerçant puisque le prix est directement fixé par l'Etat. Ces produits sont très peu margés et le commerçant compense généralement avec des produits complémentaires. Des réformes ont, cependant, sensiblement réduit le poids de la compensation qui devrait, à terme, disparaître.

✓ Urbanisme

Jusqu'ici le Code de l'aménagement du territoire et de l'urbanisme ne prévoyait aucune disposition concernant l'implantation des hypermarchés. Aujourd'hui les choses ont changé et l'Etat est confronté à une nécessité d'éloigner ces énormes équipements commerciaux de la ville. Après Carrefour, qui s'est implanté sur la route de La Marsa et dont on se rappelle le jour d'ouverture et les embouteillages monstres qu'il a provoqués. D'où la décision du Conseil ministériel restreint du 24 septembre 2003 de «parachever le Code de l'urbanisme en y incluant des dispositifs concernant les grandes surfaces». Ces dispositifs prévoient entre autres de ne plus donner d'autorisation de permis de bâtir à un investisseur dans ce domaine que dans un rayon de 5 kilomètres au-delà de la limite des plans d'aménagement urbains. Ainsi, la loi interdit désormais l'implantation d'hypermarchés à l'intérieur des villes et même dans les proches périphéries. Et ce, pour éviter de nuire aux petits commerces et à l'esthétique urbaine et de geler des hectares pour la ville. Des terrains viabilisés et équipés pouvant fonctionner plutôt comme zones d'habitation.

II. Le commerce de distribution

Le premier constat qui découle de l'examen de la situation actuelle du tissu de commerce de distribution agroalimentaire dans le pays, consiste dans la nette domination du petit commerce de détail avec environ 90% des parts de marché. A ce petit commerce, vient se juxtaposer, surtout dans les grandes agglomérations urbaines, quelques supermarchés ou grandes surfaces en nombres et superficies variables, mais surtout d'une présence nettement moins notable sur le plan effectif. Chacun de ces deux grands types de commerces possède ses sources d'approvisionnement, ses techniques de vente et de fidélisation de sa clientèle et surtout un mode de fonctionnement propre.

II.1. Le commerce de détail

L'exploitation du registre de commerce de l'année 1995, permet de ressortir l'existence d'environ 103000 commerçants de détail de produits agroalimentaires dans le pays (grandes surfaces incluses).

D'autres chiffres collectés au niveau du Ministère du commerce, montrent que ce chiffre a augmenté de quelques 15000 commerçants en 1999 s'estimant ainsi à près de 118000 commerces de détail alimentaire (alimentation générale, boucherie, volailles, œufs et poulets, poisson, fruits et légumes et autres) soit un taux d'évolution annuelle de l'ordre de 2,7 % entre 1995 et décembre 1999. En 2003, on dénombre environ 200000 détaillants.

Sur la base de ces chiffres, des résultats de l'enquête effectuée dans le cadre de l'étude stratégique de développement du secteur de commerce (février 2000) et des informations collectées auprès des différents intervenants dans le secteur (notamment au niveau institutionnel), nous pouvons formuler un certain nombre de constats intéressants quant à ce type de commerce et portant sur le nombre et la taille de ces petits commerces, leur répartition géographique, leur rendement économique et leur importance sociale.

- Le premier constat est celui de l'extrême petitesse des commerces de détail quant à leur zone de chalandise, d'où leur grande atomisation. On compte en effet, une épicerie pour environ 81 habitants. L'étude stratégique nommée ci-dessus affirme que dans un certain nombre de pays à revenu similaire, la norme moyenne est d'un commerce du genre pour 200 habitants.
- Le deuxième constat concerne la bonne corrélation qui existe entre le taux d'urbanisation et la densité des points de vente ou encore des commerçants. Une corrélation qui peut être expliquée en partie par l'autoconsommation des ménages ruraux en leurs propres productions alimentaires et les différences dans des habitudes alimentaires et les revenus du milieu et urbain.
- Le troisième constat est relatif à la faiblesse des superficies unitaires des commerces. Les enquêtes effectuées dans le cadre de l'étude stratégique de développement du secteur de commerce ont montré que les surfaces moyennes de vente ne dépassaient pas 18 m² pour les commerces alimentaires.
- Le quatrième constat est que le rendement de ces commerces de détail alimentaire en terme de chiffre d'affaires reste faible. Selon la même étude, ce rendement serait de 2100 DNT²² (avec des disparités importantes selon les modes de vente (grande distribution ou petit commerce) et les milieux (rural ou urbain...)).

²² 1200 euros environ

- Le cinquième, et dernier constat concerne l'importance sociale du secteur du commerce de détail alimentaire. En effet, selon les résultats de l'étude stratégique de développement du secteur de commerce, le commerce de détail employait quelques 120000 personnes en 1995, ce qui représente environ 1,2 personnes/ Unité de commerce de détail alimentaire. Ceci fait apparaître un fort pourcentage de commerces en nom personnel n'employant pratiquement pas de salariés (du moins officiellement déclarés).

L'ensemble de ces constats montre la fragilité relative de ce secteur. L'introduction des techniques de vente d'un hypermarché tel que Carrefour peut laisser penser que le petit commerce sera sérieusement touché notamment dans la région de Tunis. Un hypermarché, contrairement aux petits détaillants, est doté de l'espace, la taille, les moyens financiers et le professionnalisme qui lui donnent toutes les chances de leur arracher des parts de marchés. (Abderrazak, 2003)

II.2. Le commerce de gros

Dans le secteur agroalimentaire la « SOTUMAG », Société Tunisienne des Marchés de Gros, cotée en Bourse, approvisionne en fruits, légumes et poissons, la ville du Grand Tunis. Les autres marchés de gros, au nombre de 8, alimentent les autres régions du pays. La réglementation tunisienne impose aux grandes surfaces de se fournir sur les marchés de gros pour les fruits et légumes.

Selon les chiffres du registre du commerce, il y aurait en Tunisie environ 800 grossistes de produits alimentaires en 1995. Ce chiffre tient compte aussi du nombre d'importateurs licenciés ou concessionnaires d'un ou deux fournisseurs étrangers. En décembre 2000, ce chiffre est passé à 974 grossistes enregistrant ainsi un taux d'évolution annuel moyen de l'ordre de 4,3%.

En ce qui concerne les produits vendus en frais (fruits et légumes, viandes, lait frais, œufs, volailles et poisson), transitant sous les mains d'environ 38% du total des détaillants des produits alimentaires, on constate qu'une bonne part (dépassant souvent le 1/3) passe par les circuits de distribution officiels (notamment les marchés de gros) alors que le pourcentage restant passe dans les circuits de distribution courts, plutôt du type producteur à détaillant ou encore producteur à consommateur (Etude stratégique, Ministère du Commerce, 2000).

II.3. La distribution alimentaire moderne

II.3.1. Présentation du secteur

Le secteur tunisien de la distribution alimentaire organisé a indiscutablement connu une période de profonde mutation au cours des cinq dernières années. Cette période a été caractérisée par un accroissement sans précédent de l'offre (surface commercialisée en progression moyenne de 14% sur la période 1999-2002), une évolution de la relation producteur / distributeur (relation de partenaire) et une mise en œuvre de techniques entraînant une augmentation qualitative et quantitative de l'offre permettant un important ajustement à la baisse des prix (nous estimons que le secteur a connu une baisse de la marge brute de l'ordre de 15% sur la même période).

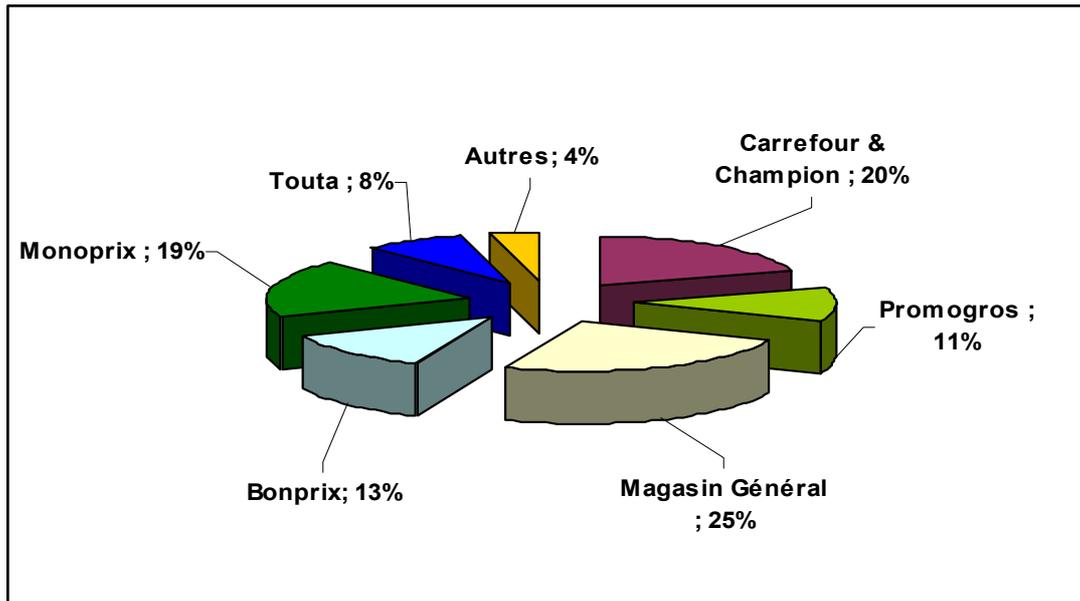
En 2002, le secteur de la grande distribution alimentaire était constitué d'environ 150 magasins : Magasin Général, Bonprix, Monoprix, Touta, Promogros, Passage, Carrefour et quelques autres supermarchés indépendants (Tab.13). Le marché se distingue par le nombre limité d'opérateurs, qui de plus est, sont sensiblement hétérogènes en terme de format (surface moyenne) et de mixe produit. Si Monoprix et Magasin Général sont des enseignes que l'on peut qualifier d'anciennes, toutes les autres enseignes sont de récente création. En terme de parts de marché, Magasin Général est le leader avec 25%. (Fig.15)

Tableau 13. Caractéristiques des Enseignes de distribution en 2002

Nom	Création	CA 2002 (MDt)	Nombre de Magasins	Surface de Vente (m ²)	Taille moyenne des magasins	CA par (m ²)
Magasin Général	1920	110	44	46249	1051	2378
Monoprix	1913	85	24	24150	1006	3520
Promogros	1998	50	4	6000	1500	8333
Carrefour	2001	80	1	8500	8500	9412
Bonprix	1998	60	43	19852	462	3022
Touta	1978	34	11	9955	905	3385

Source : Tunisie Valeurs (2002)

Figure 13. Parts de marché des enseignes de distribution alimentaire moderne en 2002



Source : Tunisie Valeurs (Estimation 2002)

L'universalité du modèle de développement des circuits commerciaux de la distribution alimentaire dans les pays développés nous permet de nous baser sur les observations faites dans ces différents pays pour faire l'état de la distribution sur le territoire tunisien.

Sur un plan purement quantitatif, il ressort que le marché tunisien reste sous-équipé en terme de surface de distribution alimentaire moderne. Pour une population de 9.8 millions d'habitants dont plus de 2 millions concentrés dans la région métropolitaine du grand Tunis, il n'existe environ que 150 supermarchés et un seul hypermarché à la fin de l'année 2002. Cela fait ressortir un nombre de m² pour 1000 habitants de seulement 13 pour l'ensemble du pays et 34 pour l'agglomération.

Au vue de la situation de pays comparables en terme de PIB par habitant (en parité de pouvoir d'achat) et de taux d'équipement (réfrigérateurs 70%, automobiles 25%...) comme le Portugal ou le Chili, le potentiel de croissance pour le secteur est important. La question est de savoir quels sont les acteurs qui sauront canaliser ce potentiel à leur avantage car bien que le potentiel de croissance soit très important, la combinaison d'un panier moyen encore assez bas, d'un mix produit peu favorable (faible proportion des produits frais) et d'une forte intensité capitaliste (rareté des terrains en zone urbaine) en fait une activité où la marge d'erreur est réduite.

Un secteur de distribution à dominance « supermarchés »

A l'instar de l'attractivité et du succès commercial de Carrefour (2001) et de Géant Casino (2005), les enseignes étrangères dominent le segment des hypermarchés. Les enseignes tunisiennes devraient détenir la quasi-totalité des surfaces de vente de supermarchés. Le segment des supermarchés et des hypermarchés ne devraient pas se concurrencer directement à moyen terme et leurs segments devraient augmenter en prenant des parts de marché sur la distribution traditionnelle.

L'équilibre hypermarchés / supermarchés en nombre de points de vente devrait pencher largement en faveur des supermarchés (2 hyper pour 40 super). Le modèle supermarché offre à nos yeux un important potentiel de développement grâce à un format qui répond au mieux à la structure urbaine tunisienne caractérisée par une faible densité (60hab/km²) et une forte dispersion de la population en dehors des zones urbaines. Une concentration des richesses sur Tunis (ce qui limite les possibilités d'expansion des hypermarchés) et une législation qui demeure très restrictive (autorisations multiples pour implantation, contrôle des prix, vente à perte non autorisée...) renforcent cette hypothèse.

Le succès commercial des enseignes locales de supermarché sera tributaire d'une sensible amélioration de l'offre quantitative et qualitative au niveau des points de ventes afin de mieux répondre aux attentes de l'importante classe moyenne tunisienne. Les axes de développement stratégiques semblent devoir passer par un accroissement de la surface moyenne par point de vente (actuellement de 830m² pour le secteur supermarchés) afin d'accommoder une offre alimentaire plus large et d'étoffer un segment produits frais largement déficitaire au niveau du réseau actuel (représentant moins de 10% des ventes alimentaires). Le fait de miser sur le frais offre une double attractivité ; améliorer sensiblement l'achalandage des points de vente et permettre un accroissement significatif de la rotation des stocks se traduisant par une meilleure rentabilité des capitaux employés.

Un secteur qui se concentre

Au cours de ces dernières années, le secteur de la distribution moderne a connu un développement profond. En l'espace de cinq ans, trois nouvelles enseignes internationales ont pénétré le marché (Carrefour, Champion et Géant) provoquant un changement important dans le comportement du consommateur. L'émergence des hypermarchés, un concept nouveau et en pleine croissance en Tunisie y a sans doute fortement contribué.

Malgré les changements notables qu'a connus le secteur de la distribution ces dernières années, avec notamment la multiplication des grandes surfaces et l'ouverture des hypermarchés, la part de marché de la distribution organisée représente à peine 12%. Le secteur reste dominé par le commerce de détail qui représente l'essentiel du circuit de distribution et notamment dans l'alimentaire.

Avec un chiffre d'affaires avoisinant les 800 millions de Dinars Tunisien, le secteur de la distribution moderne réalise 2% du PIB, un niveau qui s'avère très loin de celui observé dans les pays européens (23%). En dépit de l'évolution incontestable du paysage de la distribution en Tunisie (avec un taux de croissance annuel moyen de 15% durant les quatre dernières années), le secteur présente un potentiel de croissance important. (Tunisie Valeurs, 2006)

Actuellement, le secteur de la distribution organisée en Tunisie s'articule autour de trois acteurs principaux (Fig.16):

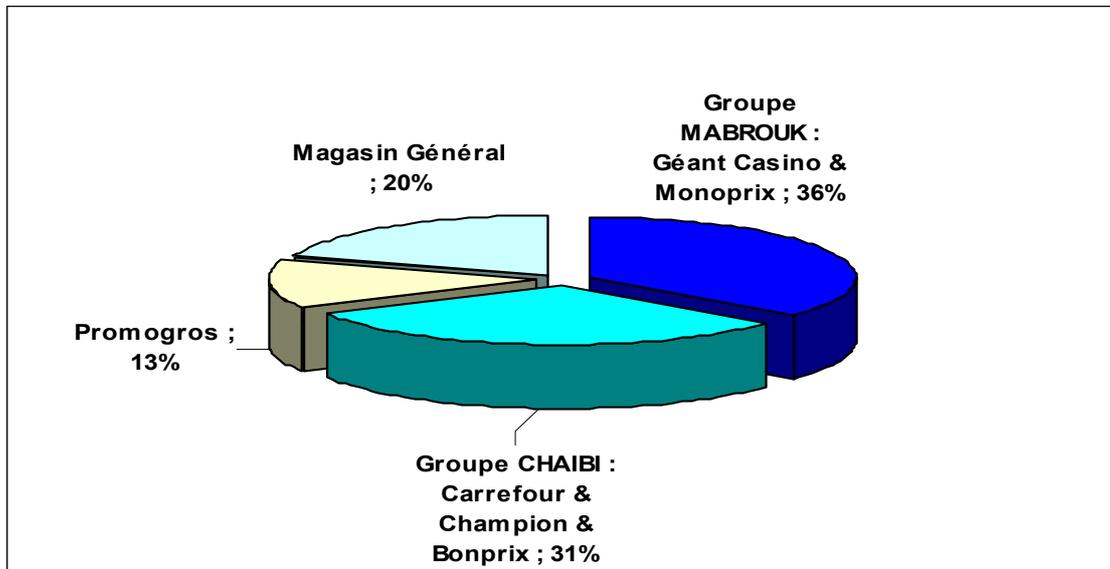
Le Groupe Mabrouk, à la tête de Monoprix depuis 1999. Ce groupe a rapidement mis en place une stratégie d'expansion à la fois interne et externe. Le groupe a notamment racheté en 2003 la chaîne Touta puis a racheté les principaux points de ventes de la chaîne «Le passage». Parallèlement, le groupe s'est associé avec le groupe français Casino lui permettant de s'implanter dans le segment des hypermarchés (Géant). Avec une part de marché estimée à 36% ; le groupe Mabrouk toutes enseignes confondues est le leader du secteur.

Le Groupe Chaïbi, qui a commencé par le segment des hypermarchés (Carrefour) et qui se développe sur celui des supermarchés par le biais de l'enseigne Champion (2 points de vente). Le groupe a récemment racheté la chaîne de supermarchés Bonprix (43 points de vente) ce qui porterait la part de marché estimée du groupe à 31%.

Enfin, **l'enseigne publique Magasin Général** qui demeure la première chaîne de supermarchés en termes de nombre de points de ventes (44) avec un chiffre d'affaires de 152.2MDt toutefois inférieur à celui de Monoprix. Cette enseigne qui a été mise sur la liste des sociétés à privatiser pourrait connaître un essor important une fois contrôlée par des investisseurs privés favorisant ainsi l'émergence d'un troisième pôle important dans le secteur. Il paraît en effet probable que les autorités privilégient ce scénario (3ème pôle) à un rachat par l'un des deux pôles existants.

Notons enfin que l'enseigne Promogros (6 points de vente, 13% de part de marché) représente un cas un peu particulier puisqu'elle est positionnée sur la vente en « semi gros ». La chaîne, qui a la possibilité de facturer en hors taxe, s'adresse donc principalement (mais pas uniquement) à des professionnels : petits commerces, hôteliers, restaurateurs.

Figure 14. Parts de marché des enseignes de distribution alimentaire moderne en 2006



Source : Tunisie valeurs Estimations 2006

I.2. Stratégies des principales enseignes locales de distribution

I.2.1. L'enseigne Monoprix

Face à un environnement concurrentiel qui évolue rapidement, Monoprix a réussi à renforcer son positionnement. Avec une part de marché de 23.2%, elle conforte sa position de leader sur le marché de la distribution organisée.

Ce résultat est le fruit d'une politique expansive mise en place depuis 1999, la date de sa reprise par le groupe Mabrouk. La stratégie du groupe a été centrée sur 4 points :

1- Etendre son réseau de distribution

Le grand Tunis constitue la zone géographique la plus intéressante en matière de distribution organisée. La problématique est que les sites adéquats sont rares et chers. C'est pourquoi Monoprix a rapidement axé son développement sur la croissance externe et le rachat d'enseignes et de points de ventes existants : 11 points de ventes Touta rachetés dont 10 sur le grand Tunis ; 3 points de ventes « Le Passage » (El Menzah, Carthage et Nabeul) rachetés dont deux sur cette même zone.

Depuis 1999, le nombre de points de vente contrôlés par Monoprix a plus que doublé (18 à 37) et la surface commerciale exploitée atteint 30 750m² en deuxième position derrière Magasin Général (36 143m²).

2- Améliorer le marketing de son enseigne

Afin d'améliorer sa rentabilité et de faire face à une concurrence de plus en plus rude, le distributeur généraliste a entamé une démarche visant à adapter ses points de ventes aux exigences des clients. Cette démarche s'est traduite par un important programme de modernisation des points de ventes, avec notamment la rénovation totale de la plupart des magasins en plus de l'ouverture de nouveaux points de ventes. Le dernier volet auquel Monoprix s'est intéressé est la qualité des produits vendus, leur disponibilité et surtout leurs prix en essayant de pratiquer des prix concurrentiels. L'exploitation d'une centrale d'achat commune avec Géant contribuera à réaliser cet objectif.

3- Se différencier par la qualité et la valeur ajoutée

Malgré un contexte où le prix devient une composante importante dans le choix du distributeur, le plaisir et le service reviendront au premier plan et restent des moteurs non négligeables. C'est dans ce contexte que Monoprix a lancé un important plan de formation du personnel afin de mieux répondre aux besoins de sa clientèle.

4- Une santé financière saine

A l'image des dernières années, les états financiers du leader de la distribution ont fait apparaître une progression du chiffre d'affaires à deux chiffres (+22% à 179MDt). Les charges d'approvisionnement se sont également accrues de manière conséquente (+21% à 155MDt) réduisant la marge brute à 24.7MDt, ce qui correspond à un taux de marge brute de 13.8%.(Tab.14).

Notons que ce taux s'est déprécié par rapport à 2004 (14.5%), du fait que la structure du chiffre d'affaires est fortement exposée aux produits alimentaires à petite marge (le secteur alimentaire représente près de 80% du chiffre d'affaires de Monoprix). Afin de maîtriser ses coûts et d'optimiser ses marges, Monoprix a mis en place une centrale d'achat commune avec Géant lui permettant d'obtenir de meilleures conditions d'achat et de comprimer ses coûts d'approvisionnement.

En dépit de l'augmentation significative des charges d'exploitation, le résultat opérationnel s'est établi en hausse de 11% à 6.1MDt permettant à Monoprix de clôturer l'exercice 2005 avec un résultat net excédant les 7MDt contre 6.2MDt en 2004.

Au cours de l'exercice 2006, la société a maintenu le même rythme de croissance que celui de l'année écoulée afin de consolider sa position commerciale. Les principaux objectifs que s'est fixée la société sont :

- La poursuite du développement de la chaîne à travers l'ouverture de nouveaux points de vente et la modernisation des magasins non encore rénovés.
- La maîtrise de ses charges opérationnelles à travers la compression de ses coûts d'approvisionnement.

Selon les prévisions de Tunisie Valeurs (2006), le chiffre d'affaires 2006 s'est apprécié d'un niveau comparable à celui de l'année écoulée (+22% à 218MDt). Le résultat net s'est établi à 8.25MDt, soit une progression de 13% par rapport à l'exercice écoulé.

En terme d'opinion boursière, le titre offre un bon rendement en dividendes (5.7%) meilleur que celui du marché (3.83%).

Tableau 14. Etat de résultat de Monoprix

en KDt	2003	2004	Var	2005	Var
Revenus	117725	146 147	+24%	178 940	+22%
Marge Brute	15497	21218	+37%	24705	+16%
Résultat d'exploitation	4374	5501	+26%	6126	+11%
Résultat financier	1114	1860	+67%	2183	+17%
Résultat net	4261	6275	+47%	7354	+17%

Source : Tunisie valeurs Estimations 2006

I.2.2. L'enseigne Magasin Général

Avec 20% de part de marché dans la distribution organisée, Magasin Général est l'un des principaux acteurs dans le secteur. Détenant 44 points de vente, la chaîne surclasse nettement la concurrence par sa couverture géographique. Seul 11 de ses magasins sont en propriété de l'enseigne, le reste (33 points de vente) est loué à des prix non évolutifs. Il faut souligner au passage que ce nombre n'a pratiquement changé, la dernière ouverture date de 2002.

En 2004, la chaîne a adopté une nouvelle stratégie visant principalement à améliorer sa productivité, en définissant comme objectif intermédiaire une politique commerciale dont les principaux axes sont :

- Lancement de campagnes publicitaires et promotionnelles.
- Optimisation des achats et meilleure gestion des stocks.
- Amélioration des marges et contrôle des coûts, notamment à travers une meilleure sélection des fournisseurs (qualité/ prix/ délais de paiement)
- Modernisation des équipements.
- Développement, rénovation et modernisation des magasins existants qui sont très hétérogènes en termes d'image et de standing (superficies allant de 400m² à 8.000m²).

Cette politique a commencé à porter ses fruits en 2005, les ventes ont pour la troisième année successive, enregistré une progression à deux chiffres : +11% à 152MDt. Une bonne partie de ce chiffre provient de la rénovation des points de vente et de la nouvelle stratégie marketing de la société.

Au niveau de la marge commerciale, Magasin Général s'en sort bien. Car même si le taux de marge brute a continué dans son trend baissier (16.3% contre 16.8% en 2004), il reste encore bien au dessus des niveaux de la concurrence (13.8% pour Monoprix). Cet écart s'explique par un meilleur positionnement sur des produits à fortes marges (notamment l'alcool). (Tab.15) (Tunisie Valeurs, 2006)

Si l'on intègre à ce niveau les intérêts créditeurs (le BFR étant négatif, il constitue une ressource qui génère des revenus financiers importants dans le métier de la distribution), ce niveau de marge s'améliorerait encore davantage et serait de 17%. Mais c'est encore une fois au niveau de sa productivité que Magasin Général affiche la plus grande lacune. Avec une masse salariale qui peine à passer sous le cap des 10% du CA (11.2% en 2003, 10.5% en 2004 et 10.1% en 2005), l'enseigne est victime de son sureffectif et son statut 'étatique' restreint son champ d'action en matière de gestion des ressources humaines. Ceci est d'autant plus à souligner que comparée à Monoprix qui entretient une politique d'expansion notable, le niveau de productivité de Magasin Général est deux fois plus faible. (Tunisie Valeurs, 2006)

Les chiffres semestriels en 2006 affichent une progression de 17% des ventes à 82MDt. La croissance de l'activité se confirme donc puisqu'à la même période de l'année dernière, l'évolution n'était que de 11%. Sur la base de ces chiffres, nous pensons que l'exercice 2006 sera tout aussi bien orienté que les exercices précédents et tablons sur une progression de 15% du CA à 176MDt. Un objectif ambitieux mais réalisable, une bonne partie de cette performance sera encore assurée grâce à la rénovation des points de vente. Nous estimons que l'ouverture du dernier magasin à El Menzah 6 par exemple sera un élément de poids dans cette progression. Sur la base de nos estimations, Magasin Général devrait réaliser un bottom line de 3.675MDt pour 2006, soit une progression de 17%. (Tunisie Valeurs, 2006)

Mais l'avenir de Magasin Général reste surtout conditionné par le projet de privatisation. Après un grand retard, celui-ci commence finalement à prendre forme, la banque d'affaires en charge du projet a été choisie et la finalisation du processus devrait, donner un nouveau départ pour l'enseigne publique.

Tableau 15. Etat de résultat de Magasin Général

en KDt	2002	2003	2004	2005	2006
Revenus	109470	121233	137428	152401	176000
Taux de croissance	8%	11%	13%	11%	16%
Taux de marge brute	18,0%	16,7%	16,8%	16,3%	16,0%
Résultat d'exploitation	1504	654	1976	3152	3900
Marge opérationnelle	1,4%	0,5%	1,4%	2,1%	2,2%
Résultat net	1333	1980	2539	3119	3675

Source : Tunisie Valeurs (2006)

I.2.3. L'enseigne Promogros : L'unique opérateur de cash & carry en Tunisie

En fin 2006, Promogros comptera 6 magasins en propre et se trouve être l'unique enseigne qui opère sous le format cash & carry /hard discounter (semi-grossiste) avec une part de marché estimée à 13%.

Les points de vente Promogros offrent un espace très homogène avec une surface commerciale moyenne de 1 500 m² (surface construite de 2 500m²) incluant un espace parking, contrairement aux supermarchés de proximité, ce qui en facilite l'accessibilité. Le format a l'avantage d'être destiné aux professionnels (restaurateurs et petits commerçants) mais également aux particuliers.

Le modèle cash & carry consiste à miser sur une offre produit relativement réduite (12 000 références contre 25 000 pour un hyper de 8 500m²), essentiellement des produits de grande consommation alimentaire et d'hygiène courante ainsi que des produits frais (fruits & légumes, viande & poisson) à rotation importante. Grâce à sa structure de coût faible (réduction des coûts de stockage et de transport) et aux volumes élevés comme en atteste son chiffre d'affaires par m² supérieur à 8 000 dinars, soit presque deux fois et demi le niveau des supermarchés classiques, Promogros peut opérer avec une marge réduite par rapport à ses concurrents et offre une très grande attractivité en terme de prix.

L'excellent positionnement prix de l'enseigne semble être un atout majeur plus particulièrement dans un marché dont la sensibilité au prix est accrue par une conjoncture défavorable et compense largement une attractivité réduite par des investissements mesurés dans la présentation des étalages.

Le modèle cash and carry paraît très viable et compétitif comme en atteste la santé du magasin de Tunis qui se trouve en concurrence directe avec l'enseigne Carrefour (300m de distance les sépare). L'objectif futur de cette enseigne est de prendre de l'expansion et une part de marché plus importante au sein de la distribution moderne organisée.

La montée progressive de la grande distribution a engendré une nouvelle dynamique concurrentielle au niveau du secteur de la distribution. Cette dynamique ne laissera pas indifférents les producteurs agroalimentaires qui pourront chercher à profiter des effets de ce mode de grande distribution. Les effets de cette dernière sur son environnement peuvent constituer à notre sens des opportunités et des défis pour ses fournisseurs réels ou potentiels en produits alimentaires.

III. Les Industries Agroalimentaires

La Tunisie du deuxième millénaire commence à vivre pleinement cette mutation des industries agroalimentaires qui sont appelées désormais à moderniser leur appareil de production et à augmenter la productivité du travail et du capital. Le contexte actuel est annonciateur de cette mutation : taille critique du marché intérieur, la modernisation de la distribution et l'ouverture de la concurrence internationale sont autant de stimulants et catalyseurs de cette évolution des IAA.

III.1. Evolution des IAA en Tunisie

Les industries agroalimentaires (I.A.A.) sont formées de « l'ensemble des entreprises transformant des produits en général d'origine agricole pour satisfaire les besoins alimentaires des consommateurs ». Elles constituent l'un des maillons de la chaîne qui relie l'agriculture aux consommateurs. Les IAA se sont développées à travers un processus dynamique de division et de recomposition du travail entre l'agriculture et les I.A.A. Dans un premier temps, ces industries étaient naturellement très dépendantes de l'agriculture et se contentaient de stabiliser les produits agricoles par un simple conditionnement et une activité de stockage. Cette première transformation des produits agricoles est longtemps restée dominante. Mais, au fur et à mesure qu'elles perfectionnent leurs procédés de fabrication et qu'elles incorporent des services de plus en plus nombreux dans leur production, les industries agroalimentaires s'émancipent de l'agriculture. Du point de vue économique, leur taux de valeur ajoutée augmente et se rapproche de celui des autres secteurs industriels. Ainsi apparaissent des industries de "deuxième" ou "troisième" transformation dont les facteurs de développement sont très proches de ceux des autres industries de biens de consommation (abaissements des coûts, politique de marque, innovation...).

III.2. Place et rôle des industries agroalimentaires

Les industries agroalimentaires sont les plus anciennes industries de Tunisie. Elles jouent un rôle de tout premier plan dans la couverture des besoins internes et dans l'exportation. L'évolution à long terme des industries agroalimentaires fait ressortir une régression de la contribution des industries agroalimentaires dans la production. La part des industries agroalimentaires dans le PIB est passée d'environ 5% au début des années 60 à un peu plus de 3% à la fin des années 90. L'évolution de la production du secteur agroalimentaire durant les 38 dernières années s'est réalisée à rythme moins rapide que celle de l'ensemble de l'économie mais plus accélérée que celle de la production agricole. (API, 2000)

En termes d'investissements, la part des industries agroalimentaires dans la FBCF totale des industries manufacturières connaît une évolution moins linéaire. La tendance générale était vers la baisse jusqu'au milieu des années 80 (la FBCF des industries agroalimentaires représentait en 1986 moins de 10% des investissements réalisés dans les industries manufacturières).

A partir de 1987, la part de l'agro-industrie dans les investissements consacrés aux industries manufacturières a connu une forte reprise durant la deuxième moitié des années 90, cette part dépasse 20%. Les nouvelles opportunités d'investissement dans le secteur générées par la mise en oeuvre du PASA à partir de 1986 constituent l'une des raisons majeures de la reprise constatée.

Les industries agroalimentaires constituent la deuxième activité industrielle en termes de contribution à la valeur ajoutée des industries manufacturières : avec une part de valeur ajoutée de 17,5% (moyenne 2000-2004), les industries agroalimentaires se placent après le secteur textile et cuir (35,4%) et devancent les industries mécaniques et électriques (13,2%).

III.3. Les organismes de soutien aux IAA

Le secteur des industries alimentaires bénéficie du soutien et de l'encadrement de plusieurs départements ministériels et organismes administratifs et professionnels. Le tableau 16 regroupe les principales structures d'appui au profit du secteur.

Tableau 16. Les organismes de soutien aux IAA

Institution	Principales contributions	Observations
Ministère de l'agriculture	Le Ministère de l'Agriculture intervient en amont du secteur des IAA. Il trace la politique générale du secteur agricole et alimentaire, la programmation de ses activités, l'organisation des interventions, élabore les plans de développement et en assure le suivi et l'évaluation.	Promotion des investissements agricoles et des projets intégrés par l'APIA
Ministère de l'industrie	Ministère de l'Industrie à travers la Direction Générale de l'Agroalimentaire (DGAA) constitue la tutelle administrative de référence du secteur et assure la promotion, l'organisation et le contrôle.	La promotion des investissements des IAA est assurée par l'APIA
Fédération Nationale de l'Agroalimentaire (FENAAL)	<ul style="list-style-type: none"> • Regroupe et coordonne les activités de 30 Chambres syndicales nationales couvrant les diverses branches des IAA • Œuvre pour l'amélioration de l'environnement économique et institutionnel, négocie et défend les intérêts de ses adhérents • Participe à l'élaboration des politiques de développement du secteur, prépare les dossiers techniques sectoriels; 	La FENAAL, dispose d'un staff technique limité et les moyens financiers et logistiques mis à sa disposition sont insuffisants pour donner les impulsions nécessaires au

	<ul style="list-style-type: none"> • Assiste les entreprises et entreprend des initiatives pour l'identification de partenaires et la mise en relations d'affaires avec des postulants étrangers. 	secteur.
Le Centre Technique de l'Agroalimentaire (CTAA)	<p>Organisme technique au service des professionnels, créé en 1996 à l'initiative de la FENML et sous la tutelle du Ministère de l'Industrie, il a pour principales missions :</p> <ul style="list-style-type: none"> • assister les entreprises pour leur mise à niveau • la conception et la mise en place des systèmes en vue de la certification qualité des entreprises; réaliser des études de marchés, des analyses stratégiques au profit du secteur; • effectuer des analyses et essais pour l'autocontrôle et des analyses réglementaires au profit des entreprises; • aider dans la conception et la mise au point de nouveaux produits, l'optimisation des conditions de fabrication et les essais de nouveaux équipements et matériels; • réaliser pour le compte des entreprises des missions 	
Les Groupements interprofessionnels	<p>Structures publiques d'appui réalisant plusieurs missions au profit des branches concernées par chaque groupement</p> <ul style="list-style-type: none"> • la promotion de la production • la régulation des prix et des quantités • la promotion des exportations. • le contrôle et l'assistance qualité e • les études et le conseil. 	
CEPEX Cellule IAA	<p>Le CEPEX est doté d'une cellule spéciale, spécialisée dans la promotion des exportations des produits agroalimentaires</p>	
Centre Sectoriel de Formation en Industries Agroalimentaires	<p>Créé en 1997, sous la tutelle du Ministère de la Formation Professionnelle et de l'Emploi, le Centre de la Cité El Khadra constitue l'unique centre de formation dans le secteur.</p>	<p>Le Centre vient combler une partie des besoins importants du secteur en matière de formation.</p>

Source : API (2000)

Bien entendu, plusieurs autres organismes tels que les offices publics (Office des élevages, Office du Commerce, etc.) les agences et les instituts (INNORPI, Institut de nutrition, etc.) participent à l'appui et à la promotion du secteur. Le contexte nouveau d'ouverture, de libéralisation et de restructuration est porteur à la fois de menaces et d'opportunités. Le dispositif institutionnel du secteur est appelé à s'adapter à cette nouvelle donne. Les missions, rôles et attributions doivent s'adapter aux nouvelles conditions et aux attentes et préoccupations des entreprises agroalimentaires. L'ouverture de l'économie sur l'extérieur exige une gamme plus large de services que ceux fournis actuellement par les organismes d'encadrement. Ces derniers doivent consolider leurs offres et leurs compétences pour offrir l'assistance technique aux entreprises du secteur agroalimentaire, développer la maîtrise professionnelle et promouvoir le développement du secteur.

Le défi de compétitivité ne concerne pas seulement les opérateurs économiques mais aussi l'Etat. La performance des interventions publiques se mesure par l'harmonisation du dispositif fiscal, par l'efficacité et la pertinence des contrôles de qualité, par la rapidité des décisions d'arbitrage et par le strict respect des règles établies.

III.4. Structure et caractéristiques des IAA en Tunisie

Selon l'API, les principales caractéristiques du secteur, en 2004, se présentent comme suit :

- ❑ Croissance de la production : en raison de sa vocation de transformation de produits agricoles, le secteur réalise des performances intermédiaires entre celles de l'agriculture et des industries manufacturières. Durant la période 1991-1998, la croissance du secteur agricole était en moyenne de 1 % par an, celle des IAA de 3,5% alors que les industries manufacturières ont évolué à un rythme de 5,4%. En 2004, la production du secteur agroalimentaire a atteint la valeur de 7 174 millions de dinars, contre 5 520 millions de dinars en 2000. La valeur ajoutée du secteur agro-alimentaire qui était de 1457 millions de dinars en 2000 est passée à 1908 millions de dinars en 2004 soit une évolution de 23%.
- ❑ Composition des IAA : prédominance des activités de première transformation des produits agricoles. En effet, près de 55 % de la production des industries agroalimentaires sont redevables aux activités de transformation de grains (18%), d'abattage d'animaux (22%) et de fabrication d'huile d'olive (15%).

- Nombre d'entreprises : Le secteur est constitué de près de 4 800 entreprises. Les boulangeries (2 400 unités), les huileries (1 440 unités) constituent la majeure partie des unités agro-industrielles, soit 80% du total. Certes, quelques grandes unités modernes et capitalistiques existent dans les industries de transformation des céréales, de raffinage du sucre et de traitement des produits laitiers. Mais le secteur reste dominé par la petite entreprise individuelle et à faibles moyens techniques et financiers. Le Secteur Agroalimentaire compte 945 entreprises employant 10 personnes et plus. Parmi elles 121 produisent totalement pour l'exportation.

- Emplois : Les entreprises employant 10 personnes et plus occupent 60 021 personnes dont 12 344 relèvent des entreprises totalement exportatrices et 47 677 des entreprises partiellement exportatrices représentant ainsi 13% de l'ensemble des emplois du secteur manufacturier.

- Les investissements du secteur agroalimentaire sont passés de 210 millions de dinars en 2000 à 215 millions de dinars en 2004.

- Opportunités d'investissements : Une étude sur le développement du secteur agroalimentaire dans le cadre de l'Accord de Partenariat Tunisie-UE, réalisée par l'API a identifié des créneaux qui peuvent représenter des opportunités d'investissement importantes :
 - Conditionnement d'huile d'olive.
 - Les industries fruitières et légumières (semi-conserves d'olive de table, surgélation, lyophilisation et déshydratation des fruits et légumes).
 - Conservation et surgélation des produits de la Mer.
 - Les plats cuisinés.
 - Les industries liées aux céréales (pâtes, semoulerie, biscuiterie, céréales pour le petit déjeuner).
 - Confiserie.
 - Crème glacée.
 - Fromage.
 - Abattoirs modernes et unités de transformation de viandes rouges.
 - Eaux minérales, boissons rafraîchissantes.
 - Aliments infantiles.

- ❑ Exportations : elles sont passées de 628 millions de dinars en 2000 à 1 227 millions de dinars en 2004. La part de l'huile d'olive est de 57%.
- ❑ Partenariat : Le Secteur compte 109 entreprises à participation étrangère dont 15 sont à capitaux à 100% étrangers. Malgré un cadre propice au développement des investissements conjoints, les réalisations de projets en partenariat dans les IAA restent timides et peu nombreuses. Elles présentent moins de 6 % de l'ensemble des projets déclarés. L'investissement étranger dans les IAA reste également fort réduit et ne dépasse pas les 8 % des investissements réalisés.
- ❑ Promotion des produits tunisiens : La création d'un label international vise la mise en synergie des initiatives en faveur des produits tunisiens de qualité. La qualité devient désormais une condition nécessaire à toute tentative de positionnement durable sur les marchés internationaux. Il est envisageable de fédérer ces différentes initiatives en faveur d'une politique de qualité en favorisant la mise en place d'un label international pour tout un ensemble de produits agroalimentaires tunisiens.

IV. Les changements induits par la distribution moderne aux IAA

Après avoir présenté les secteurs de la distribution alimentaire et de l'industrie, nous nous intéressons aux changements induits par les grandes surfaces aux industries agroalimentaires. Il faut remarquer ces changements ont commencé avec la signature de la Tunisie pour la libéralisation de l'économie et se sont accélérés avec l'installation de Carrefour. Ce dernier a entraîné un feed-back de la part des sociétés de distribution locales qui ont commencé à se mettre à niveau.

L'entretien avec les différents responsables commerciaux des entreprises nous a révélé la nature des changements que nous pouvons classer en 5 catégories :

- Changements dans la mentalité des producteurs ;
- Changements au niveau de l'infrastructure et de la capacité de production ;
- Changements au niveau des ressources humaines des entreprises ;
- Changements au niveau de la logistique et du marketing ;
- Changements au niveau de la contractualisation.

IV.1. Changements dans la mentalité des producteurs

C'est l'aspect le plus remarquable dans le discours des dirigeants des entreprises dans la mesure où ils sont dans leur totalité d'accord pour manifester une prise de conscience de l'effet attractif de la grande distribution. Certains dirigeants évoquent la distribution moderne « *comme étant l'avenir de la distribution au détail et la prochaine guerre des parts de marché* ». C'est pour cette raison que certaines entreprises ont déjà entamé plusieurs modifications dans leurs manières de faire avec la grande distribution afin d'acquérir la part la plus importante dans leurs rayons.

Nous avons remarqué à travers nos enquêtes avec les responsables industriels que, malgré une prise de conscience reconnue par tous les interviewés, les changements ne concernent pas toutes les entreprises. En effet, ces changements ont été sentis et appréciés par les entreprises qui ont écoulé une grande quantité de production à la grande distribution. Ainsi, ces entreprises développent un chiffre d'affaires plus ou moins important avec les super et hypermarchés.

En plus, les grandes entreprises ont affirmé qu'elles ont été touchées par le professionnalisme de la distribution moderne et notamment par l'hypermarché Carrefour. Ce dernier, à travers son installation, a introduit une nouvelle vision dans sa relation avec ses fournisseurs. Il a réussi à stimuler certains fournisseurs pour se mettre à niveau et adapter leurs équipes de production aux besoins des consommateurs.

D'autres entreprises n'ont pas entrepris de changements particuliers. Ceci est expliqué soit par un degré de dépendance très faible avec la grande distribution, soit par un manque de moyens financiers. Ces entreprises essaient d'établir de bonnes relations avec les enseignes de distribution afin d'éviter les litiges et les ruptures dans les rayons de la distribution moderne telle que l'enseigne Carrefour qui représente une vitrine pour leurs produits.

IV.2. Changements au niveau de l'infrastructure et de la capacité de production

En raison de la faible part de la grande distribution alimentaire dans la distribution totale (12%), les changements au niveau de l'infrastructure et de la capacité de production des entreprises agroalimentaires ne sont pas, à l'heure actuelle, observables. Cela ne veut pas dire que ces entreprises n'ont pas investi dans l'augmentation de leur capacité de production mais que cette distribution moderne ne représente pas pour le moment une demande suffisante pour réaliser des investissements.

Par contre, d'autres entreprises telles que VITALAIT, DELICE-DANONE, SOTUCHOC, Le MOULIN ont affirmé qu'elles n'utilisent pas leur capacité de production en totalité et par suite elles peuvent honorer l'augmentation de la demande en produits de la grande distribution à tout instant.

D'autres entreprises, ne produisant pas de grandes quantités à écouler sur tout le marché national, ont opté pour une stratégie de focalisation sur la grande distribution et ciblé ainsi les plus réputées telle que l'entreprise NAPOLIS qui écoule 50% de sa production chez Carrefour. (Jouneidi, 2003).

Il faut remarquer que l'environnement actuel en Tunisie à savoir l'ouverture des frontières a été la principale raison pour la mise à niveau des entreprises à travers la modernisation du matériel et des méthodes et/ou extension de la capacité de production.

Les changements les plus intéressants sont réalisés par des entreprises agroalimentaires qui ont voulu répondre à un besoin particulier de la grande distribution. Ces entreprises ont investi dans du matériel nouveau pour des produits nouveaux. Jouneidi (2003) a identifié les exemples suivants :

- l'entreprise SOCONA qui est en train de mettre en place une petite chaîne de production de pelée d'ail qui sera lancée chez Carrefour.
- l'entreprise SODEA, qui dans un objectif d'augmenter sa production, a acheté et loué de nouvelles parcelles pour cultiver plus de laitue, endives, asperges et champignons.

- l'entreprise STV a mis en place une nouvelle usine de transformation de viandes pour produire une viande catégorisée. La STV a réussi avec la collaboration de Carrefour à lancer les brochettes de viandes.
- L'entreprise SOPAT a lancé avec Carrefour une nouvelle gamme de préparations à partir de viandes de poulets et de dinde : gamme mexicaine.

Nous pouvons apprécier que la grande distribution a stimulé les entreprises à innover et à investir dans les produits nouveaux. Néanmoins, il faut remarquer que plusieurs idées d'innovations sont prises des modes de consommations occidentales (effet d'imitation) et sont seulement introduites dans le modèle alimentaire tunisien.

D'après les responsables de la grande distribution, la volonté de collaboration des industriels avec eux ne cesse d'augmenter et de s'afficher de plus en plus surtout pour les grandes entreprises qui ont les moyens d'investir et d'innover. Les petites entreprises présentent des produits soit de terroir, soit des produits à très bas pris et de faibles quantités et parfois elles n'arrivent pas à satisfaire la demande voulue pour une longue période. Cette situation gêne la distribution moderne qui essaye de les aider en leur donnant une autre chance pour figurer sur ses rayons à condition que leurs produits présentent des taux de rotation intéressants.

IV.3. Changements au niveau des ressources humaines des entreprises

Cette question des changements au niveau des ressources humaines a permis de déceler les entreprises qui ont vraiment voulu réagir face à cette modernisation de la distribution et profiter des opportunités qui se sont offertes. Ces changements peuvent s'exprimer soit par un recrutement de personnels habilités à devenir des responsables GSM (Grande Surface Moderne), soit par la formation de leurs propres personnels, soit par le recours à des prestataires de services (fonction de marchandiseurs ou animateurs de rayon).

Les entreprises qui se sont investies dans ces changements ne sont pas nombreuses et selon les responsables de la grande distribution ne dépassent pas la vingtaine. Ces entreprises réalisent des chiffres d'affaires importants avec la grande distribution et profitent pleinement des avantages accordés par cette dernière.

Parmi ces entreprises nous pouvons citer le groupe POULINA, la SOPAT, SOCONA, SODEA, CODIS, IAT, SOTUBI, DELICE, NESTLE, SOTUCHOC etc.

Ces entreprises ont des merchandisers sur place et des ouvriers qui suivent de près la bonne livraison de leurs produits. Egalement, ils veillent sur l'état de leurs rayonnages, sur la qualité de la disposition et le taux de rotation de leurs produits. Leur aide est très sollicitée par les distributeurs qui voient dans leur présence une élimination efficace de toute sorte de problèmes. En plus, les managers de rayon de la grande distribution trouvent que l'aide donnée par les merchandisers ou les ouvriers des entreprises permet de leur libérer du temps pour mieux suivre leurs rayons, d'instaurer un climat relationnel de confiance et de gagner en coût de main d'œuvre.

Les responsables des entreprises ont donné une importance particulière à l'animation de leurs produits sur les rayons. Ils ont fait appel à des prestataires de services pour réaliser ce travail d'animation à travers des gagnants ou des séances de dégustation. Nous avons remarqué que Carrefour réalise ce genre d'activité de service lors d'un lancement d'un nouveau produit. Les autres distributeurs n'ont pas pour le moment un service d'animation mais l'idée est posée pour leurs futures stratégies.

IV.4. Changements au niveau de la logistique et du marketing

⇒ *Au niveau logistique*

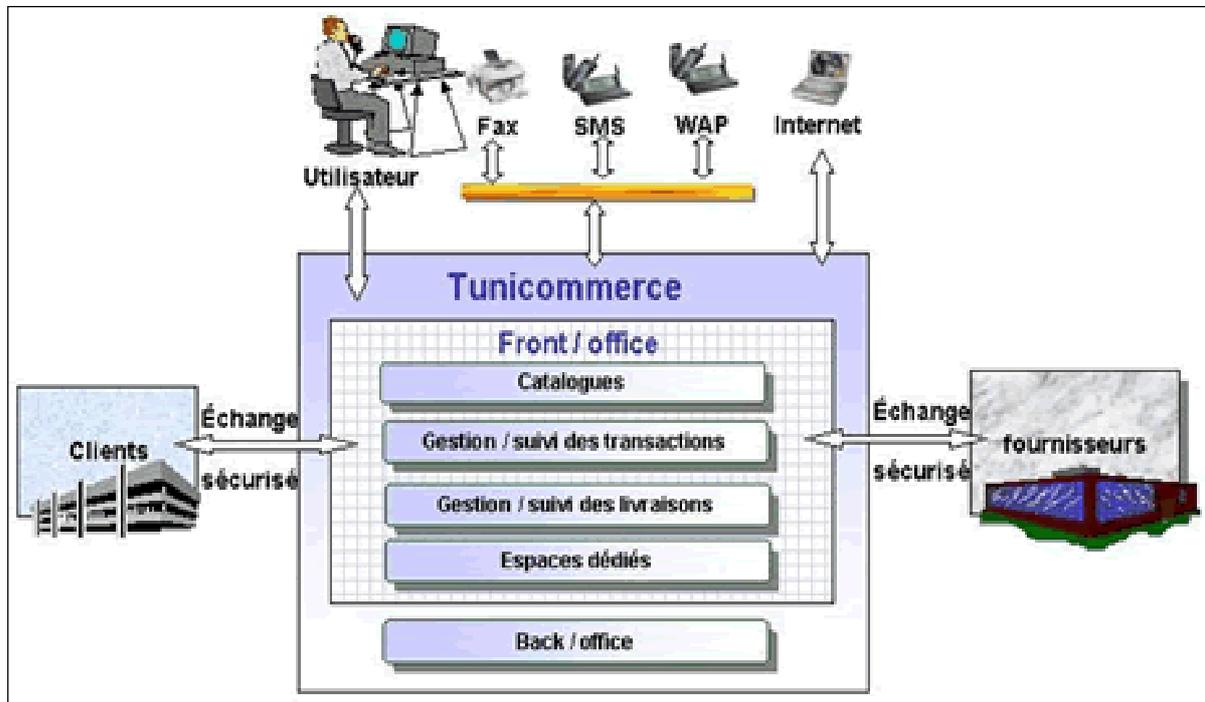
Le changement le plus conséquent est l'usage du code à barres par 95% des entreprises du secteur des IAA. Selon GS1 Tunisia, seule entreprise habilitée à attribuer des codes à barres pour les produits industriels tunisiens, l'émergence de la grande distribution a entraîné une demande exponentielle des codes à barres pour les industriels. La grande distribution exige la présence d'un code à barres pour tous les produits référencés afin qu'elle puisse suivre le taux de rotation des produits en rayon.

GS1 Tunisia est en train de développer une plate-forme de traçabilité et de transactions commerciales qui permet en plus de l'accès à un catalogue de produit (Fig.17):

- une meilleure communication entre industriels & distributeurs,
- la dématérialisation des bons de commande et des bons de livraison,
- l'enregistrement de toutes les données qui touchent à la traçabilité en suivant le principe «associer un flux d'information à chaque flux physique»

- et éventuellement les demandes de prix, les factures proforma, la facturation et le paiement à travers un seul site.

Figure 15. La plateforme Tunicommerce de GS1 Tunisia



Source : GS1 Tunisia (2006)

Les acteurs institutionnels (ministère de Commerce, CEPEX, UTICA, PACKTEC) ont lancé récemment un programme de sensibilisation des industriels sur les opportunités qu'offre l'usage des technologies de l'information et de la communication dans le domaine du marquage de leurs unités de conditionnement et de leurs unités d'expédition afin de se conformer aux exigences du nouveau commerce mondial. Car, il est évident que la traçabilité et l'échange des données informatisées constituent désormais des impératifs non seulement pour entrer mais surtout pour se maintenir sur les marchés traditionnels et pour accéder à des marchés nouveaux. La grande distribution est ainsi un élément clé pour l'instauration d'une culture numérique et pour l'adhésion d'un maximum d'entreprises dans cette révolution technologique.

Un autre changement concerne la mise en palette des produits destinés à la grande distribution. C'est dans une stratégie de gestion de stock que les distributeurs ont exigé la mise en palette des produits (1.2m*0.8m) pour qu'ils conviennent à leurs entrepôts et leurs machines de manutention.

Les entreprises interviewées²³ qui n'ont pas entrepris de changements au niveau de la logistique ont avancé les raisons suivantes :

- Une faible part de la grande distribution face au commerce informel,
- Un coût encore élevé pour l'achat de nouveaux matériels,
- les mentalités n'ont pas évolué suffisamment pour concevoir de nouvelles techniques de travail.

Reste que ces entreprises essayent toujours de bien se comporter avec la grande distribution en lui offrant un meilleur service aux niveaux du transport, la livraison, la qualité des produits délivrés, la négociation des prix...etc. Cette stratégie vise principalement à éviter tout problème de rupture de stock dans les rayons de la distribution moderne.

⇒ *Au niveau du Marketing*

Le changement le plus prononcé par les responsables marketing ou commerciaux des entreprises concerne le domaine marketing. C'est grâce aux grandes surfaces qui ont offert de grandes opportunités aux entreprises pour promouvoir leurs produits. Elles ont permis des insertions dans ses catalogues, louer des îlots ou des cheminées ou des murales, louer la tête de gondole, faire des promotions, animer les rayons par des jeux sur place ou des séances de dégustation ou des cadeaux, lancer un produit...etc.

Nous pouvons dire que ces actions marketing ne relèvent pas d'une vision stratégique pour toutes les entreprises mais d'une vision opérationnelle surtout que ces actions concernent certains produits et sont à court terme. (Jouneidi, 2003). Ces entreprises visent à stimuler ou « booster » les ventes lorsque ça ne marche pas ou sur une demande de la grande distribution.

Par ailleurs, nous avons remarqué que la grande distribution contribue d'une façon considérable au domaine de l'innovation. A l'exemple de Carrefour qui encourage et réalise les lancements de nouveaux produits agroalimentaires chez lui. Nous avons bien sûr relevé dans ses rayons plusieurs innovations que ce soit au niveau des produits, des emballages ou autres.

²³ Entreprises vendant des produits en vrac (sucre, fruits et légumes, olives, fromages, etc.)

Ces innovations ont permis pour les entreprises agro-alimentaires de différencier leurs productions et par suite créer de nouveaux marchés. Les PME ont aussi trouvé une manière de lancer de nouveaux produits destinés à la grande distribution ou parfois à l'export.

Selon Jouneidi (2003), plusieurs innovations ont été réalisées avec l'émergence de la grande distribution Carrefour. Nous pouvons en énumérer quelques-unes :

- le riz « Djerbien » et le Couscous précuits ;
- le ravioli, les pizzas, le brik, les gâteaux, les frites... en surgelé ;
- les brochettes de viandes ;
- la viande de poulets épicée... ;
- les plateaux de 3 types de fromages différents ;
- les plateaux d'oeufs de 4, de 6, de 15 et de 30 ;
- le plateau contenant différentes tranches de saucissons ;
- le nouvel emballage des produits de SOPAT et d'EL MAZRAA ;
- les saucisses portion consommateur ;
- les paquets de 6 cornets de glace.
- L'emballage « groupage » des produits de l'entreprise de biscuiterie Tom
- Les produits light de GIAS

Nous avons été informés que l'idée d'innovation est parfois discutée entre les producteurs et les distributeurs. Le distributeur s'engage moralement en donnant son accord à faire promouvoir le nouveau produit sur ses rayons. Il existe plusieurs nouveaux produits qui ne se vendent qu'aux niveaux des grandes surfaces à l'exemple des produits diététiques ou certains produits light. Ces nouveaux produits intéressent peu pour le moment le commerce traditionnel.

Les marques de distributeurs

Dans sa stratégie de baisse des prix, la grande distribution a commencé récemment à créer sa propre marque de distribution et ses produits à premiers prix. Dans ce sens, l'enseigne Carrefour a été la première à proposer à ses fournisseurs de fabriquer des produits à marque de distributeurs. La réticence des fournisseurs à élaborer de tels produits a été forte surtout pour les premiers prix. Ils estiment que la fabrication de ces produits à moindres coûts n'est pas rentable notamment pour les produits dont les prix sont administrés. Cependant, ces entreprises sont conscientes de l'opportunité offerte par l'enseigne Carrefour de se spécialiser dans les produits à marques de distribution.

IV.5. La contractualisation de la relation : le nouveau défi

Après avoir analysé les changements effectués par les entreprises face à l'émergence de la grande distribution et qui se rapportent plutôt aux domaines relationnels, nous allons étudier la nature du contrat exigé par la grande distribution, ses composantes et son degré d'application.

Face à un tissu industriel varié et à dominance informel, la grande distribution est confrontée à un grand problème lié à la manière avec laquelle elle se comportera avec ses fournisseurs pour garantir ses droits et se préserver de l'opportunisme. Le contrat représente pour elle la meilleure solution pour structurer ses relations et garantir une bonne qualité des produits livrés.

VI.5.1. Les caractéristiques du contrat

Les caractéristiques du contrat diffèrent selon la nature de la transaction entre distributeurs et industriels agroalimentaires : spécificité des actifs, fréquence des transactions et le degré d'incertitude.

La grande distribution essaye à travers l'établissement du contrat d'énumérer ses exigences envers ses fournisseurs. Ces exigences touchent trois aspects : logistique, financier et de qualité.

VI.5.1.1. Exigences au niveau de la logistique :

La question logistique est essentielle pour la grande distribution pour une raison principale d'ordre économique. Son but est d'organiser sa gestion de façon à réaliser un maximum d'économies.

⇒ La livraison

C'est une étape très importante pour les deux partenaires dans la mesure où beaucoup de problèmes apparaissent dans cette étape. Pour éviter tout problème, la grande distribution exige de ses fournisseurs de se conformer à un « planning de réception » qui se présente sous forme de planning hebdomadaire répartissant les délais de livraison. Chaque enseigne présente ses horaires de réception selon ses exigences et ses besoins.

Pour mieux gérer des livraisons, la grande distribution exige d'être informée dans un délai de 24h à l'avance de l'incapacité du fournisseur de livrer à temps soit pour des raisons liées au transport ou de raisons de non-disponibilité du produit. La grande distribution se donne le droit de substituer ses produits par des produits concurrents.

Par ailleurs dans un but d'éduquer les fournisseurs et de pratiquer des sanctions directes, les enseignes de distribution se réservent le droit de refuser les livraisons qui arrivent après un décalage important avec leurs délais de livraison. Pour ceux qui arrivent dans un intervalle de temps distinct de celui notifié dans le Planning de réception, ils doivent attendre leurs tours s'ils ont en avance ou rester les derniers à livrer pour ce jour s'ils sont en retard.

L'application de cette règle de travail est primordiale pour le bon déroulement de la livraison. Les industriels ont toutefois fait beaucoup d'effort pour organiser leurs horaires de livraison et afficher une grande sérénité dans le travail.

A part le délai de livraison, les exigences de la grande distribution se sont focalisées sur la palettisation de la marchandise et l'informatisation des produits par le système « code à barres ». Ces deux exigences permettent un objectif de « stock zéro » en optimisant la surface de stockage.

Le système code à barres se résume à un logiciel informatique qui lit les codes à barres à la caisse enregistreuse et permet ainsi d'apprécier leurs niveaux de ventes. Il permet une veille sur le stock minimal au dessous duquel un lancement d'une commande auprès du fournisseur concerné est effectué. Ce système consiste aussi à suivre le taux de rotation du produit dans le rayon. Ce taux représente un indicateur de négociation utilisé par le chef de rayon pour exiger des promotions auprès des fournisseurs. Ainsi, ce système représente un outil de planification des promotions par période puisqu'il présente l'historique des ventes et le montant du chiffre d'affaires réalisé par le fournisseur.

Malgré l'avantage procuré d'un tel système, quelques responsables GSM ont exprimé leurs méfiances de l'utilisation de ce système dans le déclenchement des commandes (il faut un volume donné de vente pour déclencher la commande) et dans la communication avec le personnel des magasins. Ils ajoutent que ce genre de système réduit l'humanisation des relations puisqu'ils se fient à une machine.

IV.5.1.2. Exigences d'ordre financier :

Face à un secteur très hétérogène et à majorité informel, la grande distribution va essayer de négocier ses exigences financières cas par cas en fonction de la nature de l'entreprise agroalimentaire en face. Les modalités des remises sont adoptées par toutes les enseignes de distribution à leurs fournisseurs et qui concernent :

- La remise permanente ou la remise sur facture :

C'est la remise qui est fixée au début de la négociation et elle diffère selon le type de l'entreprise et la relation qu'elle entretient avec la grande distribution. Elle varie de 5 à 10 % (Tab.17). Cette remise permet au grand distributeur de vendre moins que les petits détaillants. Il faut remarquer que les petites entreprises n'accordent pas cette remise à cause des faibles quantités délivrées et au faible chiffre d'affaires effectué avec la grande distribution. Cette remise n'est pas seulement appliquée à la grande distribution mais aussi aux grossistes qui peuvent bénéficier d'une remise plus importante selon leur poids commercial.

Tableau 17. Variation de la remise sur facture selon l'entreprise agroalimentaire

Entreprise agroalimentaire	Remise sur facture (en moyenne) (Chez CARREFOUR)
DELICE-DANONE	7%
GFCO	4%
SOCONA	6%
SODEA	3% pour chaque commande > 1 Tonnes
MAMIE NOVA	2%
SOSTEM	3%
STV	2-3%
RANDA	5%
CODIS	2%

Sources : nos enquêtes

- Les ristournes de fin d'année

Elle tient compte des objectifs fixés entre les deux partenaires (chiffre d'affaires réalisé). Au début, ce type de remise n'est pas forcément exigé et pratiqué avec tous les fournisseurs mais surtout avec ceux qui sont les plus organisés et qui ont un poids important sur le marché. Actuellement, tous les fournisseurs doivent payer une ristourne de fin d'année en fonction de leur chiffre d'affaires. Avec cette ristourne, la grande distribution cherchera toujours à vendre plus pour gagner en chiffre d'affaires qu'elle réalisera suite à l'augmentation des ventes. Cette ristourne est très variable selon les entreprises agroalimentaires. Les chiffres sont tenus secrets pour des raisons stratégiques.

➤ Remise promotionnelle périodique

Elle est effectuée soit par la grande distribution, soit par le fournisseur. En effet, chacun d'eux élabore un programme annuel promotionnel. Selon le calendrier commercial de l'un des deux, les deux partenaires se mettent d'accord sur la période promotionnelle.

➤ Remise spéciale de référencement ou Gratuité d'ouverture lors d'un lancement de nouveau produit

Lors d'un lancement d'un nouveau produit issu d'une innovation ou d'un simple référencement d'un nouveau produit, la grande distribution exige des quantités gratuites pour cette période du lancement et d'exposition du produit sur les rayons.

De cette façon, la grande distribution pourra bénéficier du chiffre d'affaires inhérent à ces quantités gratuites dans le cas où le produit s'avère intéressant et permet un taux de rotation élevé. Sinon, elle refuse de laisser ce produit sur ses rayons à moins que le fournisseur essaye à nouveau de stimuler les ventes à travers plus de promotions. Si le produit est toujours non rentable sur les rayons, la grande distribution décide alors de l'éliminer définitivement.

➤ Recouvrement des casses

Les enseignes de distribution proposent deux solutions pour couvrir les casses qui peuvent se produire lors de la manutention à l'entrepôt par les ouvriers ou par le consommateur dans les rayons. La première proposition est de fixer dès le départ un pourcentage du chiffre d'affaires que le fournisseur payera à la grande distribution. La deuxième proposition est la plus pratiquée et consiste à faire accepter au fournisseur toute marchandise endommagée pour la remplacer par une nouvelle.

➤ Les délais de paiement

D'après nos enquêtes, nous avons remarqué que les entreprises agroalimentaires se plaignent des délais de paiement pratiqués par la grande distribution. Ce délai peut aller d'un à quatre mois. Par contre, la solvabilité des enseignes est toujours évoquée. C'est les petites entreprises qui souffrent le plus des longs délais ce qui les pousse parfois à vendre à des grossistes et éviter la grande distribution.

C'est un rapport de force qui s'établit entre la grande distribution et ses fournisseurs sur la question des délais de paiement. La grande distribution profite de ce délai pour accroître ses ventes et ses bénéfices.

Toutes ces exigences financières permettent à la grande distribution d'être plus compétitive sur le petit commerce à travers des prix généralement bas. Ainsi, la grande distribution essaye de gagner sur les deux fronts : maximiser ses ventes avec des produits à fort taux de rotation et maximiser ses marges en diminuant celles des fournisseurs.

Non habitué avec ces exigences, les fournisseurs ont du mal à suivre la cadence financière des grandes surfaces. En effet, plusieurs entreprises agroalimentaires ont rencontré de sérieuses difficultés en raison de :

- la baisse des prix demandée par la distribution moderne,
- montant du budget consacré au marketing ; la GIAS a indiqué qu'en satisfait les exigences financières de Carrefour, elle fera une mauvaise affaire dans la mesure où elle vendra à perte,
- des problèmes créés avec leurs grossistes qui demandent une baisse des prix similaire à celle faite pour la grande distribution.

Lors de nos entretiens, ces entreprises ont mentionné que l'effet grande surface a été destructeur dans la mesure où elles ont vu leurs marges bénéficiaires se réduire voire se supprimer. Elles estiment que la grande distribution les « oblige » en quelque sorte à s'aligner devant ses exigences faute de pas figurer sur ses rayons. Elles ajoutent qu'avec environ 10% de leur part de marché, la grande distribution est encore abordable mais si cette part doublera, elles ne pourront plus livrer.

IV.5.1.3. Exigences sanitaires

Ce genre d'exigences est relatif aux conditions d'hygiène et de qualité des produits sur les rayons. De ce fait, les enseignes de distribution ont pris chacune des mesures particulières en fonction du produit, de l'entreprise, de ses dirigeants, etc.

➤ Les visites des usines

Certaines enseignes de distribution telles que Carrefour et Monoprix effectuent des visites aux usines pour vérifier les conditions de production avant de décider de collaborer avec le fournisseur. Cette visite cible en priorité la qualité des produits aux différents stades de transformation c'est à dire de la matière première au produit final. Elle exige parfois la traçabilité du produit. Ces visites peuvent être reconduites à tout moment et surtout en cas de plaintes de la part des consommateurs. En cas du moindre soupçon, le produit est enlevé des rayons et le fournisseur est appelé à s'expliquer.

➤ Contrôle de qualité

Après l'acceptation du fournisseur par la grande distribution, les produits et notamment les produits frais (fruits et légumes, viandes, fruits de mer) et ultra frais (fromage, yaourt) doivent dans une première étape passer un contrôle de qualité et de température « réglementaire » automatiquement après la réception. Certains produits (viandes rouges, poissons, etc) doivent passer la deuxième étape qui concerne des analyses de microbiologie et celles gustatives. Ces analyses sont effectuées soit dans le laboratoire de l'enseigne de distribution soit dans un laboratoire privé.

➤ Démarche qualité

La question de la qualité des produits alimentaires est toujours la préoccupation de la grande distribution. Elle veille à ce que ses rayons soient remplis par des produits de meilleure qualité et c'est pour cette raison que ses exigences varient d'un produit à un autre et d'un fournisseur à un autre.

La négociation concernant la qualité est différente selon les entreprises. Les grandes entreprises (Délice-Danone, Sotuchoc, Randa...) ont des systèmes de contrôle de qualité déjà mis en place et donc la négociation est moins dure. Par contre, les petites entreprises et surtout celles des produits frais passent par une négociation très rude où des critères de qualité sont exigés et des sanctions sont réservées. Ces sanctions peuvent aller jusqu'au refus de la marchandise en cas de non-conformité.

En outre, la grande distribution essaye toujours d'enraciner cette culture de qualité dans la mentalité des jeunes producteurs en leur donnant des avantages tels que la présentation de leurs produits dans les têtes de gondoles ou leur faire des promotions gratuites. Par ailleurs, le tissu industriel tunisien est très fragile puisqu'il est représenté par des petites entreprises qui n'ont ni les moyens ni les managers appropriés pour introduire une démarche qualité.

IV.6. Evaluation des changements opérés

L'appréciation par la grande distribution alimentaire du degré des changements effectués par ses fournisseurs donne une vue globale sur l'évolution des domaines relationnels entre les fournisseurs et les distributeurs (Tab.18). Les responsables des enseignes « Carrefour » et « Monoprix » considèrent que les changements sont appréciés plus par les grandes entreprises que par les petites et moyennes entreprises surtout dans les domaines de logistique, marketing et capacité d'investissement. Quant à la formalisation des contrats, les distributeurs attendent encore plus de leurs fournisseurs.

La grande distribution alimentaire tunisienne essaye de développer une culture moderne de communication auprès de leurs fournisseurs en :

- accentuant la concurrence entre les fournisseurs ; c'est la meilleure offre qui est retenue,
- encourageant le lancement des nouveaux produits,
- stimulant les besoins du consommateur : offres promotionnelles périodiques et baisse des prix même dans les périodes non promotionnelles.

L'enseigne Carrefour a appliqué à son démarrage une politique agressive de baisse des prix généralisée surtout pour les produits alimentaires. Résultat, les entreprises ont souffert de cette baisse et ont même vendu leurs produits sans marges bénéficiaires. Actuellement cette politique a porté ses fruits et nous trouvons actuellement des produits à des prix très intéressants à l'exemple des prix des boissons minérales. Dans ce sens, l'effet de l'enseigne Carrefour sur la baisse de prix de certains produits alimentaires est remarquable.

Tableau 18. Appréciation de la grande distribution des changements effectués par les fournisseurs

	Enseigne Carrefour		Enseigne Monoprix	
	Grandes entreprises	PME	Grandes entreprises	PME
Mentalité	A	B	A	A
Infrastructures et capacité de production	A	C	B	C
Ressources humaines	B	B	B	B
Logistiques et MKTG	A	B	A	B
Contractualisation	B	B	B	B

A : Changement appréciable, B : Changement progressif, C : faible Changement

Source : Nos enquêtes

De leurs côtés, les entreprises agroalimentaires considèrent que l'évolution de leurs rapports avec la grande distribution rentre dans le cadre d'une politique de compétitivité imposée par l'environnement concurrentiel national et international. Le développement de la grande distribution vient renforcer cette nécessité de la part des entreprises agroalimentaires à se mettre à niveau et à développer des fonctions, devenues vitales, pour elles à savoir l'innovation, la logistique, la traçabilité, le marketing, etc.

Les entreprises, interviewées sur le degré de changement opéré aux niveaux des différents domaines relationnels depuis l'émergence de la grande distribution (2001), donnent des appréciations indiquant plutôt des changements moyens. (Tab.19) Les domaines de logistique et de marketing sont considérés comme ceux qui ont subi le plus de changements.

Tableau 19. Evaluation par les entreprises du degré des changements opérés dans leurs domaines relationnels

	Mentalité	Infrastructures	Ressources humaines	Logistiques et MKTG	Contrat
Sotuchoc	++	+++	++	+++	++
Délice-Danone	++	++	++	++	+
Napolis	+	++	++	++	+
Sopat	+++	++	+	++	++
Gfco	+	++	+	+++	++
Sostem	++	++	++	+++	+
Randa	++	+	++	++	++
STV	+++	++	+++	+++	++
PME (lait)	+++	+	+	+++	++
PME (Viande)	+++	++	+	+++	++

+ : faible Changement, ++ : Changement moyen, +++ : Changement important.

Source : Nos enquêtes

Ces entreprises considèrent que la grande distribution leur offre une vraie opportunité pour fabriquer des produits de plus en plus sophistiqués répondant à une classe bien déterminée de la société. Selon SOTUCHOC, « *les grandes surfaces est le lieu idéal de lancement de nouveaux produits et de fidélisation de notre clientèle, il faut être toujours présent sur leurs rayons* ». Quant aux PME, elles considèrent la grande distribution comme un partenaire à travers les conseils donnés et l'espace réservé pour leurs produits sur les rayons.

Conclusion

Les changements qui sont en train de se produire dans le complexe agroalimentaire tunisien dressent un premier bilan de la situation des fournisseurs et des grands distributeurs dans la gestion de leurs relations. Les handicaps au développement de la relation fournisseurs-distributeurs sont liés à des raisons financières notamment pour les petites et moyennes entreprises, des raisons culturelles se rapportant aux nouveaux modes de conduites interorganisationnelles et des raisons structurelles se traduisant par les caractéristiques de l'économie tunisienne (niveau de vie encore bas, marché limité, , faible intégration de la technologie, faibles marges , coûts élevé de la matière première...etc.). Par contre, le développement de la relation fournisseurs- distributeurs répond objectivement à une modernisation de la société tunisienne et à un besoin urgent d'offrir de nouveaux produits de qualité et des services répondant aux nouvelles exigences de la nouvelle clientèle tunisienne.

Le pari avancé par la distribution tunisienne d'éduquer leurs fournisseurs et de mettre en œuvre un mode de conduite moderne est en train de se réaliser mais d'une manière progressive. Il dépendra énormément du pouvoir de négociation de la grande distribution qui reste encore faible et qui est proportionnel à son poids commercial par rapport à celui du commerce traditionnel. Malgré cette faible part de marché, plusieurs entreprises déplorent les pratiques de la grande distribution surtout au niveau de ses exigences financières (ristournes, gratuités, baisse des prix, etc.). Elles affirment qu'avec l'augmentation des prix de leurs matières premières²⁴ et la baisse des prix de vente de leurs produits, elles risqueront de fermer leurs usines.

²⁴ Fuel, Sucre, additifs, etc.

Par ailleurs dans la situation actuelle, la grande distribution se trouve obligé de garantir ses intérêts en évitant l'opportunisme des fournisseurs tout en recherchant des produits de qualité. Le chapitre suivant sera consacré aux structures de gouvernance mises en œuvre par la grande distribution pour son approvisionnement en fruits et légumes.

Le choix du secteur fruits et légumes est basé sur les critères suivants :

- une forte incertitude sur la qualité et les prix,
- un fort opportunisme de la part des fournisseurs,
- une variabilité dans les formes de coordination selon les enseignes,
- un secteur qui prend une attention particulière de la part de la grande distribution : c'est un secteur très sensible qui reflète l'image de marque de l'enseigne,
- un engouement particulier des consommateurs pour ces produits.

***Chapitre 5. Analyse des formes de
coordination dans le secteur des fruits
et légumes***

Introduction

Dans le chapitre précédent, nous avons analysé les changements opérés dans les différents domaines dans la relation fournisseurs- distributeurs. Dans ce chapitre, nous allons étudier les mécanismes de coordination mises en place par les enseignes de distribution pour réguler leurs échanges avec leurs fournisseurs dans le secteur des fruits et légumes.

I. Les caractéristiques du secteur des fruits et légumes

Ce secteur est en expansion continue du fait de l'amélioration du niveau de vie du citoyen tunisien et de ses nouvelles exigences en terme de variétés recherchées et de qualité. En plus, le développement du tourisme et de la restauration n'a fait qu'accentuer le besoin de rechercher des produits satisfaisant aux critères de qualité même ordinaires.

I.1. Une production des fruits et légumes aléatoire

Bien qu'elle bénéficie d'un réseau d'irrigation remarquable, la production tunisienne de fruits et légumes demeure fortement soumise aux aléas climatiques. Elle est essentiellement destinée au marché local et à la consommation en frais. Le marché demeure très protégé. Pour l'essentiel, les importations ne sont destinées qu'à couvrir d'éventuelles insuffisances de la production nationale.

La Tunisie bénéficie dans le cadre de son Accord d'Association avec l'Union Européenne d'un accès à droit nul pour ses principales productions de fruits et légumes. Cependant, contrairement à d'autres pays de la rive sud de la Méditerranée (notamment le Maroc), les exportations tunisiennes de fruits et légumes demeurent modestes, à l'exception des dattes pour lesquelles la Tunisie est le premier exportateur mondial. Toutefois, la Tunisie cherche à développer de nouveaux créneaux à l'exportation en cultivant des productions primeurs ou de contre-saison et en valorisant la qualité.

I.2. Des mécanismes de régulation défailants

Même avec l'intervention de l'Etat et les efforts de contrôles effectués, les prix sont demeurés pendant plusieurs mois supérieurs à la tarification officielle pratiquée sur les marchés de gros, les marges bénéficiaires fixées par le ministère du Commerce n'étant jamais respectées. De fait, les produits transitant par les marchés de gros vers les marchés de détail subissent une augmentation systématique des prix, dont l'importance varie d'une région à une autre. Cette hausse et cette spéculation des prix sont dues essentiellement à la chaîne des intermédiaires ; plus la chaîne est longue, plus le prix augmente. Les services de contrôle n'arrivent souvent pas à contourner ce phénomène, qui devrait d'ailleurs être résolu autrement, à travers une meilleure structuration des circuits de distribution des marchés de gros et de détail.

Il est important de comprendre que l'agriculture et les produits agricoles sont liés à un ensemble de facteurs qui ne sont pas toujours maîtrisés : les données climatiques, les maladies et autres conditions particulières. Prenons le cas des tomates. Pendant le mois de ramadan dernier, il y a eu peu de tomates ; selon les normes moyennes de rendement à l'hectare, nous aurions dû nous trouver en arrière-saison avec 70 tonnes de tomates environ par hectare, alors que la récolte effective n'a été que de 20 tonnes environ par hectare. Résultat : sur la base des mêmes frais, coûts et dépenses, le marché est moins approvisionné et les prix sont plus élevés. Les tomates qui sont entrées sur le marché pour la période post-ramadan étaient des fruits de serre vendus à un prix élevé.

L'ordre naturel des choses fait que, lorsqu'il y a une bonne campagne en termes de production, cela se traduit par une mauvaise campagne en termes de prix et de marché. L'abondance entraîne l'écroulement des prix. Pire encore, l'agriculteur tunisien, lorsqu'il fait une mauvaise saison, a toujours tendance à ne plus réinvestir sur le même produit : un comportement qui ne repose sur aucune assise scientifique, mais ses conséquences sont désastreuses sur le marché. Pour remédier à ce problème, le ministère du commerce vient de créer une Unité de Gestion chargée de l'exécution d'un plan d'assainissement des circuits de distribution des produits agricoles. Ce plan prévoit la modernisation de l'infrastructure matérielle des marchés de gros et de leurs méthodes de gestion interne, dont notamment l'organisation de l'accès à ces marchés par le biais d'une pièce d'identité (badge) qui distinguerait par des couleurs spécifiques la qualité du visiteur.

Cette méthode est certes difficile à appliquer, compte tenu de la multitude d'intervenants sur les huit marchés de gros d'intérêt national à travers la République, mais on estime qu'elle serait nécessaire pour cerner la chaîne d'approvisionnement en produits agricoles qui, à partir des marchés de gros, alimente toutes les régions du pays. La réforme ordonnée par le Chef de l'Etat consiste également à instaurer de nouveaux instruments de mesure, de poids et de facturation en vue de mettre fin à un autre phénomène qui constitue l'un des facteurs principaux de la hausse des prix : en effet, certains commerçants achètent une grande quantité de produits de qualité moindre, qui sont par la suite mélangés avec des produits de qualité supérieure achetés sur les marchés de gros avec des factures, lesquelles serviront ultérieurement de base pour fixer des marges bénéficiaires élevées. La réforme, pour être efficace, doit également englober le circuit de production. « Il faudrait aussi tenir compte que l'agriculteur a un rôle dans tout cela. Ce dernier, dans le but d'éviter les effets de l'abondance qui entraîne la baisse des prix, procède souvent à la limitation de ses livraisons pour garantir un niveau des prix favorables, ce qui est parfaitement illégal », nous a confié un commerçant de légumes, exposant sur un marché municipal de la banlieue nord de Tunis.

Selon M. Tlili Ridha, membre de l'Union Tunisienne de l'Agriculture et de la Pêche (UTAP), les mécanismes de régulation ne sont pas aujourd'hui opérationnels, surtout au niveau de tous les produits de consommation de masse : les fruits et légumes, la viande, le poulet, les œufs et le lait. Dans un schéma économique classique, pour éviter que les prix en période d'abondance ne baissent de manière très sensible, on fait sur le marché une ponction qui va servir de stock pour les périodes de pénurie. Il ajoute : « En Tunisie, nous avons eu une politique d'encouragement à l'autosuffisance dans plusieurs produits de masse (lait, viande rouge...), dont nous avons atteint les objectifs, mais nous n'étions pas réellement préparés à gérer cette abondance. Or, la gestion des excédents est aussi importante que la mise en place de moyens pour atteindre l'autosuffisance ».

Il faut remédier ainsi le plus rapidement possible au dysfonctionnement actuel entre l'appareil de production, qui a fait des efforts colossaux pour atteindre les objectifs de l'autosuffisance, et le marché et ses mécanismes de régulation qui demeurent peu développés.

Citons le cas des producteurs de viande rouge qui, en échouant pendant les années de sécheresse à subvenir aux besoins alimentaires de leur cheptel, avaient décidé de vendre les génisses aux bouchers ou de les exporter sur des marchés voisins, anéantissant tout l'effort qui a été fait dans la mise en place du cheptel. L'intervention, le stockage, la gestion des excédents et l'importation sont les fondements d'une assurance de pérennité et de durabilité d'une agriculture ; et en Tunisie malheureusement, les mécanismes ne sont pas rodés. Résultat : toute la filière bovine est sanctionnée par une offre imitée et des prix élevés ce qui se traduit par des confrontations entre producteurs, industriels et distributeurs lors des transactions. A la fin du circuit, c'est le consommateur qui paye le prix de ce dysfonctionnement.

Les contrats de culture : vers un engagement mutuel

Consciente des difficultés touchant la commercialisation des produits agricoles et de la nécessité d'un changement dans les relations entre les intervenants, l'UTAP a mis en œuvre des contrats de cultures entre producteurs, transformateurs, distributeurs et exportateurs. Selon M. Youssef Kachouti, membre du bureau exécutif de l'UTAP chargé de l'après-production. *«Nous combattons pour créer une relation entre les différents acteurs de la chaîne allant de la production à la vente, en prenant en considération les spécificités de chaque produit... Le contrat de culture garantit à l'agriculteur un marché national ou international pour la commercialisation de son produit ».*

L'agriculteur signe un contrat avec un partenaire. Dès le début, les deux parties se mettent d'accord sur la superficie à cultiver, et sur le prix de vente. Ce contrat est un mécanisme qui favorise la productivité et permet de produire dans les normes des produits de qualité supérieure. Cet engagement dépend en définitive de la volonté des contractants. Selon un responsable du GIAF : *«La mentalité de suspicion doit changer. Il faut davantage de confiance entre les deux parties du contrat de culture. Il est indispensable qu'elles soient convaincues que ce mécanisme garantit la stabilité de leur activité : l'agriculteur sait dès le début, à peu près, quelles quantités il doit produire. Le transformateur, de son côté, a une idée de la production à transformer et, enfin, le distributeur ou l'exportateur dispose de toutes les données concernant le produit à commercialiser».*

Le contrat est contraignant. L'agriculteur est appelé à produire de la bonne qualité. De son côté, l'acheteur s'engage à commercialiser les produits d'une manière qui garantit la couverture des coûts de production et la marge bénéficiaire des producteurs.

Les différents points du contrat doivent être respectés. Selon un responsable du ministère de l'agriculture, les contrats entre les producteurs de tomates et les acheteurs ont montré que les deux parties, dans certains cas, ne respectent pas leur engagement. Dès le début, le prix des tomates est fixé. Mais certains acheteurs profitent de la grande récolte pour exercer une pression sur les prix. A l'inverse, le producteur, en cas de faible production, essaye d'augmenter les prix.

Lorsque l'une des parties ne respecte pas le contrat, l'UTAP et l'UTICA interviennent, à titre amical, pour résoudre le problème. En cas d'échec, il y a recours aux procédures juridiques. D'une façon générale, le recours au tribunal n'est pas le meilleur moyen pour régler les conflits et la majorité des intervenants essayent de l'éviter. En parallèle, les institutions étatiques procèdent à une forte sensibilisation des acteurs à l'importance de ce mécanisme de contrat dans la garantie des intérêts et la création de la confiance professionnelle.

I.3. Les efforts pour améliorer la qualité des fruits et légumes

Face à la sensibilité de ce secteur, la Tunisie essaye d'atteindre un certain niveau de qualité suffisant pour conquérir les marchés d'exportation et pour satisfaire une offre interne croissante de fruits et de légumes de qualité. Pour cela, des filières de qualité se développent mais restent encore à petite échelle (Missions économiques, 2006):

L'agriculture biologique : Les périmètres agricoles consacrés aux productions biologiques sont en constante progression. La Tunisie compte aujourd'hui environ 250 opérateurs certifiés, principalement dans le secteur des dattes et de l'huile d'olive (636 tonnes d'huile en 2005 contre 194 tonnes l'année précédente). En 2005, l'agriculture biologique a occupé une superficie de 33 500 ha produisant 34 000 tonnes d'olives et 3 020 tonnes de dattes.

Depuis 1999, la Tunisie a mis en place un cadre institutionnel et réglementaire en faveur du développement de la production biologique, mais des obstacles limitent son essor à l'exportation, notamment le coût de la certification.

La Tunisie a demandé à la Commission européenne la reconnaissance de sa réglementation biologique. Pour l'instant, cette reconnaissance d'équivalence n'est accordée dans la zone euro-méditerranéenne qu'à Israël.

Les Appellations d'Origines Contrôlées : la Tunisie dispose d'une réglementation des AOC ancienne, et qui couvre actuellement 7 aires de production viticole. Depuis 1999, la Tunisie a adopté une loi ouvrant la possibilité d'étendre ces appellations à d'autres productions, comme l'huile d'olives et les dattes. En dépit de plusieurs projets, aucune AOC n'a encore été définie pour les fruits et légumes.

Les variétés expérimentales : la Tunisie dispose depuis de nombreuses années d'une réglementation des AOC qui couvre actuellement 7 aires de production viticole. Depuis 1999, la Tunisie a adopté une loi ouvrant la possibilité d'étendre ces appellations à d'autres productions, comme l'huile d'olives et les dattes. En dépit de plusieurs projets, aucune AOC ou IGP n'ont encore été définies pour les fruits et légumes.

Les productions primeurs et de contre-saison : plusieurs producteurs européens ont investi en Tunisie pour réaliser des cultures complétant leurs propres productions. Dans le Sud désertique, des serres, chauffées grâce aux ressources géothermales présentes à grande profondeur, produisent des fruits et légumes destinés à l'exportation (essentiellement des tomates). La production est encore modeste, de l'ordre de 8 000 tonnes sur 50 Ha de serres. Cette superficie devrait être portée à 200 Ha dans les prochaines années.

D'autres projets sont en cours de préparation et qui concernent les domaines suivants :

➤ au niveau de la formation :

- Recherche de compétences complémentaires pour les techniques de conditionnement des légumes ;
- Besoin d'appui technique pour la mise en place de processus de certification ISO 9002, ainsi que des formations sur les pratiques d'hygiène.

➤ au niveau de la protection des cultures :

- Le GIF dispose actuellement de quatre stations météo automatiques pour la surveillance des vignobles. Il envisage d'acquérir trois autres stations pour les vergers de pommes, de poires et les palmeraies ;
- Filets de protection des vergers (grêle) : ces équipements bénéficient d'une subvention de l'Etat à hauteur de 50% ;
- Culture sous abris : la Tunisie possède 1 500 ha de serres chauffées et 130 ha de serres non chauffées. La Tunisie souhaite développer ses cultures sous abris. En particulier, la surface des serres chauffées (ressources géothermales du grand Sud) devrait être portée à 400 ha.

➤ au niveau du stockage et du conditionnement :

- Augmentation des capacités frigorifiques (tunnels de refroidissement, chambres froides) ;
- Augmentation des capacités de séchage ;
- Renforcement des matériels de manutention, lavage et triage (laveuses de caisses, calibreuses...) ;
- Enveloppeuses, étiqueteuses, nouveaux conditionnements.

II. Les objectifs de la grande distribution tunisienne

La question de l'approvisionnement des fruits et légumes est au cœur des préoccupations de la grande distribution. La notion de qualité des produits commercialisés dont les critères restent encore plus ou moins objectifs, le problème de l'écoulement des produits et le chiffre d'affaires réalisé par le rayon sont tous des éléments à prendre en compte par les enseignes de distribution pour mieux organiser leurs modes d'approvisionnement et satisfaire leurs objectifs de rentabilité.

II.1. La clientèle

La clientèle de la grande surface est principalement constituée par la classe tunisienne à haut revenu. Les enseignes visent ainsi les classes les plus aisées en concentrant leurs supermarchés dans les quartiers chics des grandes villes. Le secteur des Cafés Hôtels

Restaurants n'est pas un véritable client des enseignes de distribution dans la mesure où il fait appel à des grossistes spécialisés pour s'approvisionner en fruits et légumes.

II.2. La qualité des fruits et légumes

La qualité recherchée par la grande surface dépend du produit demandé, du type de la clientèle et de la localisation des magasins. Nous pouvons diviser les fruits et légumes en deux types de produits: les produits vendus en « vrac » et les produits préemballés. Les premiers constituent la majorité des produits présentés dans les souks, le petit commerce et même en grande surface. Les deuxièmes sont destinés soit à l'exportation soit au marché interne par le biais de la distribution moderne.

Les produits en « vrac » diffèrent aussi en terme de qualité. Il y a les produits en vrac de qualité standard et il y a ceux de qualité supérieure. Les critères de qualité demandés par les enseignes de distribution déterminent le prix du produit.

En général, toutes les enseignes vérifient les critères suivants pour les produits en vrac :

- le premier critère est la fraîcheur
- la fermeté (dépend du stade de maturité)
- une limitation de défauts visuels
- le calibre (une homogénéité des produits)

Concernant les produits préemballés, les exigences en terme de qualité sont plus strictes et plus précises telles que :

- le premier critère est la fraîcheur
- la fermeté (dépend du stade de maturité)
- une absence de défauts visuels
- bon niveau d'hygiène
- poids défini de la référence
- l'emballage : design, propreté et caractère hermétique
- le calibre (une homogénéité des produits)
- une traçabilité : pour certains produits

La localisation des magasins se présente comme un critère de différenciation de la qualité pour les enseignes de distribution. Monoprix accorde une attention particulière à ses magasins les plus modernes et ceux qui sont situés au centre ville. Pour les anciens magasins et ceux éloignés du centre ville, une qualité standard suffisait pour attirer la clientèle.

L'enseigne poursuit sa politique d'aménagement et de modernisation des surfaces et aura pour objectif de généraliser une offre de qualité supérieure à tous ses magasins.

Les enseignes essaient toujours de bien gérer le stock des fruits et légumes pour éviter les pertes qui peuvent être très conséquentes pour de tels produits périssables.

II.3. Le prix

La stratégie des prix adoptée par la grande distribution est différente selon les produits et selon l'emplacement des magasins. Pour les produits de première nécessité comme la pomme de terre qui sont très demandés, les prix sont plutôt administrés et la grande distribution n'a pas intérêt à vendre plus cher ces produits dits « produits d'appel ». Parfois l'enseigne décide de vendre un produit de première nécessité sans prendre de marge car il représente un produit d'appel, c'est une des stratégies de fidélisation de la clientèle. Pour les autres produits notamment les fruits, les prix sont libres et dépendent de leurs qualités. Les enseignes de distribution préfèrent vendre plus cher des fruits de qualité supérieure afin de se distinguer du commerce traditionnel qui vend moins cher des fruits de qualité très variable.

II.4. L'assortiment

L'assortiment dépend du type de fréquentation des magasins. Les magasins modernes fréquentés par une clientèle distinguée présentent une grande diversité de produits proposés. Il se peut que des produits soient vendus en grande quantité dans un magasin particulier en raison d'une demande spécifique. Concernant les magasins qui sont situés en dehors du centre ville, l'assortiment présente un minimum de références et présente particulièrement les fruits et légumes en vrac.

II.5. Le chiffre d'affaires

La question de la qualité des fruits et légumes a touché de près le consommateur tunisien qui préfère parfois acheter un peu plus cher auprès de la grande distribution plutôt que de s'approvisionner sur le marché surtout dans les périodes où les récoltes ne sont pas bonnes. En plus, le consommateur est séduit par les promotions et les baisses de prix de certains

produits qui les poussent à fréquenter de plus en plus la distribution moderne. Ainsi, les rayons fruits et légumes commencent surtout depuis l'installation de Carrefour à devenir des rayons à fort taux de rotation. Avec les produits préemballés, la grande distribution pense améliorer sa valeur ajoutée.

III. Démarche d'approvisionnement et de sélection des fournisseurs

Les grandes surfaces satisfont leurs commandes en fruits et légumes en faisant appel soit à des grossistes s'approvisionnant au marché de gros soit à des producteurs soit à des sociétés spécialisées généralement exportatrices.

III.1. Les enseignes Monoprix et Géant Casino

L'enseigne Monoprix est passée par deux périodes distinctes dans sa stratégie d'approvisionnement et de sélection des fournisseurs. Le point d'inflexion entre les deux périodes est l'installation de l'hypermarché Géant Casino et par suite la constitution d'une centrale d'achat commune.

1- Avant l'installation de Géant Casino

En absence d'une centrale d'achat, l'enseigne Monoprix a essayé de garantir une centralisation de ses achats en fruits et légumes surtout au Grand Tunis. C'est l'acheteur alimentaire des fruits et légumes frais de la direction centrale qui sélectionne les fournisseurs et négocie les prix d'achat de tous les produits dans tous les supermarchés Monoprix. Les fournisseurs déjà sélectionnés livreront les commandes aux différents points de ventes de l'enseigne.

Concernant les magasins situés en dehors du grand Tunis, une décentralisation partielle est alors réalisée. Les personnels du magasin et notamment le responsable du rayon fruits et légumes sont impliqués dans la recherche et la sélection des fournisseurs locaux. Une fois que le responsable du rayon fruits et légumes a établi des contacts avec des nouveaux fournisseurs qui sont prêts à commercialiser un certain nombre de références de produits à l'enseigne, il transmet l'information à l'acheteur alimentaire. Ce dernier contacte ces nouveaux fournisseurs et se mettent d'accord sur les détails de la transaction. Ensuite, il transmet l'information au responsable du rayon fruits et légumes pour lui donner le feu vert à collaborer avec ses fournisseurs. Ainsi, la communication est une fois ascendante, une fois descendante entre l'acheteur alimentaire et les responsables du rayon fruits et légumes. Ce

système d'information permet une centralisation de la décision permettant de contrôler l'effort des responsables du rayon fruits et légumes ou de leurs assistants pour éviter la constitution de relations privilégiées avec quelques fournisseurs.

Les fournisseurs

Durant la première période et dans un objectif de garantie de la qualité de ses produits, l'enseigne Monoprix a fait appel à une seule entreprise spécialisée « SODEA » dans son approvisionnement en fruits et légumes surtout pour l'approvisionnement du Grand Tunis et de Sousse. Cette entreprise s'est chargée de fournir toutes les commandes en fruits et légumes en « vrac » ou préemballées. L'enseigne Monoprix a fait également appel de temps en temps à des grossistes spécialisés pour livrer des produits de qualité supérieure selon ses besoins.

2- Après l'installation de l'hypermarché Géant Casino

L'enseigne Monoprix a profité de l'installation de l'hypermarché Géant Casino pour la constitution d'une centrale d'achat commune. Cette centrale d'achat a permis de résoudre plusieurs problèmes liés à l'ancien système d'approvisionnement à savoir :

- Supprimer les frais de transport exorbitants facturés par les fournisseurs,
- Résoudre les problèmes liés à la rupture de stock et au délai de livraison,
- Résoudre les problèmes liés au contrôle et à l'appréciation de la qualité des produits livrés,
- Résoudre les problèmes liés à l'opportunisme du fournisseur et au niveau d'effort du personnel de ses points de vente.

Green et al (1997) considère que pour améliorer la coordination de la fonction « achat » et les contacts avec les fournisseurs, les hyper et supermarchés se sont spécialisés dans la forme de « centrale d'achat ». Cette organisation centralise les mécanismes des échanges des supermarchés et prend en charge la coordination de la fonction économique en particulier la négociation des prix et des conditions de livraison.

Chez Monoprix, on parle d'une « nouvelle façon de faire ». La centrale d'achat a permis de rapprocher l'enseigne de ses fournisseurs. En effet, selon D'Hauteville (2002), l'acheteur traditionnel dont le métier était essentiellement de négocier des prix, des remises et des délais

de livraison, doit se transformer en spécialiste de la filière, capable de discuter les aspects techniques des cahiers de charges, mais aussi d'évaluer les ressources à moyen terme de ses fournisseurs, leur système de coûts, leurs contraintes en terme de maîtrise de la matière première ou d'environnement.

Des équipes spécialisées se mettent donc en place, fondées sur des compétences de métier, et les relations avec les fournisseurs se multiplient à tous les niveaux : définitions des produits et des matières premières, problèmes logistiques, calcul des coûts, des marges et des prix.

Cette centrale d'achat a permis à l'enseigne Monoprix de réaliser d'importantes économies d'échelles au niveau de ses approvisionnements (10-15%)²⁵. Elle a permis également des améliorations organisationnelles évidentes :

- centralisation de toute l'information commerciale d'une manière informatique,
- définition de tous les aspects de la relation dans un document (produit, variété, quantité, date de livraison, etc.),
- mettre en place une structure chargée de contrôler la qualité des produits,
- Référencer les produits des fournisseurs pour suivre leurs taux de rotation sur les rayons des supermarchés,
- Réaliser des contrats de longue durée préservant les intérêts de l'enseigne (contrats de culture).

Les fournisseurs

Après la constitution de la centrale d'achat, les enseignes Monoprix et Géant Casino ont fait jouer la concurrence entre ses différents fournisseurs pour garantir des fruits et légumes de qualité supérieure à bas prix. Les fournisseurs sont de différentes natures à savoir :

- des producteurs mono ou pluri-produits livrent des produits soit en vrac soit préemballés respectant les critères minimaux de qualité.
- des grossistes spécialisés qui s'approvisionnent au marché de gros achètent, selon les commandes de ses clients, les quantités suffisantes de fruits et légumes.
- Des sociétés spécialisées généralement exportatrices livrent des produits respectant des normes de qualité très strictes (couleur, fraîcheur, calibre, variété) .

L'enseigne Monoprix a intégré récemment la fonction d'achat en zones de production surtout dans les périodes où les produits deviennent rares. Ces achats se font généralement pour les

²⁵ Selon l'estimation d'un responsable financier de l'enseigne Monoprix

légumes qui doivent être consommés sur toute l'année. Les fruits présentent moins de problèmes de disponibilité au niveau de leurs approvisionnements car ils sont consommés en Tunisie selon la saison.

Cette stratégie d'approvisionnement permet également d'assurer un prix assez bas par rapport au marché dans la mesure où la grande distribution achète une grande quantité de fruits et légumes aux prix de la ferme. Le transport de la marchandise est assuré en général par les fournisseurs mais l'enseigne pourra exceptionnellement prendre à sa charge le transport des marchandises de la ferme jusqu'à la centrale d'achat.

L'enseigne Géant Casino a intégré récemment la fonction « emballage » des fruits et légumes dans son atelier. Dans sa stratégie de valorisation de ses produits, elle offre des produits préemballés à l'état brut ou découpés et prêts à l'utilisation. La technique d'emballage est très simple ; il suffit de mettre une quantité de fruits ou de légumes dans des barquettes alimentaires que l'on enveloppe avec un film transparent étirable. Les produits choisis pour être préemballés doivent avoir une qualité supérieure et une certaine homogénéité.

Les exigences et engagements

Les engagements diffèrent selon le type de fournisseur concerné sur des points tels que les promotions et les exigences en termes de qualité et de variété. Pour tous les fournisseurs, un contrat de référencement est négocié. Ce contrat englobe les éléments suivants :

- l'assortiment des produits à livrer qui dépend particulièrement de la saison et du marché.
- les prix, sensibles à des grandes fluctuations, doivent être négociés périodiquement surtout en période de fortes fluctuations. Les prix doivent rester abordables pour le consommateur et rentables pour le distributeur.
- Les promotions dépendent du type de fournisseur. Pour les producteurs spécialisés ou grossistes spécialisés qui livrent des produits calibrés préemballés, les promotions sont programmées dans le contrat pour des produits de saison et touchant un nombre précis de produits. En plus, une ristourne de fin d'année est exigée si l'objectif de vente est atteint. Pour les grossistes ordinaires de produits en « vrac », les promotions restent liées aux initiatives de l'acheteur alimentaire des fruits et légumes. Ce dernier, en se justifiant par un taux de rotation élevé pourra demander des remises. Parfois, la grande

distribution propose aux fournisseurs de leur faire de la publicité en mentionnant leur nom et l'origine de la marchandise en contre partie d'une baisse de prix.

- Les fréquences et horaires de livraison.
- Le mode et le délai de paiement (de 4 à 6 semaines)

La qualité des produits fait l'objet d'une définition subjective propre à chaque enseigne pour les produits en « vrac ». En absence d'une réglementation officielle, les normes de qualité appliquées sont un compromis entre l'acheteur alimentaire et le fournisseur. Ainsi, les produits sont classés selon leur moyenne et bonne qualité. Pour les produits spécifiques, un cahier de charge est élaboré entre le fournisseur et le distributeur concernant la variété, le calibre, l'emballage etc.

Selon le responsable achat des fruits et légumes de Monoprix, le contrat permet essentiellement à l'enseigne de distribution de définir la relation commerciale avec ses fournisseurs.

Pour les contrats de culture, la définition des engagements des deux parties est plus rigoureuse. Les deux contractants doivent honorer les clauses du contrat (prix de vente, qualité du produit, superficie à cultiver...) et en cas d'opportunisme, le recours à un tribunal compétent est envisageable.

Les sanctions envisagées

Les sanctions prévues par l'enseigne sont localisées à deux niveaux :

- au niveau de la centrale d'achat ou du magasin hors grand Tunis : à la réception de la marchandise, le responsable achat fruits et légumes peut refuser la marchandise soit à cause d'un important retard à la livraison soit d'une très mauvaise qualité des produits. Par contre, si la marchandise présente une faible quantité non conforme (fruits pourris par exemple), cette dernière ne sera pas acceptée et déclarée dans le bon de commande. Il est à remarquer qu'avec le temps, le responsable du rayon fruits et légumes et les fournisseurs tissent une relation particulière dans la mesure où des compromis ou des arrangements sont réalisés pour le bon fonctionnement de la livraison. Egalement, le responsable achat fruits et légumes peut demander des gratuités face à une qualité moyenne sensible à la dégradation.

- au niveau de la direction centrale : le déréférencement des fournisseurs est une option envisageable lors d'un non-respect répétitif des exigences de qualité ou lors de ruptures fréquentes. Ce genre de sanctions n'est pas préféré par la direction dans la mesure où les fournisseurs ne sont pas les premiers responsables d'une qualité hétérogène des produits. C'est toute la filière qu'il faut accuser.

Les contrôles effectués

L'enseigne a mis en place un système de contrôle de prix et de qualité pour les produits livrés par des grossistes s'approvisionnant sur le marché de gros. Ce contrôle est réalisé par un responsable « suivi du marché ».

Le prix et la qualité des produits sont deux critères étroitement liés dans la mesure où la qualité de la marchandise définit son prix. De ce fait, l'enseigne doit contrôler la qualité de la marchandise sur le marché de gros et son prix de vente respectif. Cette tâche est effectuée par un responsable « suivi du marché ». Ce dernier, considéré comme expérimenté dans le domaine, doit surveiller les conditions d'achat et de vente au marché de gros ou au niveau des producteurs locaux. Il se rend sur les lieux une fois par semaine en fonction des fluctuations des prix des produits. Des relevés de prix sont ainsi saisis portant sur les cours du jour selon les différentes qualités présentes.

Concernant les prix de détails, le responsable « suivi du marché » fait un tour au niveau des autres enseignes, des marchés traditionnels de détail et parfois du marché central. Ces relevés des prix constituent une base pour les négociations des prix d'achat avec les fournisseurs. Les négociations se font au début de semaine soit par fax, soit par téléphone et peuvent être renouvelées au cours de la semaine si des écarts de prix importants sont décelés par l'acheteur.

Considérés comme le second responsable, les personnels du magasin hors grand Tunis peuvent effectuer la même tâche que le responsable « suivi du marché ». Ils peuvent soit se substituer à ce dernier au marché de gros local soit réaliser un travail complémentaire au niveau des marchés traditionnels.

Au niveau de la direction, un autre contrôle est effectué au niveau du suivi de la variation des prix des principaux produits de base. Des prévisions sur la variation des prix sont alors réalisées pour minimiser le risque des fluctuations importantes et se préparer aux situations de pénurie. Ceci permet de chercher des solutions alternatives face à une rupture d'un produit.

La participation du personnel du magasin dans la tâche du contrôle est très bénéfique dans la mesure où il doit évaluer et apprécier la qualité des produits lors de la réception. Sans faire appel à une normalisation définie ou un cahier de charges précis, l'appréciation est subjective et le risque d'opportunisme est toujours important. A la réception des marchandises, le personnel chargé du rayon fruits et légumes ne doit pas réceptionner les produits présentant des dégradations et devra les retourner.

III.3. Les enseignes Ulysse distribution -Carrefour et Champion

Ces enseignes n'ayant actuellement qu'un seul hypermarché et deux supermarchés, la démarche d'approvisionnement est relativement simple. Tout se passe au niveau de la direction centrale de Carrefour. Ainsi, le chef de rayon fruits et légumes avec son assistant doivent s'occuper conjointement de l'approvisionnement des fruits et légumes sous la supervision du chef secteur.

L'assistant et le chef de rayon ont pour tâches :

- Référencement des nouveaux produits ;
- La négociation des engagements contractuels avec les fournisseurs ;
- Etablir et vérifier les exigences en terme de qualité ;
- Fixation des prix de vente aux fournisseurs.

Les assistants frais des deux supermarchés Champion (du grand Tunis) collaborent mutuellement avec l'assistant frais de Carrefour pour l'achat des fruits et de légumes des fournisseurs. L'achat se fait d'une manière groupée pour les trois magasins par les mêmes fournisseurs. Les assistants frais Champion doivent ainsi évaluer leurs besoins et envoyer leurs commandes à la direction d'achat de Carrefour.

La centralisation est effective dans l'approvisionnement des enseignes Carrefour et Champion. C'est le chef de rayon frais de Carrefour qui s'en charge de l'approvisionnement des trois magasins (hypermarché grand Tunis, supermarché grand Tunis et supermarché Sousse). Les fournisseurs doivent livrer les produits aux points de vente.

Les fournisseurs

Depuis son ouverture, l'enseigne Carrefour s'approvisionnait en fruits et légumes frais au marché de gros de Tunis en faisant appel à des grossistes. Aujourd'hui et avec l'ouverture des deux supermarchés Champion, il fait surtout appel à des producteurs spécialisés et à des sociétés spécialisées dans l'approvisionnement de fruits et légumes de qualité.

Les exigences et engagements

L'engagement pris avec ses fournisseurs est contractuel. Le contrat est généralement annuel (entre trois et douze mois). Les exigences en terme de qualité sont définies dans le contrat (calibre, variété). Pour les produits calibrés et préemballés les exigences sont sévères, strictes et bien précises. Par contre, pour les produits frais livrés « en vrac » les exigences sont générales et subjectives (appréciation visuelle de la qualité des produits).

Le contrat établi avec les fournisseurs de l'enseigne Carrefour doit mentionner les points suivants :

- la durée de contrat
- les produits concernés
- les promotions périodiques selon le type de fournisseurs : l'enseigne Carrefour incite les fournisseurs à faire plus d'effort au niveau marketing.
- mode et délai de livraison
- mode et délai de paiement
- respect des exigences sanitaires et d'hygiènes
- les sanctions en matière de retard de livraison ou de rupture de stocks

En réalité, ce contrat est destiné aux sociétés spécialisées et aux grands producteurs spécialisés qui peuvent honorer les différentes clauses du contrat. Pour les autres fournisseurs qui peuvent fournir durant une période plus limitée, le contrat établi est plutôt un contrat de vente.

Les contrôles et les sanctions

Les assistants frais des magasins évaluent la qualité des produits livrés à la réception et transmettent l'information au chef rayon des produits frais de Carrefour. Ce dernier pourra, en cas d'opportunisme, sanctionner le fournisseur en le déréférençant.

Dans sa politique de contrôle de la qualité, l'enseigne Carrefour procède à chaque fois à des analyses de ses produits frais par son propre laboratoire ou par un laboratoire privé. Elle se donne aussi le droit de visiter à tout moment le lieu de production des ses fournisseurs pour une constatation des normes d'hygiène en place.

III.3. L'enseigne « Promogros »

Les points de vente de l'enseigne Promogros sont localisés dans les différentes grandes villes (Tunis, Sousse, Gabes, Djerba). L'approvisionnement en fruits et légumes se fait auprès des grossistes des marchés de gros locaux. L'enseigne fait également appel à des producteurs spécialisés surtout pour les fruits et légumes préemballés.

L'aspect semi-grossiste de l'enseigne Promogros lui procure un avantage important au niveau des compressions des coûts du transport et du stockage. Cet avantage lui permet de proposer des fruits et légumes à des prix plus bas que les autres enseignes de distribution.

La direction centrale de l'enseigne est chargée de la sélection de tous les fournisseurs de ses points de vente que ce soit des grossistes ou des producteurs spécialisés. La négociation porte sur les produits (variétés), les volumes d'achat et les prix. Les engagements contractuels se résument aux factures (contrats de vente) et les exigences de qualité sont orales (vérification visuelle des produits) et ne font pas l'objet d'un contrat précis.

Le personnel de chaque point de vente contribue dans la stratégie d'approvisionnement en fruits et légumes de l'enseigne. En effet, l'assistant frais d'un point de vente (hors Tunis) sélectionne des grossistes locaux et les met en contact avec la direction centrale. Cette dernière prend la décision finale de collaborer ou non avec eux. Une liste des produits avec la référence des fournisseurs est envoyée périodiquement à la direction centrale.

L'assistant frais de chaque point de vente veille à ce que les grossistes offrent des produits de qualité supérieure à bas prix. Il essaye de faire jouer la concurrence entre deux ou trois grossistes pour livrer des produits de meilleur rapport qualité/prix. L'assistant, expérimenté dans son domaine, doit déceler les comportements opportunistes de ses fournisseurs et les sanctionner par le recours à un refus de la marchandise livrée ou par l'envoi à la direction centrale d'une demande de déréférencement de ce fournisseur.

En réalité, l'assistant frais tisse toujours des bonnes relations avec ses fournisseurs et ce genre de problème n'est pas fréquent. Les grossistes acceptent de changer les produits qui présentent des dégradations ou de baisser les prix en cas de besoin. L'assistant frais doit être souple dans ses relations avec ses fournisseurs car il sait très bien que tous les grossistes adoptent les mêmes stratégies de vente. Ils essayent de vendre des produits mélangés de bonnes et moyennes qualités pour des prix relativement élevés.

Concernant les producteurs spécialisés, ils présentent leurs produits à la direction centrale et négocient avec elle les prix et les volumes à livrer. Des contrats commerciaux sont établis à chaque transaction. La livraison est réalisée soit par le producteur spécialisé soit par l'enseigne selon la nature du fournisseur.

La direction générale ne peut pas contrôler directement l'effort de l'assistant frais chargé de l'approvisionnement en fruits et légumes mais elle peut comparer les prix de vente des produits vendus dans les différents supermarchés. L'assistant frais est le seul responsable de la bonne qualité des produits exposés sur le rayon. La direction apprécie son niveau d'effort par le recours aux taux de rotation des fruits et légumes sur le rayon.

Des relations privilégiées peuvent être créées entre le personnel chargé des approvisionnements et ses fournisseurs. La direction peut, en cas d'opportunisme, substituer ce personnel par un autre.

De temps en temps, l'enseigne Promogros calcule « le panier le moins cher » en achetant les mêmes produits auprès de ses concurrents. Cette méthode lui permet de se positionner par rapport aux autres enseignes de distribution en terme de prix.

III.4. Les magasins indépendants : supérettes

Les supérettes, à l'exemple de la supérette « Marha Shop », sont localisées dans des endroits stratégiques et visent une clientèle bien déterminée notamment la plus aisée.

Ces supérettes exposent des fruits et de légumes préemballés ou « en vrac » dans un petit rayon de la supérette. L'assortiment du rayon fruits et légumes est très réduit et concerne les produits les plus courants à l'utilisation (tomate, pomme de terre, oignon, etc.). Elles font appel à une entreprise spécialisée qui leur fournit toute la commande en fruits et légumes.

Cette stratégie d'approvisionnement garantit une bonne qualité des fruits et légumes achetés mais pose un problème au niveau des prix élevés facturés par l'entreprise spécialisée. Le contrat de vente est le seul contrat liant la supérette et l'entreprise spécialisée. Ce contrat de vente mentionne les produits livrés, les quantités et les prix.

La livraison se fait d'une manière périodique et le paiement des commandes se fait mensuellement. Le seul contrôle est effectué par le personnel de la supérette qui, à la réception de la marchandise, peut refuser des produits non-conformes aux exigences minimales de qualité (fraîcheur, couleur).

III.5. L'enseigne Magasin Général

L'enseigne Magasin Général a commencé récemment à introduire les fruits et légumes dans ses rayons (en 2005). La direction générale est convaincue que ces produits sont devenus des produits d'appel qui attirent la clientèle aux supermarchés à la recherche de la qualité. C'est ainsi qu'elle a voulu assurer cette garantie de qualité en faisant appel à une seule entreprise spécialisée de vente de fruits et légumes en vrac et préemballés (SODEA). Cette dernière s'engage de livrer directement tous les points de vente selon un cahier de charge bien défini. Cette expérience est toute récente et concerne pour le moment seulement les magasins modernes de l'enseigne.

Cette situation monopolistique de la SODEA lui procure un avantage de taille celui de facturer ses produits à sa guise (les frais de transports sont ainsi inclus dans les prix de vente).

Les engagements et les contrôles

Un contrat précisant les termes de l'échange est signé entre l'enseigne Magasin Général est la société spécialisé « SODEA ». Ce contrat est annuel et fixe les conditions suivantes de l'échange :

- Types de produits livrés
- Les promotions (ristournes)
- Durée du contrat
- Mode et délai de paiement

Les exigences en terme de qualité ne figurent pas dans les clauses du contrat. Les sanctions en cas d'opportunisme ou de fraudes ne sont pas également mentionnées dans le contrat.

L'enseigne Magasin Général considère qu'en faisant appel à une société spécialisée, elle est sûre qu'elle sera approvisionnée par des produits de qualité. La SODEA offre des produits calibrés (Calibre A ou AA par exemple) avec toutes les informations nécessaires sur la variété, la couleur, la fraîcheur, etc).

Le contrôle est effectué par l'assistant du rayon fruits et légumes à la réception de la marchandise. Toute marchandise présentant des dégradations est retournée.

III.6. Classification des enseignes

La plupart des enseignes de distribution alimentaire tunisienne est contrainte à faire appel à plusieurs types de fournisseurs dans le secteur des fruits et légumes afin de satisfaire ses commandes. Les enseignes préfèrent s'approvisionner auprès des grands producteurs et des sociétés spécialisées qui présentent une régularité dans leurs échanges. (Tab.20)

La spécificité du marché fruits et légumes, à savoir sa variabilité en terme de la qualité, incite les enseignes de distribution à sélectionner plusieurs types de fournisseurs (grossistes, producteurs, sociétés spécialisées) afin de sélectionner ceux qui offrent le rapport qualité-prix le plus intéressant en plus des services proposés (trriage, conditionnement des produits).

La formalisation de la relation d'échange est différente selon le type de fournisseur et selon la spécificité du produit. Plus le fournisseur est susceptible d'être opportuniste, plus le degré de formalité du contrat est élevé c'est à dire que la grande distribution tunisienne essaye de

garantir ses intérêts cas par cas suivant les différents fournisseurs. L'enseigne Monoprix a commencé récemment à réaliser des contrats de culture pour essayer de garantir à l'amont un approvisionnement en légumes de qualité supérieure. Ce contrat dont le degré de formalité est élevé permettra de fixer toutes les conditions de la transaction préservant les intérêts des deux parties. Pour les autres enseignes de distribution, le contrat établi avec les fournisseurs est du type « commercial » ou « de vente ».

Les contrôles effectués par les enseignes de distribution se concentrent essentiellement au niveau du contrôle de la qualité des produits à la réception. La vérification des prix se fait par quelques enseignes de temps en temps mais d'une façon générale les responsables achats affirment qu'ils maîtrisent ce paramètre avec leurs expériences. Ils ajoutent que le fournisseur n'a pas intérêt à se montrer opportuniste s'il voudrait livrer régulièrement car ils finiront par découvrir son opportunisme et le déréférencer.

En terme de sanctions, le déréférencement est la sanction la plus redoutée par les fournisseurs en cas d'opportunisme. Le refus de la marchandise est un avertissement dont la répétition pourra entraîner le déréférencement. Les enseignes de distribution n'hésitent pas à déréférencer surtout les petits fournisseurs qui ne peuvent pas améliorer la qualité de leurs produits. La grande distribution tunisienne sélectionne ainsi les fournisseurs qui offrent la meilleure qualité, les autres sont susceptibles de déréférencement.

Tableau 20. Classification des enseignes selon leurs modes de gouvernance dans leurs approvisionnements en fruits et légumes

	Monoprix & Géant Casino	Carrefour & Champion	Magasin Général	Promogros	Magasin indépendant « supérette » Mahra Shop
Fournisseurs	Entreprise spécialisée (30%) Producteurs monoproduits (55%) Grossistes (marché de gros) (15%)	Entreprise spécialisée (50%) Producteurs monoproduits (40%) Grossistes (marché de gros) (10%)	Un seul fournisseur : entreprise spécialisée (100%)	Grossistes (marché de gros) (90%) Entreprise spécialisée (10%)	Entreprise spécialisée (100%)
Type du contrat	Contrat de travail (contrats de cultures) Contrat commercial	Contrat commercial	Contrat commercial	Contrat de vente Contrat commercial	Contrat de vente
Les contrôles effectués	Visite lieu de production Vérification des prix Contrôle de qualité des produits	Visite lieu de production Vérification des prix Contrôle de qualité des produits	Contrôle réception qualité	Contrôle réception qualité Contrôle prix	Contrôle réception
Les Sanctions envisagées	Refus de la marchandise Déréférencement du fournisseur	Refus de la marchandise Déréférencement du fournisseur	Refus réception des marchandises	Refus réception des marchandises	Refus réception des marchandises

Source : Nos enquêtes

VI. Synthèse analytique des systèmes d'approvisionnement en fruits et légumes adoptés par la grande distribution tunisienne

L'analyse des systèmes d'approvisionnement en fruits et légumes adoptés par la grande distribution a fait l'objet de récents travaux en Méditerranée notamment en Turquie et au Maroc (Codron et al., 2003) ou en Amérique Latine (Berdegué, 2002). Une typologie a été développée et semble prévaloir pour être appliquée au contexte tunisien.

VI.1. Description de la typologie envisagée pour l'analyse

Cette typologie considère deux dimensions (Puech, 2003) : une première dimension est liée au niveau croissant d'intégration des fonctions commerciales et physiques intervenant dans la réalisation de l'approvisionnement en fruits et légumes. En termes de fonctions commerciales, la négociation des prix est la principale activité considérée. Celle-ci est déterminante dans la notion de centralisation qui constitue le premier niveau de différenciation de la première dimension de la typologie évoquée ici. En effet, la centralisation de l'enseigne (1) peut être définie relativement au fait que la négociation des prix est réalisée par une seule personne pour l'ensemble des magasins. La décentralisation caractérise donc les cas où chaque magasin d'une enseigne effectue, lui-même et sans avoir recours à la direction générale, cette négociation des prix avec ses propres fournisseurs. Le second degré de la typologie concerne l'intégration de la fonction physique d'assortiment (2), fonction première du grossiste qui consiste à regrouper des marchandises pour constituer un lot composé de divers produits. Le degré suivant porte sur la réalisation des achats dans les zones de production et sur la prise en charge du transport de la marchandise depuis ces zones vers les centres de consommation (3). Des lots de fruits et légumes importants en terme de volumes sont constitués, activité d'allotissement généralement pratiquée par l'expéditeur qui livre des grossistes ou des gros détaillants.

Le quatrième et dernier degré envisagé se surajoute au précédent en considérant l'intégration des fonctions physiques de tri et de conditionnement (4) que l'expéditeur réalise également après avoir acheté la marchandise. Il est enfin important de préciser que l'activité de production qui est la plus en amont de la filière n'est que très rarement intégrée par le distributeur. Elle peut néanmoins faire l'objet d'une contractualisation portant sur le processus de production ou sur la fourniture de certains intrants nécessaires à la mise en œuvre de ce processus.

Dès lors, à partir des quatre degrés distingués dans cette première dimension de la typologie, il est possible de mettre en évidence cinq types rangés par niveau croissant d'intégration :

- stade 0 : décentralisation de l'enseigne
- stade 1 : centralisation de l'enseigne et non intégration de la fonction d'assortiment qui est réalisée par un grossiste spécialisé
- stade 2 : centralisation de l'enseigne et intégration de la fonction d'assortiment
- stade 3 : centralisation de l'enseigne et intégration des fonctions d'achats en zones de production et de transport
- stade 4 : centralisation des achats et intégration des fonctions d'achats en zones de production, de tri, de conditionnement et de transport.

La prise en compte de cette première dimension se justifie car la centralisation de la négociation des prix, associée généralement à un accroissement des commandes groupées, permet aux distributeurs d'avoir plus de poids face aux fournisseurs. Les enseignes peuvent alors espérer satisfaire leurs objectifs en termes de prix et de qualité. En effet, la demande de volumes plus importants est susceptible d'aboutir à une baisse des prix unitaires. Néanmoins, celle-ci peut servir une stratégie autre, à savoir une stratégie de qualité, dans la mesure où les fournisseurs peuvent être incités par les quantités achetées à promouvoir de meilleurs produits.

La seconde dimension envisagée concerne les formes de gouvernance qui sont adoptées dans l'approvisionnement de la grande distribution en fruits et légumes. Ainsi, la classification des enseignes peut être faite selon la forme de gouvernance qui apparaît dominante, à savoir celle du marché ou bien celle du contrat. Le mode de coordination entre les distributeurs et les fournisseurs de fruits et légumes est important à considérer dans la mesure où il est susceptible d'avoir un impact fort sur la qualité des produits échangés. En effet, les fruits et légumes achetés directement sur les marchés du gros correspondent aux standards de qualité du marché intérieur du pays qui peuvent être très bas, notamment dans les pays en voie de développement étudiés. Par ailleurs, les contrats, même s'ils conservent généralement une grande part d'informel, peuvent permettre à la grande distribution de définir ses propres critères en matière de qualité. Cette dernière est alors en mesure de transmettre ses exigences aux fournisseurs qui ont accepté la contractualisation.

VI.2. Application de la typologie au cas de la grande distribution tunisienne

Les informations développées précédemment sur les systèmes d’approvisionnement en fruits et légumes des enseignes tunisiennes sont groupées dans le tableau 21 comportant les deux dimensions de la typologie.

Tableau 21. Synthèse des résultats sur les formes de coordination dominantes adoptées par les enseignes tunisiennes

Stade	S0	S1	S2	S3	S4
Type de fonctions intégrées par le distributeur			Assortiment	Allotissement	tri
Centralisation des achats	Non	Oui	Oui	Oui	Oui
Marché comme forme dominante		Promogros			
Contrat comme forme dominante		Magasin Général Supérette	Carrefour& Champion	Monoprix	Géant Casino (grand Tunis)

Sources : Nos enquêtes

De cette typologie, nous pouvons ressortir quelques éléments intéressants :

- Nous remarquons que la centralisation est effective dans la grande distribution tunisienne. Elle constitue en effet le premier stade franchi par les distributeurs dans un pays en voie de développement comme la Tunisie. La raison pour une telle centralisation est expliquée par la fragilité du secteur fruits et légumes en termes de prix et de qualité. La grande distribution doit surveiller de près ces achats afin de garantir un prix abordable pour le consommateur dont le pouvoir d’achat est peu élevé, se prémunir du comportement de ses fournisseurs qui sont très vulnérables à l’opportunisme, s’assurer du bon déroulement de la livraison et garantir un certain niveau de qualité de ses produits.

- L'enseigne Promogros est considéré comme appartenant au stade 1 caractérisée par une centralisation au niveau de la sélection de ses fournisseurs et la négociation des conditions économiques et commerciales des échanges. Le grossiste constitue l'assortiment du magasin pour les produits « en vrac ». Les producteurs spécialisés complètent l'assortiment par des produits préemballés.
- Les magasins indépendants (supérettes) sont considérés comme appartenant au stade 1 car c'est le responsable du magasin qui négocie les prix et le volume des achats. Le recours à une seule entreprise spécialisée permet pour garantir une qualité supérieure en fruits et légumes. La contractualisation se résume aux contrats de vente. L'enseigne Magasin Général est considéré également appartenant au stade 1 dans la mesure où la direction générale a chargé une seule société spécialisée à constituer l'assortiment de tous les points de vente. La négociation des prix et des conditions des échanges est effectuée par le responsable achat de la direction générale.
- Les enseignes Carrefour et Champion sont considérés comme appartenant au stade 2. Ces enseignes ont choisi une centralisation au niveau de la négociation des prix pour tous les magasins. Elles sont livrées principalement par des sociétés et producteurs spécialisés qui leur fournissent la grande majorité des produits proposés en rayon. Néanmoins, ces enseignes se trouvent obligées parfois de faire des achats complémentaires au niveau des grossistes du marché de gros. Les contrats sont du type incomplets et plus au moins formel selon la nature du fournisseur et le degré de spécificité de ses produits.
- L'enseigne Monoprix est considérée comme appartenant au stade 3 dans la mesure où elle a intégré récemment une autre fonction dans leur processus de distribution celle de l'allotissement. Elle a construit une plateforme pour recevoir et stocker les livraisons des différents fournisseurs en fruits et légumes. Ensuite, elle se charge de livrer ses différents magasins en fruits et légumes. Cet investissement est réalisé dans un objectif de contrôle plus rigoureux de la qualité de ses produits et de démarche de minimisation des coûts de transport. L'enseigne Monoprix a intégré également récemment la fonction d'achat en lieu de production surtout auprès de producteurs monoproduits (tomate, pomme de terre, etc.). Cette nouvelle stratégie lui permet de tirer plus d'avantages en termes de baisse de prix et de qualité recherchée.

- L'enseigne Géant Casino est considérée comme appartenant au stade 4. Cette classification se base essentiellement au fait que seulement Géant Casino a intégré les fonctions de tri et de conditionnement de ses fruits et légumes.
- Nous remarquons qu'à l'exception de Géant Casino, le stade d'intégration 4 ne concerne encore aucune enseigne tunisienne. Ceci est compréhensible dans la mesure où, d'une part, la grande distribution représente une part de marché encore faible (12%) et, d'autre part, le secteur fruits et légumes reste encore à un stade peu évolué en terme de production, de distribution et de qualité. Selon les responsables des enseignes, le stade 4 est encore à l'étude, il faut attendre quelques années pour voir une augmentation des volumes en fruits et légumes achetés et par suite penser à investir dans une plateforme réalisant les fonctions de tri et de conditionnement.
- Nous avons remarqué que le contrat en tant que tel est une procédure administrative plus qu'une garantie pour le distributeur. Il permet essentiellement de définir la relation commerciale, base de tout échange entre fournisseurs et distributeurs. La grande distribution doit être souple avec ses fournisseurs pour maintenir des bonnes relations et garantir une bonne qualité des produits livrés. Ceci montre la fragilité des engagements et l'importance des notions de confiance et de réseaux interpersonnels.

V. Analyse théorique des formes de coordination adoptées par la grande distribution tunisienne dans leurs systèmes d'approvisionnement en fruits et légumes

Au centre de l'analyse théorique de ces systèmes d'approvisionnement se trouvent les transactions de fruits et de légumes. Le choix des formes de coordination dépend selon le modèle général des coûts de transaction, de deux types d'éléments : les caractéristiques de la transaction (actifs spécifiques, fréquence et incertitude) et les institutions formelles et informelles (conventions de qualité, lois, coutumes, système réglementaire etc.) qui encadrent ces transactions. (Codron, D'Hauteville, 1997).

V.1. Analyse des transactions de fruits et légumes sur les marchés de gros traditionnels

V.1.1. Les caractéristiques des transactions des fruits et légumes

a) L'incertitude

Comme tous produits périssables, l'incertitude sur les transactions des fruits et légumes est bien présente et se manifeste parfois fortement. C'est pour cette raison que certaines enseignes comme « Bonprix » ont jugé, devant une incertitude forte sur les transactions de ce genre de produits, de ne pas disposer pour le moment d'un rayon fruits et légumes dans leurs magasins.

La première incertitude est d'ordre climatique ce qui implique une offre aléatoire selon les années. La Tunisie a souffert de plusieurs années de sécheresse et d'un climat instable caractérisé par un hiver non froid et d'un été sans pluviométrie et très chaud. Plusieurs productions ont été détruites soit par la chaleur, soit par des pluies et des vents très forts. Ceci a affecté de près les productions, les rendements et la qualité.

Une deuxième incertitude est d'ordre sanitaire. L'utilisation abusive des phytosanitaires et l'irrigation à partir des eaux usées, au niveau des parcelles de fruits et légumes, ont entraîné l'apparition de maladies digestives auprès des consommateurs. Des produits, comme le melon, les vignes et la pastèque, ont été soupçonnés d'être à l'origine de nausées après leur consommation.

Une troisième incertitude est liée au comportement opportuniste des agents, définie par Williamson, en raison de l'asymétrie d'information et de la rationalité limitée.

Dans les pays en voie de développement comme la Tunisie, l'incertitude est grande par rapport à l'offre et à la qualité des produits. Par contre, l'incertitude sur la demande est faible puisque la demande en fruits et légumes est forte et ne changera pas si les prix restent abordables notamment pour les produits de base.

Une dernière incertitude concerne la mesure des attributs des fruits et légumes. Sur le marché de gros, les produits sont vendus en vrac dans des caisses en bois ou en plastique. La segmentation de l'offre se résume à une diversité variétale et un écart de prix pour un même produit indiquant le niveau de qualité des produits (mauvaise, moyenne et extra).

Par contre, aucune signalisation ni de l'origine de production, ni de la variété, ni de lieu de conservation...n'est mentionnée sur les produits vendus. Ces informations peuvent être communiquées en cas de besoin mais rien ne garantit leur exactitude. Les vendeurs font en sorte que leurs marchandises soient toujours de meilleure qualité pour pouvoir vendre.

Nelson (1974) parle d'attributs de recherche et d'expérience pour mesurer les caractéristiques des attributs des produits. Les attributs de recherche concernent des attributs qui peuvent être identifiables par l'acheteur comme le calibre, la forme, la couleur.

Sur le marché de gros tunisien, ces attributs ne sont pas pris en compte par les vendeurs dans leurs ventes pour diverses raisons :

- absence d'une réglementation spécifique en Tunisie concernant tous les aspects des transactions,
- il n'existe pas un travail en amont auprès de l'agriculteur pour la valorisation des produits par le calibrage ou la sélection des variétés,
- La demande de la grande distribution est très faible pour stimuler un changement immédiat,
- Les consommateurs à revenus moyens préfèrent parfois une qualité moyenne à bas prix qu'une qualité supérieure à prix élevé.

De même, les attributs d'expérience (fraîcheur, degré de maturité), qui ne sont pas identifiables par l'acheteur avant l'achat, ne sont pas communiqués et il faut s'appuyer juste sur des critères visuels.

Ces critères visuels ne permettent pas de mesurer les attributs des fruits et légumes :

- En terme de calibre, la simple observation des caisses montre l'hétérogénéité plus ou moins forte des produits et en absence de calibreuse, il est impossible de mesurer les diamètres des produits et de les trier par calibre. Ainsi, les coûts de mesure pour ce critère sont très élevés pour l'acheteur.

- En terme de fraîcheur, l'incertitude est plus forte et la probabilité de se tromper est encore grande. En effet, l'acheteur n'a aucune information ni sur les conditions de production (date de cueillette, le degré de maturité) ni sur les conditions de stockage (durée de stockage, moment du stockage) ni sur les conditions de transport (camions frigorifiques, manutention des produits, efforts des grossistes). Tout ce que possède l'acheteur en termes d'appréciation de la fraîcheur est la couleur du produit, sa fermeté et la présence ou non de marques de flétrissure. Ces critères ne sont guère suffisants pour mesurer la fraîcheur du produit qui dépend essentiellement de son degré de maturité.
- En terme de teneur en sucres, l'acheteur est confronté au même problème de mesure puisque ces teneurs doivent être normalement analysées dans les laboratoires. Cette fois ci, l'acheteur fait appel à son sens de goût pour apprécier la teneur en sucre du produit. Ceci conditionne que l'acheteur soit expérimenté et qu'il doit goûter à des produits pris au hasard dans un échantillon représentatif. En réalité, ces opérations de mesure sont ignorées et se résument à la simple opération de goûter à l'échantillon exposé par le vendeur.

Sur le marché de gros, les coûts de mesure des attributs des fruits et légumes sont élevés permettant une forte incertitude sur la qualité des produits et par conséquent un terrain favorable pour la manifestation de l'opportunisme.

b) Des actifs peu spécifiques

Comme nous l'avons expliqué dans la partie précédente sur l'incertitude, il n'y a pas d'investissements spécifiques effectués par les grossistes du marché. Ces derniers ne trouvent pas l'utilité ou le besoin d'investir dans des produits qui font appel à une demande atomisée et dont la différenciation en terme de qualité ne leur procure pas pour le moment une marge intéressante.

Ainsi, les conditions de vente sont rudimentaires et consistent à exposer la marchandise dans des carreaux soit sous une surface couverte soit en plein air s'il n'y a pas de place couverte. Les caisses en bois ou en plastique sont dans la plupart des cas en mauvais états à cause des opérations quotidiennes de manutention.

Les fruits et légumes exposés subissent l'altération climatique sans une intervention du froid permettant de conserver leurs caractéristiques organoleptiques. Egalement, les fruits et légumes sont transportés dans la majorité des cas dans des camions non frigorifiques ce qui cause une détérioration importante au niveau de la qualité des produits. Les grossistes trouvent que l'investissement dans un matériel frigorifique est exorbitant malgré des encouragements étatiques pour l'achat de ce type d'équipement. En plus, la réglementation n'est pas sévère sur ce point et aucune sanction n'est envisagée en cas de dépassement.

Selon Brousseau et Codron (1998), lorsque des politiques de qualité sont menées, trois formes d'engagements spécifiques sont réalisées :

- Il y a des spécificités temporelles (Masten, Meehan, Snyder, [1991], Pirrong [1993]) dues à la périssabilité des produits. Celle-ci introduit, en effet, une faible redéployabilité des moyens engagés dans une transaction. En cas de non respect des engagements en terme de quantité, de qualité ou de délai par l'une des parties, l'autre est souvent dans une situation de "*lock-in*" temporaire car l'absence de redéploiement se traduira par une perte (sous-valorisation, dégradation de l'image de marque, etc.) car le redéploiement sera coûteux (coût de recherche mais surtout pertes induites par une négociation en situation de faiblesse). Pour le cas des marchés de gros, cette spécificité temporelle n'est pas prise en compte dans la mesure simplement où les grossistes trouvent toujours quelqu'un à vendre. Les produits sont généralement très peu différenciés et la question qui se pose est d'ordres quantitatif et de prix. La marchandise non vendue au début de la matinée sera vendue à la fin de la matinée à des prix plus faibles à des acheteurs bien déterminés.
- Il y a des spécificités cognitives car la gestion de la qualité oblige les parties à développer des connaissances idiosyncratiques. la répétition d'interactions génère des apprentissages sur la manière d'améliorer l'efficacité des solutions de coordination (Brousseau [1996]). Ces apprentissages sont peu redéployables. Ces spécificités sont inexistantes au marché de gros car la demande est atomisée et que les grossistes ne pensent pas qu'ils sont dépendants d'un acheteur ou d'un certain nombre d'acheteurs pour qu'ils établissent des relations spécifiques.

-Il y a des spécificités liées à l'image de marque: « les enseignes réalisent des investissements importants dans leur image de marque à la fois via la communication sous toutes ses formes et via des investissements en ressources humaines et en équipement dans les rayons de produits frais. Ces investissements peuvent être perdus en cas de comportements opportunistes des fournisseurs » (Brousseau et Codron, 1998). Les enseignes essaient toujours d'être vigilantes lors de son achat sur le marché de gros en faisant appel à des acheteurs expérimentés.

Un indicateur de qualité sur le marché de gros se résume dans le prix de vente. Les grossistes évaluent la marchandise qu'ils ont en leur possession en deux à trois classes selon le niveau de qualité. Les prix élevés correspondent ainsi à une marchandise de qualité extra.

c) L'opportunisme avéré des grossistes de marché

Face à un environnement d'achat incertain caractérisé par une absence de normalisation du secteur fruits et légumes, une difficulté de mesurer les attributs des produits et un pouvoir de négociation assez faible en raison de l'atomisation de la demande, les acheteurs se trouvent dans une situation propice à l'opportunisme des grossistes. Ces derniers essaient toujours de profiter d'un manque d'expérience de l'acheteur pour lui vendre des produits à des prix élevés non conformes avec ses attentes. L'acheteur, après réalisation de la transaction, constate qu'il a été arnaqué par le grossiste.

La pratique employée par ce grossiste consiste à dissimuler les fruits et légumes de qualité moyenne ou présentant des détériorations au fond des caisses. Cette pratique est juridiquement interdite et fait l'objet de sanction de la part des services de répression de la fraude mais en réalité les inspections sont très rares et ces manières sont très répandues sur le marché de gros. Cette situation d'asymétrie d'information est connue par la théorie d'agence par le concept d'anti-sélection. L'acheteur, qui détient seulement l'information visuelle et celle communiquée par le vendeur est susceptible d'opportunisme.

d) Les coûts de transaction et de production supportés par la grande distribution

Face à une filière de fruits et légumes encore traditionnelle, les produits offerts sur les marchés de gros n'atteignent pas un niveau de qualité satisfaisant répondant aux exigences de la grande distribution. La notion de qualité recherchée par les distributeurs est différente de celle offerte sur le marché.

Dans ce sens, les distributeurs recherchent des produits « qui respectent les normes réglementaires en vigueur, qui soient attractifs dans les rayons, également faciles à stocker et manipuler et permettent de dégager une marge » (Lagrange, 1995).

L'organisation internationale de normalisation (ISO) définit la qualité comme « l'ensemble des propriétés et caractéristiques d'un produit, d'un processus ou d'un service qui lui confère son aptitude à satisfaire des besoins implicites et explicites ». Elle recouvre deux familles de critères :

- des critères implicites de santé, de sécurité sanitaire, de commodité d'usage et de loyauté des transactions. Ces critères sont considérés comme un dû par le consommateur et sont, généralement, encadrés par des réglementations nationales, européennes, voire internationales ;

- des critères explicites portant sur la satisfaction ou le service apporté par le produit. Le respect de ces critères relève de la volonté des professionnels et ne rentre pas, ou rarement, dans le cadre d'une réglementation.

Dans le cas tunisien, nous parlons d'une qualité commerciale qui ne peut pas honorer toutes les qualités de la définition ISO. Elle se définit en terme d'aspect (coloration, calibre, forme, présentation) et de tenue (fermeté, durée de vie, résistance aux chocs et aux maladies).

Face à une qualité inférieure à celle souhaitée, la grande distribution supporte des coûts de transactions importants. En plus, l'opportunisme des vendeurs à vendre des produits non-conformes (produits trop mûrs ou dégradés) implique des coûts de production additionnels supportés par ces distributeurs.

Ces vendeurs opportunistes sont encouragés par :

- une absence de normes définissant explicitement les conditions de vente des fruits et légumes ou non application de ces normes s'elles existent,
- le non recours au juge : les distributeurs estiment que le dispositif réglementaire est encore insuffisant pour entamer des procédures de sanctions auprès des juges,
- Un opportunisme généralisé dans la filière.

Le recours au marché domestique ne satisfait pas les exigences de la grande distribution en terme de produits de qualité. Son image de marque et sa politique de fidélisation des clients lui exigent de rechercher d'autres formes de coordination autre que la forme marchande. C'est ainsi que des formes contractuelles ont été établies avec des fournisseurs en fruits et légumes.

V.5.2. Analyse des transactions de fruits et légumes dans les relations contractuelles

Comme nous l'avons déjà évoqué, le marché est insuffisant à garantir une qualité supérieure et à éviter l'opportunisme des vendeurs. Le recours de la distribution moderne à d'autres formes de coordination est alors indispensable.

En terme de structure de gouvernance adoptée, la grande distribution tunisienne fait appel à différentes structures complémentaires pour satisfaire des objectifs de qualité et de bas prix. Brousseau et Codron (1998) considèrent que « le marché et la forme hybride ont des propriétés assez différentes qui apparaissent complémentaires, ce qui explique qu'aucun des deux ne supplante l'autre ».

D'après nos enquêtes, trois types de relations existent entre la grande distribution et ses différents fournisseurs en fruits et légumes :

- Relation avec les grossistes spécialisés du marché de gros,
- Relation avec un producteur mono ou pluri-produits,
- Relation avec une entreprise spécialisée exportatrice.

V.5.2.1 Les relations avec les grossistes spécialisés du marché de gros :

V.5.2.1.1. les grossistes spécialisés traditionnels

Les grossistes spécialisés sont des opérateurs expérimentés sur les marchés de gros qui constituent des lots de divers produits généralement de bonne qualité et qui les vendent généralement aux hôtels, restaurants et à la grande distribution.

a) Les caractéristiques des transactions

Le contrat signé entre le grossiste spécialisé et la grande distribution n'est pas un contrat d'exclusivité. Le service fourni par le grossiste est peu spécifique, il consiste en l'achat de produits de qualité supérieure se trouvant sur le marché, constituer un assortiment et livrer ses produits au quai de réception des enseignes de distribution.

L'enseigne est ainsi débarrassée des frais liés à l'achat des caisses et au transport. Les camions utilisés par les grossistes pour livrer leurs marchandises ne sont pas frigorifiques. Ces derniers courent une spécificité temporelle dans le cas où ils se verraient refuser leurs marchandises. C'est pour cette raison qu'ils essayent d'établir des relations privilégiées avec leurs clients en leur garantissant un service personnalisé.

L'opportunisme des grossistes spécialisés existe toujours puisque les achats se font au marché de gros et que les prix fluctuent énormément. La grande distribution trouve des difficultés à mesurer les attributs de qualité de ses produits et à vérifier si les prix demandés par le grossiste ne sont pas trop élevés par rapport à ceux du marché.

Concernant la grande distribution, elle doit préserver son actif spécifique qui est sa marque. C'est pour cette raison qu'elle fait appel à ces grossistes pour garantir un flux continu de ses approvisionnements en quantité et qualité demandées.

b) Structure de gouvernance et sanctions

Au lieu de relations ponctuelles à court terme, la grande distribution a choisi d'établir une relation durable de moyen à long terme avec le grossiste spécialisé. Pour cela, un contrat du type incomplet est établi entre ces deux acteurs. L'incomplétude du contrat est expliquée par l'environnement imprévisible de la transaction : prix fluctuants, volumes achetés, assortiment souhaité...etc.

L'autorité est exercée par la grande distribution qui exprime ses exigences en terme de qualité et de quantité. Pour se préserver de l'opportunisme, elle a mis en œuvre un mécanisme de surveillance et de sanction basé sur un contrôle des prix auprès des marchés de gros et au niveau de la concurrence. Ces informations permettent aux responsables des enseignes de bien négocier les prix d'achat en fonction de la qualité des produits. Cette exigence nécessite un niveau d'expertise élevé du personnel des enseignes. Dans ce cadre, la grande distribution recrute du personnel qualifié qu'elle forme pour ce genre de travail.

En terme de sanctions, la grande distribution se réserve le droit de refuser toute marchandise non conforme aux commandes exigées et d'être approvisionnée le jour même pour éviter une rupture du stock du produit concerné. En plus, le contrat pourra être résilié en cas de répétition du comportement opportuniste.

En réalité, les grossistes spécialisés essayent d'assurer une bonne qualité de leurs marchandises à leurs clients mais sur la question des prix, ils manifestent un opportunisme récurrent.

c) Asymétrie d'information et aléa moral

Le grossiste spécialisé est un grand connaisseur des marchés ce qui lui permettra d'éviter des coûts de mesure importants, de réaliser des économies d'échelles par l'achat d'une quantité importante à bas prix et de vendre sa marchandise à ses clients à des prix parfois très élevés.

Le fait que la grande distribution ne puisse pas être présente tous les jours aux marchés de gros la place en situation d'asymétrie d'information avec le grossiste spécialisé. Ce dernier joue sur les différents niveaux de prix et de qualité pour « imposer » sa facture. La grande distribution est incapable de vérifier le couple prix-qualité sur le marché surtout dans les périodes de pénuries où l'approvisionnement du rayon est le plus important.

Dans les termes de la théorie d'agence, nous parlons d'un aléa moral : la grande distribution ne peut pas observer les efforts effectués par le grossiste spécialisé dans son approvisionnement en fruits et légumes conformes aux commandes exigées. Cet aléa moral permettra au grossiste spécialisé de gagner une marge entre les prix d'achat et le prix de vente.

V.5.2.1.2. Grossistes spécialisés modernes :

Les grossistes spécialisés modernes sont des grossistes spécialisés traditionnels qui ont réalisé des investissements spécifiques pour une meilleure personnalisation de leur service envers leur clientèle.

Les investissements réalisés par les grossistes se présentent comme suit :

- Location d'un magasin au sein du marché de gros où le grossiste effectue l'entreposage et la vente de leur marchandise. La Société Tunisienne des Marchés de Gros « SOTUMAG » offre sur le marché de gros de Tunis une halle de 8 040 m² destinée aux grossistes de légumes et fruits. Cette halle est exploitée actuellement par 35 grossistes.
- Location d'un espace dans l'entrepôt frigorifique mis à disposition par la société du marché de gros ou achat de sa propre chambre froide,
- Achat de palettes en plastiques plus hygiéniques que les caisses en bois et répondant aux exigences de leurs clients
- Achat de camions frigorifiques pour assurer une meilleure conservation des fruits et légumes au cours des livraisons.

Les investissements physiques réalisés par le grossiste spécialisé sont spécifiques pour ses clients. Ces Investissements permettent de garantir un niveau de qualité des produits supérieure à celui du marché. C'est pour cette raison que la grande distribution apprécie les efforts déployés par ces grossistes et acceptent de se contracter avec eux moyennant une bonne rémunération.

En plus d'une spécificité physique, il y a une spécificité humaine intégrée par le grossiste spécialisé. Ce dernier, dans le but de répondre et d'intégrer les exigences de ses clients et surtout de la grande distribution, a préconisé de nouvelles règles de travail. Ces règles se résument essentiellement aux points suivants :

- ***être toujours à l'écoute du client par une meilleure satisfaction de ses exigences*** : la constitution de l'assortiment doit être conforme aux commandes. En cas de problèmes de conformité, un nouvel assortiment remplace l'ancien. Pour garantir cette exigence, le grossiste spécialisé supervise le tri réalisé par ses ouvriers, vérifie avant expédition les différents lots de marchandises qui doivent être conformes avec les différentes commandes de ses clients.

- ***Respect des horaires de livraison*** : le grossiste spécialisé est toujours présent le matin aux magasins pour surveiller le bon déroulement des livraisons. Il veille aussi à ce que les camions soient fonctionnels. Dans le cas contraire, il opte pour la location de camions sur le marché.
- ***Garantir une qualité supérieure de ses produits*** : Avec une dizaine année d'expérience sur le marché, le grossiste spécialisé est un connaisseur des variétés et des critères de qualité des produits. Il met toute son expérience à la disposition de ses clients pour leur fournir la meilleure qualité sur le marché. Ce grossiste cherche ainsi à soigner sa réputation auprès de ses clients ainsi que d'augmenter sa part de marché.
- ***Relation durable avec ses clients*** : tous les investissements effectués par le grossiste spécialisé s'inscrivent dans une stratégie de long terme. Ce dernier, conscient des opportunités offertes par l'émergence de la grande distribution, a tout mis en œuvre pour nouer des relations particulières avec ses clients. Il estime que la demande en fruits et légumes de qualité va augmenter avec le développement de la distribution moderne et que des normes seront exigées dans la commercialisation de ses produits. De ce fait, il prévoit de se mettre à niveau.
- ***Contractualisation de la relation*** : c'est une sorte de garantie pour les deux contractants dans la mesure où cette relation est caractérisée par des actifs peu spécifiques, la présence d'incertitude et une fréquence élevée des transactions. Le grossiste essaye de satisfaire son client en réalisant des investissements spécifiques qui lui sont dédiés. La grande distribution essaye en retour de récompenser le grossiste par un renouvellement de contrat et/ou une augmentation des volumes livrés.

Cette attention particulière donnée par ce grossiste à l'égard de ses clients lui procure une spécificité humaine. Ces transactions reliées aux actifs humains sont ainsi spécifiques et peu redéployables sur le marché intérieur.

L'implantation du grossiste spécialisé au marché de gros de Tunis lui procure un grand avantage. En effet, cet endroit constitue la plus grande plate-forme commerciale où se concentre toute l'offre et représente également un pôle d'attraction pour les vendeurs et les commerçants.

De ce fait, ce grossiste spécialisé est capable de fournir un grand assortiment et vendre à tous les différents types d'acheteurs (détaillants, collectivités, restaurants, hôtels, grande surface, exportateurs). Ce grossiste possède ainsi une spécificité de site mais ses actifs sont peu spécifiques et sont facilement redéployables sur le marché en cas d'une rupture de contrats.

Les grossistes spécialisés sont convaincus que le marché des fruits et légumes de qualité est en expansion mais ils constatent également que la demande de ses produits est encore faible ce qui empêche des investissements de grande envergure : l'achat de camions frigorifiques ou de chaînes de tri et de conditionnement.

V.5.2.2. Producteurs mono ou pluri-produits

Les grandes surfaces font appel de plus en plus à des producteurs mono ou pluri-produits dans leurs stratégies d'approvisionnement surtout pour les légumes. Elles favorisent les grands producteurs qui peuvent garantir une certaine régularité dans leurs approvisionnements.

a) Les caractéristiques des transactions

Le contrat signé entre la grande distribution et les producteurs peut être de deux types : un contrat standard ou un contrat de culture (exclusivité). Pour les contrats de culture, le producteur doit satisfaire les exigences du distributeur en termes de prix, qualité, calibre, livraisons, etc.

b) Actif mis en jeu

Les grands producteurs possèdent, en général, leurs camions de livraison et des endroits réservés pour la conservation de leurs produits. Ceci n'est pas le cas de tous les producteurs qui font appel à la location de camions ou d'espace dans des entrepôts frigorifiques.

c) Asymétrie d'information et aléa moral

En faisant appel aux producteurs, les grandes surfaces savent très bien qu'elles vont bénéficier d'un prix plus intéressant que celui des grossistes. Egalement, les distributeurs auront sans doute des informations suffisantes sur le producteur (type d'exploitation, la variété, l'emplacement) leur permettant d'éviter son opportunisme.

Le choix du producteur est basé sur la capacité de ce dernier à offrir des produits de qualité supérieure sur une période assez longue et des services propres à la grande distribution (trilage, lavage, conditionnement).

Dans le cas d'un contrat de culture, les grandes surfaces deviennent partenaires du producteur et peuvent lui faire bénéficier des avantages financiers (empreints). Elles peuvent également grâce aux contrats de cultures établis faire les prévisions de leurs approvisionnements.

En faisant recours aux producteurs, les distributeurs diminuent le risque d'opportunisme mais ne l'éliminent pas totalement. En effet, les producteurs peuvent après la récolte vendre leurs produits aux plus offrants malgré leurs engagements avec la grande distribution. Ce comportement est fréquent pour les petits producteurs qui offrent un faible volume de produits sur une période courte de l'année et qui ne sont pas intéressés par des relations durables avec la grande distribution. Concernant les grands producteurs, ils n'ont pas intérêt à devenir opportunistes faute de perdre le marché de la grande distribution. Ils essayent comme même de négocier une légère augmentation des prix de leurs produits auprès des distributeurs.

d) Les sanctions

Nous pouvons différencier de types de producteurs : les producteurs de fruits et ceux de légumes. Les grandes surfaces ne trouvent pas de grande difficulté dans leur approvisionnement en fruits en raison de la saisonnalité du produit et l'existence de producteurs en nombre suffisant pouvant offrir des produits avec un rapport prix-qualité intéressant. Pour les légumes, l'approvisionnement pose problème puisque c'est un produit qui est consommé sur toute l'année et dont les producteurs offrant des produits de qualité supérieure sont limités.

Les sanctions dépendent ainsi du type de producteur et peuvent aller d'un refus de la marchandise au déréférencement.

V.5.2.3. Entreprise spécialisée de commercialisation de fruits et légumes frais

a) Présentation

Filiale de Monoprix, la SODEA (Société de Développement et d'Exportation Agricole) est la première expérience en Tunisie dans le domaine du conditionnement et du préemballage des fruits et légumes. Créée en 1995, dans les terroirs de Khélidia, banlieue agricole située à 25 Km de Tunis, elle favorise les fruits et légumes aussi bien sur le plan national (Leader des produits préemballés distribués dans les grandes surfaces) que sur le plan international (leader des nouveaux produits destinés à l'exportation).

b) Les actifs mis en jeu

En terme d'actifs physique, la Sodea dispose d'un espace industriel de 5000 m² contenant 20 entrepôts frigorifiques d'une capacité de 1200 tonnes. Son industrie est composée d'un outillage électronique (calibrage et conditionnement) qui lui permet de traiter 2000 tonnes de légumes et 5000 tonnes de fruits. Ces actifs ne sont pas spécifiques seulement à la grande distribution mais à tous les clients de Sodea notamment ceux qui sont à l'étranger.

Concernant l'actif humain, les fruits et légumes sont sélectionnés par une équipe composée d'ingénieurs spécialisés qui assurent l'approvisionnement auprès d'agriculteurs dont le label porte sur des critères de premiers choix tant sur le plan qualitatif que gustatif.

La Sodea a fait valoir son image de marque pour conquérir le marché intérieur ainsi que le marché extérieur. Sur le marché intérieur, elle assure le reçu de toutes les commandes, pour approvisionner un réseau de distribution à Tunis et Sousse, lui permettant d'être leader des produits préemballés distribués dans les grandes surfaces. Sur le marché extérieur, elle s'est dotée d'une équipe très compétente et d'une politique commerciale performante visant une clientèle plus vaste, et ce en élargissant son réseau de distribution vers les pays du Golf (Qatar, Arabie Saoudite), le Maroc, la France et le Canada.

c) Structure de gouvernance

Sodea est considérée comme le leader des fruits et légumes calibrés, pré-pesés, préemballés dans des cagettes en carton ou des barquettes en plastiques, distribués aux grandes surfaces.

La spécificité relative de ses actifs incite à contractualiser ses relations avec ses clients et notamment avec la grande distribution. De son côté, cette dernière a également intérêt à établir un contrat de long terme avec Sodea afin d'assurer un approvisionnement régulier et continu de ses rayons en produits de qualité. Un contrat incomplet est donc établi entre les deux partenaires. Ce contrat trace les lignes directrices des termes de l'échange (prix, ristournes, délai de livraison, qualité acceptable). Les produits et les quantités sont détaillés dans les bons de commandes envoyés par fax ou par Email par l'enseigne de distribution. La forme de gouvernance adoptée est une forme hybride, les deux parties conservent leurs autonomies.

d) Mécanismes de surveillance et sanctions

Des irrégularités dans les approvisionnements des grandes surfaces peuvent se manifester dans les situations de pénurie. En Tunisie, pays caractérisé par de forts aléas climatiques et par la sécheresse, les producteurs ne savent pas à l'avance les volumes obtenus à chaque période de récolte. De même, pour les sociétés du conditionnement et du préemballage, elles sont incapables de prévoir les quantités de fruits et légumes de qualité à exporter ou qui seront destinées à la grande distribution.

Sodea estime que le marché d'exportation est prioritaire dans sa politique de commercialisation comme l'a indiqué son responsable commercial « c'est un marché à grande valeur ajoutée, très exigeant et d'avenir ». En plus, avec les avantages accordés par l'Etat à l'exportation à travers une exonération des taxes douanières, il est plus intéressant d'exporter que de vendre sur le marché intérieur. Sodea doit donc veiller à conserver son image de marque en conquérant d'autres marchés étrangers. Une fois les commandes étrangères honorées, la Sodea se tourne vers la satisfaction des exigences des grandes surfaces.

Malgré les efforts effectués pour promouvoir la qualité de ses produits depuis l'approvisionnement jusqu'à la livraison, Sodea est confrontée à un certain opportunisme des grandes surfaces qui exigent des prix bas et des promotions périodiques. Elle estime que les volumes livrés aux grandes surfaces ne sont pas conséquents pour réaliser des économies d'échelle et baisser davantage les prix de vente.

Elle considère qu'elle n'est pas payée suffisamment par rapport aux investissements qu'elle a réalisés notamment en terme de réseau de distribution. Elle supporte ainsi toute l'incertitude sur la qualité des produits et peut voir refuser les marchandises par ses clients.

La grande distribution peut également subir l'opportunisme de la Sodea en cas de rupture dans les approvisionnements des fruits et légumes préemballés. Malgré la signature du contrat et l'engagement de la Sodea, les enseignes de distribution se trouvent dans une situation de hold-up si la transaction n'est pas réalisée. Leurs magasins ne sont pas livrés et ne peuvent plus satisfaire les demandes de leurs clientèles en produits préemballés. L'enseigne risque de perdre une clientèle distinguée qui accepte de payer plus cher les produits de qualité. C'est la réputation des enseignes qui est touchée notamment au niveau du rayon des produits frais. Cette situation peut entraîner des conséquences négatives sur le niveau de la fréquentation des magasins et le degré de confiance du client par rapport à l'image de marque de l'enseigne.

Dans le cas d'une rupture dans les approvisionnements en fruits et légumes, la grande distribution ne peut pas vérifier la cause exacte de cette rupture ou bien le niveau d'effort effectué par le fournisseur pour l'approvisionner. Il y a une asymétrie d'information qui cache la manifestation ou non de l'opportunisme. C'est un problème d'aléa moral qu'on trouve dans les termes de la théorie d'agence.

Le fournisseur « Sodea » peut ainsi servir son intérêt en privilégiant d'exporter plus au détriment des engagements liés avec les grandes surfaces. Elle trouve différents prétextes pour justifier son action à savoir la baisse de la production, des problèmes liés à la chaîne de tri et de conditionnement ...etc.

Face à cet opportunisme, la grande distribution n'a pas actuellement les moyens nécessaires pour faire face à un tel comportement. Avec sa situation de quasi-monopole en produits préemballés, la grande surface ne peut pas lui faire pression et n'a pas intérêt à rompre son contrat qui lui permet malgré les difficultés évoquées, de satisfaire la demande d'une partie croissance de sa clientèle. La grande distribution n'a pas encore actuellement atteint un poids commercial suffisant lui permettant de détenir un fort pouvoir de négociation auprès de leurs fournisseurs. De ce fait, elle se contente de mieux gérer son stock de sécurité pour palier les situations de rupture tout en veillant à éviter la rapide dégradation des fruits et légumes stockés.

Dans le but de créer de la concurrence dans le domaine des produits préemballés, l'enseigne Monoprix a entamé des discussions avec des producteurs locaux de fruits et légumes pour les inciter à trier, conditionner et livrer leurs produits préemballés dans des barquettes en plastiques. Elle s'est engagée à les aider en leur procurant du savoir faire et même des contributions financières. En résultat, quelques producteurs ont accepté ses propositions et ont livré des produits préemballés. L'enseigne Monoprix étudie actuellement la possibilité de créer un atelier de conditionnement de fruits et légumes.

Le manque flagrant de normes de qualité chez les producteurs de fruits et de légumes dû à une législation insuffisante en phase de sensibilisation, la dominance de la vente des produits standards vendus en vrac, le poids encore faible des grandes surfaces dans le commerce total, le niveau de vie encore bas des tunisiens, le manque de formation au sein des entreprises, la focalisation sur le marché de l'exportation au détriment de celui de l'intérieur ... sont tous des facteurs contraignants au développement des produits de qualité sur le marché tunisien. Il faut s'attendre à une véritable collaboration de tous les intervenants du secteur pour promouvoir des fruits et légumes de qualité sur le marché dans les années à venir.

Conclusion

Le secteur des fruits et légumes doit, dans les prochaines années, relever un défi majeur celui de promouvoir des produits de qualité supérieure afin de répondre aux nouvelles exigences du marché intérieur mais également aux normes imposées par le marché extérieur. Pour le moment, la grande distribution tunisienne, acteur éminent dans la promotion des produits de qualité, trouve des difficultés dans sa stratégie d'approvisionnement et elle est contrainte à fait appel à plusieurs types de fournisseurs (grossistes, producteurs, sociétés spécialisées) pour satisfaire ses besoins. Ainsi, les structures de gouvernance mises en place par les différentes enseignes de distribution illustrent bien la difficulté qu'elles éprouvent face à l'opportunisme des fournisseurs et à la recherche des produits de qualité. Ces mécanismes de contrôle, de surveillance et de sanctions ne sont pas suffisants pour assurer une meilleure coordination au niveau des échanges. C'est ainsi qu'entrent en jeu d'autres mécanismes informels pour faciliter le déroulement des transactions. Le chapitre suivant abordera le rôle de la confiance dans la coordination des relations d'échange entre les fournisseurs et les distributeurs en Tunisie.

Chapitre 6. Rôle de la confiance dans la coordination des échanges

Introduction

Historiquement construites dans un cadre conflictuel, les relations d'échange entre la grande distribution et leurs fournisseurs semblent avoir amorcé une inflexion depuis le millénaire allant d'un état transactionnel et statique à un état relationnel et dynamique. La confiance, variable incontournable de cette équation relationnelle, est présente sous différents aspects selon le type des fournisseurs, leurs engagements, leurs moyens...etc. Ce chapitre a pour vocation de cerner les contours de la relation entre la grande distribution et ses fournisseurs en analysant le rôle de la confiance dans cette relation d'échange. Dans une première étape, nous allons nous intéresser à l'environnement informel en Tunisie et son ampleur en appréciant son impact sur les rapports entre acteurs. Dans une deuxième étape, nous analyserons les formes de la confiance qui sont associées à l'échange et leurs rôles dans la coordination.

I. Le caractère informel de l'économie tunisienne

I.1. L'ampleur du secteur informel

Le secteur informel constitue un véritable amalgame, difficile à quantifier de manière très précise, d'autant plus qu'en Tunisie, le critère de non-enregistrement n'est pas utilisé par l'appareil statistique pour mesurer le secteur informel. Les critères utilisés sont donc le statut juridique et le type de comptabilité, et surtout la taille (Benabdallah , 2000). Il englobe ainsi, en plus des entreprises de moins de six salariés (69.862 entreprises), les indépendants et les non-déclarés (295.707 entreprises), soit 365569, sur un total de 397.886 entreprises²⁶. Signalons tout de même que parmi les entreprises de moins de six salariés et les indépendants, il peut y avoir bien évidemment des entreprises n'appartenant pas au secteur informel. Par ailleurs, et selon les estimations de l'UTICA et des hommes d'affaires, le secteur informel contribue à la création de 15 à 20% du PIB tunisien.

²⁶

Chiffres de l'INS de 1999

Padilla (2004) considère qu'au vu de la diversité des situations et des contextes sociaux de chaque pays, il est difficile de définir précisément l'économie informelle. En effet, il existe plusieurs définitions de ce concept. Trois paraissent pertinentes, à savoir :

- le secteur informel est l'ensemble des activités économiques qui se réalisent en marge de la législation pénale, sociale et fiscale ou qui échappent à la comptabilité nationale ;
- c'est l'ensemble des activités qui échappent à la politique économique et sociale, et donc à toute régulation ;
- enfin, on peut qualifier d'informelles toutes les productions qui échappent à la synergie de l'Etat-marché.

Juridiquement, selon le critère "illégal/légal", le secteur informel se définit comme étant l'ensemble des activités irrégulières dont l'exercice illégal constitue une fuite devant les normes fiscales, la législation du travail et le droit commercial. Autrement dit, cela correspond à des activités interdites par la loi²⁷ ou des activités légales en elles-mêmes mais exercées par des personnes non autorisées à le faire. Il s'agit en définitive de produire des biens et services par des entités illégales.

Plus exhaustive, la définition internationale du secteur formel adoptée le 28 janvier 1993 par la 15^{ème} Conférence internationale des Statisticiens du travail a essayé d'englober d'autres paramètres. Ainsi, le secteur informel peut être décrit, d'une façon générale, comme un ensemble d'unités produisant des biens et services en vue principalement de créer des emplois et des revenus pour les personnes concernées. Ces unités, ayant un faible niveau d'organisation, opèrent à petite échelle et de manière spécifique, avec peu ou pas de division entre le travail et le capital en tant que facteurs de production. Les relations d'emploi, lorsqu'elles existent, sont surtout fondées sur l'emploi occasionnel, les liens de parenté ou les relations personnelles et sociales plutôt que des accords contractuels comportant des garanties en bonne et due forme.

²⁷ Parmi ces activités illégales communément appelées « bezness », qui se développent, la vente illicite d'alcool, deal de haschisch, proxénétisme, gestion de filières d'émigration clandestine etc.,

Cependant, il peut également s'agir d'activités légales assurées par des personnes autorisées à le faire, mais qui possèdent des caractéristiques permettant de les classer dans le secteur informel. Ces caractéristiques concernent: le non-paiement de l'impôt sur le revenu, de la TVA et des autres taxes et impôts, le non-versement des cotisations sociales, et la non-soumission à certaines procédures administratives.

En Tunisie, les microentreprises du secteur informel agissent au vu et au su de tout le monde. Il ne s'agit pas d'une illégalité cachée, mais d'une illégalité tolérée, n'en déplaise aux hommes d'affaires tunisiens qui déclarent ne pas être gênés par le principe de l'économie souterraine, signe selon eux d'une santé économique et sociale, mais par son ampleur qui si elle dépasse le seuil de 20% de l'économie globale, il y aura un danger. Ils ne cessent donc de dénoncer le laxisme des autorités qui reconnaissent ne pas chercher à appliquer la législation tout simplement parce qu'elle est caduque et non appropriée.

Effectivement, l'administration fiscale tunisienne cherche plutôt à organiser le secteur informel et ne poursuit pas ses acteurs pour manquement à l'impôt et à la Sécurité Sociale, mais se comporte envers eux avec beaucoup de tolérance, du fait que ce secteur fait vivre plus de quinze milles familles et assure un rôle social et de survie que le secteur structuré est incapable de remplir.

I.2. Formel, informel, entre concurrence et complémentarité ?

Souvent on considère l'informel et le formel comme deux états incompatibles en concurrence. Cependant, une enquête réalisée par l'Institut Arabe des Chefs d'Entreprise sur les impacts macro-économiques et leurs pressions concurrentielles sur les entreprises dites formelles ou structurées, a montré que les secteurs formel et informel ne sont pas complètement antinomiques (Mokni, 2000). Bien au contraire, les deux secteurs formel et informel se complètent, en ce sens que l'on peut trouver des situations intermédiaires puisqu'il n'est pas rare de trouver soit des entreprises qui, sur un éventail de quatre ou de cinq réglementations, n'en respectent qu'une ou deux, soit des entreprises qui respectent toutes les réglementations mais de façon partielle²⁸.

²⁸ C'est le problème des sous déclarations. Selon l'UTICA (union tunisienne pour l'industrie, le commerce et l'artisanat), la fraude fiscale atteindrait 50% et concerne surtout les forfaitaires et ceux qui au lieu d'investir et de prendre des risques, pratiquent l'économie souterraine, construisent des immeubles et encaissent des loyers.

D'ailleurs, même en recourant à des critères autres que ceux de " l'illégalité-légalité", l'enquête a pu démontrer que les segments de l'économie informelle ne sont pas totalement dans l'informalité, et réciproquement, l'économie formelle contient toujours des poches d'informalité.

Cette situation de flottement entre le formel et l'informel influence fortement les relations entre les différents acteurs du système économique tunisien. Le risque du non respect des engagements est toujours présent et les entreprises doivent faire face aux situations d'opportunisme. Dans cet environnement oscillant entre formel et informel, les relations sont imbriquées par le social dans une tentative de garantir le bon déroulement des transactions.

I.3. Déficience du système institutionnel

Pour comprendre le comportement des entrepreneurs tunisiens dans leurs décisions stratégiques, il faut analyser l'impact de l'environnement institutionnel sur le fonctionnement des entreprises.

Il s'agit d'examiner comment fonctionne réellement l'entreprise, quels sont les motifs avancés pour justifier le non respect de la législation, tels qu'ils sont perçus par l'agent informel. Il convient de préciser les facteurs explicatifs de ce fonctionnement, facteurs à la fois spécifiques (sectoriels) et de portée plus générale. Nous pouvons d'ores et déjà préciser que ces facteurs se situent à trois niveaux différents :

- la perception par l'agent informel de son environnement : celle-ci est caractérisée par une vive méfiance, voire une réaction négative à l'égard de toute réglementation provenant d'une administration qu'il n'a jamais souhaité et qu'il considère comme hostile ;
- un certain laxisme des autorités quant à la non-application de certaines dispositions réglementaires : ce laxisme est justifié par des considérations économiques et sociales telles que le souci de préserver des emplois, d'assurer la survie de certains petits métiers ou de dynamiser certaines régions défavorisées ;
- la logique économique garantissant le développement de certaines activités dans le secteur informel : cette logique est conditionnée par la minimisation des coûts de production au point de ne pas respecter certaines dispositions réglementaires.

Les encouragements de l'État, très importants théoriquement, sont également mal orientés, mal appliqués voire inappliqués par ignorance (faiblesse du niveau d'instruction de l'entrepreneur) et par mauvaise transmission de l'information économique parmi les intéressés. En effet, l'information économique et réglementaire circule très mal : elle est parfois ignorée par les cadres administratifs responsables de son application. A ce titre un exemple concret mérite d'être cité : il y a deux ans les inspecteurs de la Caisse nationale de sécurité sociale (CNSS) font un contrôle à Jendouba (région à l'intérieur du pays, classée zone défavorisée) et décident de fermer une centaine de petites entreprises informelles nouvellement créées pour non paiement des cotisations sociales.

Affolés, les petits entrepreneurs s'adressent à l'UTICA ; le responsable des petits métiers de cette dernière organisation saisit le Président Directeur Général de la Caisse Nationale de Sécurité Sociale pour lui rappeler le décret d'exonération de 5 années des cotisations sociales, qui sont à la charge de l'État. Celui-ci semble lui-même ignorer ce décret. Après présentation du texte du décret et vérification de son applicabilité à la région, le problème a été réglé et les entreprises réouvertes après trois jours de fermeture.

Quant à l'entrepreneur informel, il n'est pas avide d'informations économiques et réglementaires qui touchent son environnement et les perspectives de croissance à moyen et long termes de son entreprise ; seuls l'intéressent les éléments d'informations qui touchent son chiffre d'affaires au présent, les impôts obligatoirement payables à la fin de l'année, les prix et la disponibilité des matières premières et de l'équipement. Rationnels ou irrationnels, ce sont là les facteurs déterminants du comportement de l'entrepreneur informel en Tunisie.

En terme de normes de sécurité et d'hygiène, c'est la Direction de l'environnement, des normes de qualité, de sécurité et d'hygiène du ministère de l'Économie nationale qui a fixé des règles draconiennes auxquelles sont soumises les entreprises industrielles. Ces normes, différentes selon les activités, sont relatives à la pollution, à la nocivité des produits utilisables, à l'installation du circuit électrique, à la disposition des machines industrielles dans les ateliers, et au bruit, etc. En principe, ces normes s'appliquent quelles que soient la taille et la nature (informelle ou structurée) de l'entreprise. En fait, selon le directeur responsable de ce département, pour les petites entreprises du secteur informel, seules quelques normes élémentaires sont exigées et d'ailleurs peu ou pas contrôlées.

En terme de sanctions contre le non-respect des contraintes administratives et réglementaires, elles sont progressives et peu sévères. Ce sont essentiellement des avertissements parfois répétés (1er, 2e et même 3e avertissement) suivis d'amendes. Ces sanctions s'appliquent pour les différents secteurs de l'économie. Le troisième degré de sanction est la fermeture pour une durée limitée, qui n'intervient que pour la restauration puisque c'est le secteur où le contrôle d'hygiène est le plus strict. La fermeture définitive et la confiscation de la production ou du matériel sont des sanctions quasi inexistantes.

Par ailleurs, cette grande distorsion entre la loi et le droit d'une part, et la pratique constatée d'autre part, est fondamentalement dictée par des contraintes sociales et économiques. L'État est jugé "complice" dans cette distorsion ; indirectement, il se fait reprocher son incapacité à résoudre les problèmes de chômage et à relever les défis économiques du sous-développement. De profondes réformes s'imposent pour intégrer le secteur informel dans le processus de développement économique.

Padilla (2004) considère que « le secteur informel n'épargne aucune activité, notamment l'agroalimentaire dans lequel il représente l'essentiel de l'activité économique, surtout dans les pays en voie de développement ».

II. Encastrement des relations dans le social

Selon Granovetter (1994) : « l'action économique est modelée et contrainte par la structure de relations sociales dans lesquelles tout acteur économique réel est inscrit ». Il met l'accent sur la dimension interactive entre la structure sociale et l'action économique dans les sociétés industrielles contemporaines.

L'exemple tunisien montre une déficience au niveau des mécanismes formels tels que le contrat et l'autorité dans la coordination des échanges. Les acteurs ont donc fait appel à d'autres mécanismes de coordination informels (confiance, réciprocité, réputation) lui permettant d'assurer le bon déroulement de leurs transactions.

II. 1. Efficience des mécanismes informels

Une des particularités des grandes entreprises agroalimentaires tunisiennes est leur caractère familial. Des noms comme Ben Ayed (groupe POULINA), Hchicha, Mabrouk,... sont très connus et existent depuis plus d'un quart de siècle. Ces familles ont su profiter des opportunités offertes par la privatisation en investissant dans plusieurs domaines jugés rentables (électroménager, système bancaire, immobilier, agroalimentaire). Grâce à leur poids économique sur le marché, les hommes d'affaires de ces groupes de famille ont pu imposer un certain enracinement aux niveaux politique et commercial. Cet enracinement leur permet de tisser des réseaux de relations sérieuses avec les différents intervenants du système économique. Ces personnalités peuvent parfois influencer ou stimuler l'émergence de nouvelles lois décrétées par le gouvernement tunisien.

Les entretiens²⁹ réalisés auprès des hommes d'affaire tunisiens, appartenant généralement à des groupes de famille, montrent que ces managers ne privilégient pas le recours au tribunal dans la gestion de leurs relations en cas de dispute. Ils considèrent que la préservation de la relation est un critère essentiel de réussite de l'entreprise. Ils estiment que dans le contexte tunisien « des normes » relationnelles sont plus appropriées à résoudre les problèmes entre eux. Parmi ces normes, la réciprocité qui joue un rôle important dans la mesure où chacun doit être capable de sanctionner tout comportement jugé déviant. La nature non contractuelle des relations n'implique pas directement le recours immédiat à l'opportunisme. Au contraire, les entrepreneurs ont réussi à instaurer un climat d'amitié caractérisé par des relations étroites entre eux. Les échanges se font d'une façon répétée, les entrepreneurs se connaissent bien et accordent une valeur importante à la « parole donnée », l'engagement moral est un gage de bonne foi, ... tous ces éléments constituent des normes qui guident, contrôlent et régulent les comportements pour éviter l'opportunisme prédit par Williamson.

²⁹ Entretiens réalisées avec le directeur général de RANDA (Groupe Hchicha) et directeur financier de Monoprix (Groupe Mabrouk)

Cette mentalité de créer des bonnes relations avec l'ensemble des acteurs et favoriser la concertation lors de conflits est présente dans le système alimentaire tunisien et plus particulièrement au niveau de la distribution moderne. Selon des responsables de la grande distribution (Carrefour, Monoprix), le recours aux sanctions légales en cas d'opportunisme est presque inexistant pour les raisons suivantes :

- la majorité des entreprises agroalimentaires opportunistes souffrent soit d'un problème financier, soit d'un problème lié à l'approvisionnement en matière première, soit d'un niveau d'équipement inapproprié avec les exigences actuelles en terme d'hygiène et de qualité ;
- La législation est encore fragile sur les questions liées à l'opportunisme et en cas de poursuite juridique, la démarche est très longue ;
- La stratégie des enseignes de distribution consiste à établir de bonnes relations avec ses fournisseurs et à résoudre tous les différends par le biais de la concertation. Cette dernière est jugée efficace à 90% selon le responsable commercial de Monoprix ;
- Les parts de marché des enseignes de distribution alimentaire sont encore faibles ne leur permettant pas d'exercer une forte pression sur leurs fournisseurs. Ainsi, elles essayent de s'accommoder avec l'offre actuelle.

Dans ce sens, le responsable financier de Monoprix nous a révélé que 27 fournisseurs alimentaires ont refusé de payer la ristourne de fin d'année malgré leurs engagements contractuels. Ces fournisseurs ont présenté des prétextes d'ordre financier en présentant leurs excuses auprès de l'enseigne de distribution. Le responsable financier nous a informé que son enseigne « accepte » ce refus de paiement de la ristourne et essaye de négocier des prix aussi bas avec des marges intéressantes lors d'une nouvelle négociation de mise en rayon des produits. Les problèmes de coordination sont ainsi réglés par le biais de concertations périodiques. Les transactions sont donc encadrées dans des relations sociales qui influencent le comportement des acteurs.

Dans ce sens, le chef de rayon « produits frais » de Carrefour considère que le relationnel est très présent dans leur démarche de sélection des fournisseurs et leur politique de gestion des conflits. Les relations interpersonnelles sont omniprésentes et chaque fournisseur veille à conserver ses relations en créant de l'amitié. Cela n'empêche pas l'apparition de conflits lors

des négociations commerciales mais un compromis est généralement trouvé après des concessions mutuelles.

Un autre mécanisme autorégulateur des échanges est la réputation surtout pour les entreprises qui vendent des produits standards très concurrencés sur le marché. En Tunisie, les entrepreneurs sont conscients de l'importance de la réputation dans la construction de l'image de l'entreprise. Elle fait partie intégrante de leur plan marketing. Le non respect des engagements de la part d'un entrepreneur pourra être sanctionné par une perte de crédibilité auprès de son client et de tous les acteurs du marché si la diffusion de l'information est assurée. C'est le cas de l'enseigne Bonprix qui faisait partie du groupe « Batam ». Ce dernier en faisant faillite a incité tous les fournisseurs de Bonprix de demander un paiement cash pour chaque livraison de leurs produits.

L'importance des réseaux dans les relations d'échange

Les grandes entreprises agroalimentaires tunisiennes présentent un aspect assez particulier du fait de leur nature familiale. En effet, le secteur agroalimentaire est dominé par les entreprises issues du même groupe (Tab.22). A titre d'exemple, le Groupe Mabrouk (450 millions de CA en 2006) de renommé nationale, détient les enseignes de distribution Monoprix (107 millions d'euros de CA en 2005) et Géant Casino (70 à 80 millions d'euros en 2006), la SOTUBI (leader dans le secteur de biscuiterie, 50 millions d'euros de CA en 2006), la SOTUCHOC (leader dans le secteur de chocolaterie, 40 millions de CA en 2003), IAT (leader dans le secteur des fromages), ICT (spécialisée en produits à base de chocolats), etc. Avec cette ampleur, le groupe détient un fort pouvoir de négociation dans ses relations avec ses clients. Ce groupe a ainsi créé sa propre chaîne de distribution moderne qui est bien alimentée par les produits alimentaires de ses industries. Les relations entre les fournisseurs et les distributeurs du même groupe sont imprégnées par la culture du groupe dont le slogan est « *on travaille tous dans la même équipe* ». Cette culture du groupe permettra de fluidifier ces relations, renforcer le capital confiance et dynamiser les échanges vers plus de coopération. Nous avons pu observer les privilèges donnés par les distributeurs aux fournisseurs du même groupe surtout au niveau de l'emplacement de leurs produits sur les rayons ou au niveau de leurs relations personnelles. Cet encastrement relationnel lié à la culture de réseaux réduit au maximum les tentatives d'adoption du comportement opportuniste dans les relations d'échange entre ces acteurs.

Tableau 22. Les principaux groupes du secteur agroalimentaire

Rang IAA	Nom du groupe	CA 2004 (milliers de dinars)
1	Groupe SFBT	817745
2	Groupe POULINA	720000
3	Groupe MABROUK	490000
4	Groupe DELICE-DANONE	443326
5	Groupe ABDENNADHER	291000
6	Groupe AFFES	220000
7	Groupe MOHSEN HACHIHA	178000
8	Groupe SLAMA	88561
9	Groupe BSB	40000

Source : L'économiste (2005)

Ces groupes d'entreprises possèdent également un enracinement politique plus au moins important selon leurs degrés de rapprochement avec la famille politique. Cet aspect peut constituer un atout majeur pour certaines entreprises dans leurs politiques d'expansion.

L'enseigne Magasin Général se distingue par rapport aux autres enseignes de distribution moderne par son statut public. Ce statut l'incite à s'approvisionner davantage auprès des entreprises agroalimentaires publiques qui sont caractérisées généralement par une faible compétitivité de leurs produits sur le marché. Cette politique affecte négativement les recettes de l'enseigne en raison des faibles taux de rotation de certains produits. Les relations entre les fournisseurs publics et l'enseigne Magasin Général sont imprégnées par une politique de promotion des produits issus des entreprises publiques. L'enseigne Magasin Générale est sur la liste des sociétés à privatiser ce qui induira une rupture avec l'ancien système basé sur une culture publique, mais les réseaux de relations resteront toujours actifs.

La notion de réseaux ne se limite pas seulement au niveau global c'est-à-dire au fait d'appartenir à un groupe d'entreprise mais également au niveau des personnes. Les chefs de rayons des enseignes de distribution peuvent, dans leur tâche de sélection, favoriser un fournisseur sur un autre pour des raisons personnelles (Ami, recommandé par quelqu'un, arrangement personnel, etc.). Ce type de relations existe essentiellement dans les régions où les chefs des rayons sont plus coopératifs avec les fournisseurs locaux. Cet enracinement local ou régional est plus fort dans les zones rurales que dans les grandes villes.

II. 2. La confiance : vers une typologie de ses formes

La notion de confiance a reçu grande attention par les différents courants de recherche, elle est appréhendée en psychologie sociale (Deutsch, 1960 ; Lewicki & Bunker, 1995), en sociologie (Granovetter, 1985 ; Zuker, 1986), en économie (Dasgupa, 1988 ; Williamson, 1991), en management stratégique (Ring & Van de Ven, 1994 ; Gulati, 1995) et en marketing relationnel (Zaheer & Venkatraman, 1995 ; Guibert, 1999).

Cette multiplicité d'appréhension de la part des chercheurs donne à la notion de confiance un caractère polysémique. Dans le but d'analyser les aspects essentiels de la relation verticale producteurs –distributeurs, nous proposons de relever les « différents niveaux de confiance qui viennent se superposer les uns aux autres afin de constituer un stock de confiance » (Breton & Wintrobe, 1982).

Nous allons relever trois niveaux de confiance qui constitue le stock de confiance qui alimente la relation fournisseur –distributeur :

- la confiance institutionnelle : elle intervient fortement dans les relations dyadiques (Macaulay, 1963) et repose sur des systèmes formels comme des procédures, des normes (Hummels & Rosendaal, 2001) ou sur des structures informelles comme les valeurs sociétales (Barney et Hanen, 1994). Les fournisseurs et leurs clients traitent ensemble depuis de nombreuses années, ils se connaissent, se rencontrent et possèdent des normes professionnelles communes qui reflètent une confiance semblable à celle de Zuker (1986) nommée *characteristic based trust*.
- la confiance rationnelle : elle est d'ordre cognitif, les individus font appel à leur logique calculatoire ; ils réalisent une analyse rationnelle de toutes les possibilités de gains possibles pour accorder à la fin leur confiance aux personnes dont la collaboration permettra d'atteindre leur objectif au moindre coût.

- la confiance personnelle : elle est d'ordre affectif et se fonde sur les caractéristiques propres des personnes, elle est exogène à la relation. Mayer, Davis & Schoorman (1995) font de cette confiance une volonté de la part d'une personne de se placer dans une situation de vulnérabilité en faisant dépendre ses objectifs de ceux d'une autre personne en estimant qu'elle n'en profitera pas. Elle a ainsi « un impact fort sur l'intensification de la coopération qui peut se produire entre les partenaires » (Zuker, 1986). Elle constitue également un moyen à réduire les coûts de transaction et de contrôle.

Dans son analyse de la relation d'échange fournisseurs- grands distributeurs, Lepers (2005) a considéré que la nature de la confiance peut s'insérer dans un tableau (Tab.23) dont l'un des axes est constitué par la base de la confiance : cognitive, affective et/ ou institutionnelle et l'autre axe par le niveau d'application : interpersonnel ou inter-organisationnel.

Tableau 23. Base et Niveau d'application de la confiance

Base	Cognitive (rationnelle)	Affective (personnelle)	Institutionnelle
Niveau			
Interpersonnel	Etape n°2	Etape n°3 Etape n°1 bis	Etape n°1 bis
Interorganisationnel			Etape n°1

Source : Lepers (2005)

Il est alors possible de décomposer la relation d'échange en plusieurs étapes :

- **Etape 1** : dans un monde livré à l'opportunisme et soumis à une rationalité limitée, les acteurs s'appuient sur des mécanismes contractuels et légaux pour garantir la bonne marche de l'échange (Koenig, 1999). La relation se développe alors entre des organisations, fait référence à une confiance calculée qui repose essentiellement sur la fiabilité et la robustesse du système institutionnel (Zuker, 1986).
- **Etape 2** : les individus à l'intérieur des organisations se rencontrent, apprennent à se connaître et développent alors une confiance de nature interpersonnelle (Mangematin, 1999). Le caractère à cette confiance est cognitif dans un premier temps ;

- **Etape 3** : suite à un investissement relationnel plus important (Mc Allister, 1995), la confiance se métamorphose et peut devenir affective. Parallèlement à cette première voie, la confiance affective peut émerger d'une seconde manière :
- **Etape 1 bis** : en marge de tout caractère processuel, la confiance affective peut disparaître directement (Holmes & Rempel, 1989) grâce à certaines caractéristiques institutionnelles partagées (ethnie, normes professionnelles spécifiques, valeurs religieuses, ...). Cette confiance influence, malgré tout, la nature de l'échange (Macaulay, 1963).

Ces champs théoriques nous permettent d'interpréter conceptuellement les aspects saillants de la relation fournisseurs- distributeurs. La question posée est relative à l'interaction entre la confiance organisationnelle et interpersonnelle afin d'atteindre un niveau de confiance optimale.

Wicks (1999) considère que ces deux types de confiance doivent se compenser pour former ce niveau optimal. Lorsque la confiance organisationnelle est forte, la confiance interpersonnelle doit être faible entre agents afin d'établir un accord optimal et éviter les ententes nuisibles tandis que lorsque la confiance organisationnelle est faible, une confiance interpersonnelle forte est nécessaire afin de trouver un compromis. (Lepers, 2003).

II.2.1. Les formes de confiance dans les relations fournisseurs- grands distributeurs tunisiens

Avant de présenter les différentes formes de confiance décelées dans les relations fournisseurs- distributeurs, nous allons exposer une brève présentation du contexte des entreprises enquêtées.

II.2.1.1. La présentation du contexte

Nous avons choisi de questionner les distributeurs et les fournisseurs dans trois secteurs différents à savoir le secteur laitier, le secteur des viandes et le secteur des fruits et de légumes. Notre choix est motivé par le fait que ces trois secteurs permettent de refléter tous les types de relations entre fournisseurs et grands distributeurs.

A l'issue de nos entretiens, 4 types de relations d'échange entre les distributeurs et leurs fournisseurs peuvent être distinguées :

- le premier est constitué par les échanges avec les multinationales et les grandes entreprises nationales qui fabriquent des produits très sophistiqués,
- le deuxième correspond aux échanges réalisés avec les entreprises nationales fabriquant des produits standardisés,
- le troisième type de relation d'échange concerne les fournisseurs de produits frais soumis à de fortes incertitudes de production et de qualité (produits carnés, laitiers, ou fruits et légumes),
- le quatrième type d'échange est assez particulier dans la mesure où il concerne des entreprises fabricant des produits principalement dédiés à la grande distribution.

II.2.1.2. Les échanges avec les multinationales et les grandes entreprises nationales

Les résultats sont exposés en deux parties : dans un premier temps nous présenterons les caractéristiques de l'échange, puis dans un second temps, nous expliquerons les formes de confiance qui sont associées.

a) les caractéristiques de l'échange

Les caractéristiques de l'échange portent sur les différents domaines relationnels qui constituent l'essentiel de la relation fournisseurs- distributeurs :

▪ *Aspect commercial :*

La relation commerciale est dominée par la recherche de rentabilité, objectif fixé par les deux acteurs. Les multinationales, à travers leur image de marque et leur fort pouvoir de négociation, essayent de gagner la plus grande part d'espace sur les rayons des grandes surfaces. De son côté, les grands distributeurs exigent en contre partie des prix plus bas, des ristournes arrières et l'achat de services (lancement de produits, têtes de gondoles, affiches, ...) de ces multinationales.

▪ *Aspect marketing*

Cet aspect fait partie de la stratégie des multinationales qui tracent chaque année un plan marketing qui sera suivi durant un an. Des objectifs communs sont ainsi fixés avec les grandes surfaces et qui concernent :

- Le lancement de produits au niveau de la grande surface
- le merchandising : la présentation des produits sur les rayons est un travail de concertation entre les deux acteurs
- l'animation des rayons : utilisation des nouvelles méthodes d'animation
- la satisfaction des attentes des consommateurs

▪ *Aspect logistique*

Au niveau de la logistique, l'objectif commun établi entre les multinationales et les grands distributeurs est de garantir un approvisionnement planifié et régulier permettant d'éviter les ruptures tout en maîtrisant la gestion des stocks. Les multinationales sont, grâce à leurs moyens considérables, capables d'honorer leurs livraisons dans les meilleures conditions.

▪ *Aspect contractuel*

Pour protéger leurs intérêts, les deux acteurs sont motivés par l'établissement d'un contrat le plus complet possible pour situer les responsabilités de chacun.

b) la confiance associée à l'échange

Fournisseurs puissants sur la scène commerciale, les multinationales ont un grand pouvoir de négociation grâce à leurs produits à forte valeur ajoutée. Les distributeurs, ne représentant pas encore une grande part de marché pour les fournisseurs (12% de la part de marché) sont dans une situation défavorable pour exercer des pressions. Devant cette inégalité de pouvoir de négociation, la confiance se trouve une place dans les échanges.

Nous commençons par la confiance rationnelle reflétée par un objectif final d'atteindre une rentabilité économique satisfaisante. Les multinationales affichent leur devise de réaliser des relations d'échanges à forte valeur ajoutée : *« les relations d'échanges sont toutes prises en considération dans le cadre de notre politique de communication mais les relations d'échanges les plus rentables sont les plus favorisées et les plus travaillées »* (Délice-Danone). De son côté, les distributeurs sont conscients de l'importance de la rentabilité des échanges comme l'affirme un responsable de carrefour : *« malgré des relations durables avec les grands fournisseurs, si les résultats économiques ne sont pas satisfaisantes, des sanctions seront aussitôt prises »*. Ainsi, l'économique est très présent dans l'échange néanmoins, cela n'empêche pas l'existence de confiance entre les personnes.

En raison d'une négociation à couteaux tirés des bénéfiques, la confiance interpersonnelle entre multinationales et distributeurs est à première vue faible. Cependant, les multinationales sont les fournisseurs par excellence de produits sophistiqués qui peuvent représenter plus de 50% des produits exposés sur les rayons. En plus de cet avantage, elles nouent des relations plus poussées dans le cadre de projets communs notamment en marketing. La fréquence des échanges est donc forte ce qui génère une expérience de la relation.

Cette expérience des échanges permet la compréhension des personnalités de chaque partenaire ce qui se traduit par une humanisation de la relation : *« dans n'importe quelle relation, un minimum de confiance dans la personne est primordiale pour le bon déroulement des transactions, cela facilitera la communication et la résolution des problèmes et permet même d'accorder certains privilèges »* (responsable Monoprix). Arrow (1974) interprète, dans ce cas, la confiance comme un lubrifiant des relations sociales, c'est un élément de stabilisation des anticipations et un dispositif assurant l'unicité des représentations sociales des acteurs ce qui facilite l'engagement de l'action. Par ailleurs, cette confiance interpersonnelle peut être déficiente dans une relation à forts enjeux économiques d'où la nécessité d'encadrer les comportements par des valeurs, des symboles, des approximations qui sont produits institutionnellement.

La confiance institutionnelle permet ainsi aux différents acteurs d'être guidés par des repères, par un code de conduite de leur organisation. C'est ce qu'on appelle la culture d'entreprise qui représente l'identité de chaque organisation. Les multinationales sont très ancrées dans ce système de normes et possèdent chacune sa propre culture d'entreprise. Ceci permet au distributeur de s'accommoder avec les différentes manières de travail des fournisseurs : *« La connaissance des valeurs de chaque organisation est très importante lors des relations d'échange afin qu'on puisse trouver facilement un moyen d'entente sur les questions les plus délicates. Le respect de l'engagement, le sérieux dans le travail, la manière d'appréhender les problèmes...sont des informations très importantes pour chaque distributeur pour établir sa stratégie de négociation tout en maintenant des bonnes relations »*. (distributeur Carrefour).

Le cas tunisien est assez particulier en raison de la récente montée de la grande distribution. Les entreprises sont habituées à écouler leurs marchandises sur le marché traditionnel, les relations avec les clients sont limitées surtout aux aspects financiers et à la régularité des livraisons. La mentalité des dirigeants concernant les relations d'échange est un vécu récent pour plusieurs entreprises ; ces dernières sont entrain d'apprendre les nouvelles méthodes de travail auprès de la distribution moderne. Nous pouvons parler d'un apprentissage progressif selon les dires du responsable de Monoprix : *« on est en train d'éduquer les industriels à suivre les nouvelles normes de travail et à s'adapter à nos nouvelles exigences en terme de prix, de diversification et de qualité »*.

Malgré le professionnalisme que doivent adopter les grands distributeurs, il paraît que dans certains cas des considérations personnelles sont prises en compte pour assurer une continuité des échanges : *« face à ce tissu industriel très fragmenté, aider les entreprises à surmonter leurs contraintes et devenir compétitives peut être une option envisageable dans notre politique tant que nos intérêts sont préservés »* (distributeur Carrefour).

D'autres normes relatives aux cursus universitaires ou aux activités professionnelles sont mises en évidence dans notre enquête qui permettent d'engendrer de la confiance interpersonnelle : *« le fait de trouver des ami(e)s d'université travaillant dans les entreprises industrielles et notamment les multinationales, aide à tisser des relations étroites et à faciliter les échanges avec ces entreprises »* ou de la confiance institutionnelle : *« le fait de travailler au passé avec le groupe industriel Poulina et de travailler actuellement avec l'enseigne de distribution Monoprix me permet de trouver plus facilement des terrains d'entente lors des négociations ... »*(distributeur Monoprix).

Même avec des faibles proportions, la confiance est bien présente dans les relations d'échange entre les grands distributeurs et les multinationales. Elle permet d'humaniser un peu les relations qui restent, dans la plupart des cas, transactionnelles.

II.2.1.3. Les échanges avec les petites et moyennes entreprises nationales

Ce sont des fournisseurs plus modestes que les multinationales fabriquant des produits généralement standard sous leur propre marque ou rarement sous marque distributeur. Ils sont dotés généralement d'un faible pouvoir de négociation vis à vis des grands distributeurs dans la mesure où leurs produits ne représentent pas une grande spécificité. Néanmoins ces fournisseurs sont utiles pour les grandes surfaces qui les placent comme un contrepoids à l'égard des multinationales.

L'analyse des relations d'échange entre entreprises nationales et distributeurs suivra la même logique que précédemment : exposer en premier lieu les caractéristiques de l'échange ensuite présenter dans un deuxième lieu les formes de confiances associées à l'échange.

a) les caractéristiques de l'échange

L'échange avec ce genre de fournisseurs demande de la part de la distribution moderne plus de travail pour faire adopter ses nouvelles exigences. Des liens plus étroits sont censés être noués entre ces deux acteurs

▪ Aspect commercial :

Les négociations commerciales sont relativement rudes mais le dernier mot revient, dans la plupart des cas, à la grande distribution. Cette dernière, malgré son faible poids dans le paysage commercial tunisien, arrive toujours à convaincre ces fournisseurs de baisser leurs prix contre des prestations de services gratuites. Les fournisseurs acceptent finalement de vendre moins chers à la grande surface, ils sont convaincus que l'existence de leurs produits sur les rayons de la distribution moderne est primordiale surtout dans un marché de plus en plus concurrentiel et où l'image de marque est à promouvoir.

▪ ***Aspect marketing***

La coopération au niveau des échanges a porté essentiellement au marketing mix. Cependant, elle s'est réalisée à un niveau moins approfondi que les multinationales pour des raisons technique et financière. Les grandes surfaces incitent leurs fournisseurs à investir davantage dans des actions promotionnelles et dans les nouveaux produits.

▪ ***Aspect logistique***

Sur le plan logistique, les problèmes de livraison et/ou de délai de livraison sont fréquents selon les déclarations des responsables des grandes surfaces. Des sanctions traduites sous forme de refus de réception et allant jusqu'à la déréférenciation du fournisseur sont affichés mais elles restent peu appliquées. Les grands distributeurs considèrent que les problèmes logistiques diminuent progressivement avec le changement des mentalités des entrepreneurs.

▪ ***Aspect contractuel***

Un contrat incomplet est réalisé entre les grands distributeurs et leurs fournisseurs. Ce contrat est très souvent de nature commerciale.

b) la confiance associée à l'échange

La confiance apparaît dans les relations d'échanges en second plan. Les fournisseurs des produits standard sont en concurrence continue pour conquérir les espaces sur les rayons des grandes surfaces. Ces dernières se basent essentiellement sur une confiance plutôt institutionnelle ou organisationnelle liée aux valeurs et aux normes affichées par les entreprises. C'est une sélection voulue par la grande distribution pour inciter les petites et moyennes entreprises à s'organiser et adopter des valeurs et des normes d'échange.

En Tunisie, les petites et moyennes entreprises représentent la majorité du tissu industriel et l'« *un des défis de la grande distribution est de convaincre les entreprises de taille moyenne de la nécessité de faire des changements organisationnels ... lui permettant d'adopter un code de conduite moderne avec leurs clients* » (responsable Carrefour)

La confiance rationnelle est bien présente dans les relations d'échange mais à un niveau moins prononcé que les relations d'échange avec les multinationales. Les petites et moyennes entreprises nationales cherchent en priorité une place pour leurs produits sur les rayons plus que le fait de tirer un grand bénéfice surtout que le marché de la grande distribution est encore faible : *« je préfère être toujours présent sur les rayons des grandes surfaces pour me faire une réputation même si je dois faire des concessions sur les prix »* (fournisseur Laitier).

Quant à la confiance interpersonnelle, elle n'est pas très apparente et se base essentiellement sur les compétences en raison de la concurrence farouche entre les entreprises. Plus l'entreprise est organisée et présente des produits avec moins de problèmes, plus les relations interpersonnelles sont soudées. Les entreprises doivent faire très attention à leurs relations d'échange : *« Le risque est de voir un fournisseur, manquant aux règles d'hygiène ou de conformité, sanctionné par les grandes surfaces en le remplaçant par un autre...en plus, la confiance interpersonnelle n'est plus valable »*(Fournisseur laitier).

Dans les deux catégories précédemment analysées, l'aspect relationnel était en second plan dans la mesure où l'aspect transactionnel et organisationnel était plus dominant. Dans ce qui suit, l'aspect relationnel sera plus enraciné dans les relations d'échanges.

II.2.1.4. Les échanges avec les fournisseurs agricoles

Cette catégorie de fournisseurs regroupe des grossistes, des semi-grossistes, des producteurs indépendants surtout monoproduits. Nous avons exclu les grandes sociétés de conditionnement et de préemballage des fruits et légumes en les considérant comme des grandes sociétés nationales appartenant à la première catégorie. Les produits de cette catégorie de fournisseurs sont très « peu marketés » et peu différenciés en terme variétal que de qualité. Le pouvoir de négociation est alors faible et, en cas d'opportunisme, des sanctions peuvent être directement prises par la grande distribution. Cela n'empêche pas les grands-distributeurs face à l'incertitude du marché a développé des relations plus étroites avec ses fournisseurs. Ce type d'échange est assez particulier par rapport aux échanges précédemment analysés dans la mesure où les produits ne représentent presque pas des marges arrières. Sur le plan marketing, la coopération est très limitée à l'encontre des multinationales qui développent beaucoup cet aspect. L'échange est focalisé essentiellement sur les négociations des prix.

Nous allons présenter en premier les caractéristiques de l'échange ensuite étudier les différentes formes de confiance qui sont associées.

a) les caractéristiques de l'échange

A l'inverse des multinationales, les fournisseurs de fruits et légumes ont moins de moyens et de compétences pour différencier leurs produits. En effet, les produits sont très peu différenciés, généralement sans marque et sans label. Les relations d'échanges se basent essentiellement sur l'aspect commercial et dans une moindre mesure sur les aspects marketing et logistique.

▪ ***Aspect commercial :***

Avec un marché très fluctuant, la coopération commerciale est très primordiale pour la continuité des échanges. La négociation est alors continue pendant toute la procédure de l'échange : une négociation périodique assez prononcée se fait sur le rapport qualité-prix des produits et sur la marge avant.

▪ ***Aspect marketing***

Cet aspect n'est pas très développé et se limite à quelques actions promotionnelles au niveau des rayons des grandes surfaces. Cette catégorie de fournisseurs ne possède pas de département marketing.

▪ ***Aspect logistique***

Cet aspect n'est pas développé comme dans les pays occidentaux avec des systèmes modernes de communication. Les fournisseurs sont incités à respecter leurs engagements en terme de délai de livraison et doivent faire plus d'effort pour éviter les ruptures de stocks. Les livraisons sont généralement réalisées par des camions non frigorifiques ce qui pose le problème de détérioration de la qualité des produits.

▪ ***Aspect contractuel***

La majorité des contrats est du type commercial entre les fournisseurs et les grands-distributeurs. Des contrats de cultures sont en cours de réalisation entre les distributeurs et des producteurs de légumes.

b) la confiance associée à l'échange

Le relationnel est très enraciné dans les relations d'échange entre les fournisseurs des produits agricoles et les responsables des rayons frais des grands distributeurs. La réalisation des approvisionnements nécessite un suivi, une négociation continue de la part de ses deux acteurs qui sont dans la plupart du temps en contact. Un grossiste de fruits et légumes explique « *nos clients, nous les connaissons très bien, nous sommes toujours en contact par téléphone à négocier les prix, il faut les convaincre de la qualité des produits, des volumes, des délais...il faut régler des petits problèmes et surtout conserver des bonnes relations avec tout le monde* ». Un autre ajoute : « *s'il n'y pas de relationnel, il n'y aura pas d'échange car aucun ne fait confiance et les conflits vont très vite apparaître...en tous cas à force de côtoyer les personnes, nous finissons par trouver un mode d'entente* ».

La rationalité est également bien présente dans les négociations : les deux acteurs doivent trouver le niveau de prix optimal qui les arrange et qui ne détériore pas leurs intérêts. En effet, la confiance rationnelle est essentielle dans ce type d'échange car les fluctuations des prix sont considérables. Un responsable de Monoprix explique « *nous sommes tout le temps en train de discuter le rapport prix-qualité avec les fournisseurs...nous devons lors de nos discussions avec les fournisseurs obtenir les meilleurs prix pour satisfaire notre clientèle qui cherche toujours le moins cher* ». Pour le grossiste, avoir un prix raisonnable de vente est important pour préserver une bonne relation : « *vous savez, un mauvais prix pour moi signifie un échec dans les relations et une rupture future des échanges* ».

Autour d'une rationalité économique, affichée par les acteurs, se trouve une confiance interpersonnelle. L'aspect affectif est supposé être important dans la mesure où les acteurs se connaissent depuis des périodes de temps relativement longues. En plus, le turn-over est faible puisque c'est toujours les mêmes personnes qui occupent les mêmes postes dans ce domaine pour des périodes longues. En réalité, la confiance interpersonnelle est relativement importante et porte essentiellement sur le cognitif. Selon Lepers (2003) : « *le développement de la confiance interpersonnelle n'est pas perçue comme révélatrice d'une amitié entre les commerciaux, elle correspond plutôt à un moyen pour atteindre un résultat* ». Les relations affectives sont alors très fragiles face à l'enjeu économique mais elles restent efficaces en créant un environnement favorable à la négociation.

Un minimum de confiance interpersonnelle est donc utile et parfois indispensable pour réduire l'incertitude et assurer un bon déroulement de la relation. Selon un grossiste de fruits et légumes : « *l'affectif est toujours présent dans toutes les relations mais à des degrés différents selon la personne en face...la nature de nos relations ne laisse pas développer une relation amicale au sens propre du terme ce qui évite de faire des concessions ou d'être prisonnier de sa bonté* ». Le responsable Carrefour ajoute : « *nous faisons le gendarme pour ces fournisseurs afin d'éviter leur opportunisme...une relation amicale peut être envisagée tant que nos intérêts ne sont pas altérés* ».

Quant à la confiance institutionnelle, elle n'est pas très apparente en absence d'un cadre propice à l'émergence de normalisation dans la filière fruits et légumes. Les producteurs agricoles trouvent actuellement très coûteux et trop risqué de s'aventurer dans une agriculture raisonnée malgré les encouragements de la grande distribution. Cependant, les grandes surfaces essayent, face à la particularité de ses fournisseurs, de diffuser un langage commun remplaçant les normes professionnelles communes. C'est une sorte d'accord tacite qui régule les échanges. Lepers (2005) parle de « contrat oral » qui occupe une place significative dans l'échange des produits agricoles. Selon le responsable Carrefour : « *avec les fournisseurs de produits frais, nous fonctionnons avec un code de travail oral basé sur des engagements futurs où l'écrit arrive en dernier lieu pour confirmer... c'est une sorte de réseau social qui s'instaure entre nous et nos fournisseurs... c'est une culture à part spécifique à la particularité du secteur des produits agricoles* ». Fakuyama (1995) ajoute que « le secteur des produits agricole possède donc des particularités qui relèvent du réseau social ». C'est une sorte d'adaptation d'un maillon organisé (celui des grandes surfaces) à un autre informel (celui des fournisseurs en produits agricoles) pour aboutir à un engagement dans des relations durables renforcées par différentes formes de confiance.

II.2.1.5. Les échanges avec des entreprises fabricant des produits principalement dédiés à la grande distribution

Ce sont des entreprises qui ont su profiter de l'opportunité offerte par l'installation de la distribution moderne pour lui fabriquer des produits assez spécifiques. L'innovation apportée par ces entreprises peut toucher le concept du produit, le packaging ou autres. Ces innovations peuvent être banales pour le consommateur étranger mais elles sont très intéressantes aux yeux du consommateur tunisien. Les grands distributeurs peuvent vendre les produits de ces fournisseurs sous marque distributeur.

La dépendance des fournisseurs à la grande surface fait que leur pouvoir de négociation est assez faible surtout sur la question des prix. Néanmoins, la grande distribution leur réserve une situation particulière en raison de la spécificité relative de leurs produits.

a) les caractéristiques de l'échange

Les caractéristiques de l'échange dépendent des entreprises et des moyens qu'elles disposent mais généralement la coopération est d'ordre commercial ou marketing.

▪ ***Aspect commercial :***

Les produits fabriqués sont dans la majorité des cas une idée proposée de la part des fournisseurs à la grande distribution. Cette dernière accepte l'originalité de l'idée et s'engage à vendre ces produits sur ses rayons. L'enseigne de distribution contribue très rarement au financement du produit mais elle suit de près son processus de création en donnant toutes propositions utiles à sa réussite. Cette implication indirecte de la grande distribution fait en sorte que les négociations sur les prix se fassent dans un environnement de concertation mutuelle et sans tension.

▪ ***Aspect marketing***

La collaboration est également au niveau du merchandising. L'emplacement des produits est discuté afin que les produits ne soient pas désavantagés. Des animations peuvent aussi se dérouler au sein du magasin financé par le fournisseur et sous l'encadrement de la grande distribution. Par ailleurs, les produits peuvent être vendus sous marque distributeur et c'est l'enseigne de distribution qui s'en charge du lancement et la promotion de ce produit.

▪ ***Aspect logistique***

Grâce à une bonne entente entre les fournisseurs et les grands distributeurs, les produits sont généralement livrés à temps.

▪ ***Aspect contractuel***

Le contrat est de nature commerciale.

b) la confiance associée à l'échange

Les échanges entre ces fournisseurs et les grands distributeurs sont imprégnés par la confiance, composante indispensable de la relation. Cette fois ci, les relations sont basées sur les individus. Le distributeur côtoie de près le fournisseur dans toutes ses opérations depuis la conception jusqu'à la distribution et se tisse alors une relation étroite basée sur une confiance essentiellement de nature interpersonnelle.

Le fournisseur laitier parle du côté affectif de la relation en expliquant : « *vous savez, j'ai une relation très amicale avec le distributeur, je l'appelle souvent pour diverses choses ...et en cas de problème je lui fais totalement confiance* ». Il a un échange mutuel de confiance dans la personne favorisant ainsi le bon déroulement des échanges : « *vous ne pouvez pas travailler avec une personne dont vous ne pouvez pas lui accorder une confiance surtout lorsque vous êtes totalement dépendant...pour garantir une continuité des échanges, il est primordial que le relationnel prenne le dessus dans la relation* ». Selon Lepers (2005), ce genre de fournisseur essaye de créer une confiance de nature affective : « leur objectif est de tisser un lien étroit, de créer une complicité avec les managers en hypermarché afin d'obtenir les informations (les sorties du rayons) mais aussi et surtout pour parvenir à augmenter le chiffre d'affaire (meilleur placement des produits, têtes de gondoles supplémentaires) ».

De son côté, le distributeur Carrefour considère que les relations étroites avec ces fournisseurs font émerger une relation amicale personnelle qui permet de faciliter énormément leur travail : « *nous savons très bien qu'en faisant confiance à ces personnes, nous aurons moins de conflits et plus d'engagements de leur part* » Il ajoute que les fournisseurs essayent de profiter de l'expérience de la grande distribution pour lui proposer des produits relativement spécifiques. Néanmoins, ces relations personnelles s'inscrivent toujours dans une logique de rente commerciale.

II.2.1.6. Synthèse des caractéristiques de l'échange avec les différentes catégories de fournisseurs

En adoptant la grille d'analyse de Lepers (2003)³⁰, nous pouvons classer les différentes catégories de fournisseurs selon la nature de leurs échanges transactionnels ou relationnels (Tab.24).

³⁰ Grille d'analyse

Nous pouvons remarquer que les fournisseurs agricoles et les fournisseurs dont les produits sont principalement dédiés à la grande distribution adoptent des normes plus relationnelles avec la distribution alimentaire moderne.

Tableau 24. Synthèse des caractéristiques de l'échange avec les différentes catégories de fournisseurs

	Multinationales et grandes entreprises nationales	Les petites et moyennes entreprises nationales	Les fournisseurs agricoles	Les fournisseurs dont les produits sont principalement dédiés à la GD (>50%)
Rythme de l'échange	Continuité de l'échange	Commencement distinct, faible durée et performance primordiale	Continuité de l'échange	Continuité de l'échange
Relations interpersonnelles	Confiance basée plutôt sur le cognitif	Communication formelle et informelle. Confiance basée sur un peu de cognitif	communication formelle et informelle. Confiance basée sur l'affectif et le cognitif.	communication formelle et informelle. Confiance basée sur l'affectif
Solidarité contractuelle	Gouvernée par les règles, normes sociales et la recherche de gains	Gouvernée par les règles, normes sociales et la recherche de gains	L'accent est mis sur l'autorégulation et la régulation légale	L'accent est mis sur l'autorégulation et la régulation légale
Transférabilité	Totale, la personnalité de celui qui contracte n'a aucune importance	Limitée, l'échange dépend largement de l'identité des parties en jeu.	Limitée, l'échange dépend largement de l'identité des parties en jeu.	Limitée, l'échange dépend largement de l'identité des parties en jeu.
Coopération	Efforts communs liés au marketing mix	Peu d'efforts communs liés au marketing mix	Efforts communs en termes de logistique et de qualité	Efforts communs en termes d'innovation et de marketing.
Planning	Futur fortement anticipé	Futur faiblement anticipé	Futur est fortement anticipé	Futur est fortement anticipé
Mesure de la performance	Une attention est portée à l'égard des bénéfiques futurs et aux différentes formes de bénéfiques.	Simple et peu élaborée	Une attention est portée à l'égard des bénéfiques futurs et aux différentes formes de bénéfiques.	Une attention est portée à l'égard des bénéfiques futurs et aux différentes formes de bénéfiques.
Pouvoir	Exercé tant que l'accord n'est pas exécuté	L'interdépendance relationnelle induit un exercice judicieux du pouvoir	L'interdépendance relationnelle induit un exercice judicieux du pouvoir	L'interdépendance relationnelle induit un exercice judicieux du pouvoir
Division des bénéfices	« A couteaux tirés »	« A couteaux tirés »	Répartition sensée octroyer un équilibre dans le temps entre la contribution et la rétribution.	Répartition sensée octroyer un équilibre dans le temps entre la contribution et la rétribution.

Source : Nos analyses

II.2.2. La notion de confiance : un concept dynamique

A partir de l'observation des relations fournisseurs- grands distributeurs en Tunisie, nous essayons de proposer un éclairage sur la nature de la confiance et son rôle dans les relations d'échange.

II.2.2.1. Evolution des formes de la confiance

L'analyse effectuée sur les quatre catégories de fournisseurs nous amène à ressortir les constatations suivantes :

- ***De la transaction à la relation***

La confiance relationnelle joue un rôle important dans l'activité économique. A l'issue des exemples que nous avons analysés, nous pouvons affirmer que dans leurs relations les partenaires font appel à la confiance pour anticiper une limitation du champ des possibles de chacun d'eux.

La confiance rationnelle liée à des transactions purement économiques ne peut pas à elle seule réguler le bon déroulement des échanges. Face à cet enjeu transactionnel, le relationnel prend progressivement le dessus pour assurer une meilleure continuité des échanges. Plus la confiance induit une orientation à long terme de la relation, plus l'individu est impliqué dans l'échange : la confiance apparaît comme relationnelle (Rousseau & *al.*, 1998). Chaque catégorie de fournisseurs génère sa propre confiance relationnelle spécifique à sa situation économique, organisationnelle et culturelle. La confiance est ainsi signalée par des symboles, des signes, des approximations qui sont produits institutionnellement.

Les fournisseurs de produits agricoles illustrent une situation particulière dans leurs échanges avec la grande distribution. Ils nouent une confiance relationnelle « partielle » dans la mesure où les enjeux transactionnels sont considérables. Dwyer, Schur & Oh, (1987) considèrent que la relation d'échange entre distributeurs et firmes agricoles ne peut être qualifiée de relationnelle au sens strict du terme.

- ***Vers une confiance plus institutionnelle***³¹

Même si la confiance institutionnelle reste encore fragile dans un environnement institutionnel défaillant, elle reste perçue comme un repère de base permettant aux autres types de confiance d'émerger. Lepers (2005) la considère comme « un socle sur lequel viennent se greffer d'autres formes de confiance ».

Il ajoute qu'« elle s'avère associée aussi bien aux formes de confiance les plus faibles (confiance rationnelle) dans le cadre de transactions purement économiques par le biais des systèmes légaux qu'à des formes de confiances plus intenses (interpersonnelles) lorsque les individus possèdent des valeurs de références communes, ce qui est fréquent dans les relations d'affaires (Macaulay, 1963) ».

Les grands distributeurs ont du mal actuellement à se focaliser sur la confiance institutionnelle dans leurs relations avec leurs fournisseurs. Cependant, ils n'hésitent pas à mettre en œuvre tout ce qui est dans leur pouvoir pour la pratiquer avec leurs fournisseurs. Le respect des engagements doit passer en premier lieu en faisant référence à des repères publics c'est à dire à une structure formelle qui garantit les échanges futurs. En second lieu interviennent des dimensions impersonnelles, relationnelles pour rendre l'échange plus efficient.

- ***La socialisation de la relation d'échange***

La confiance est un construit social (Fukuyama, 1995). Plus elle est forte et plus nous assistons à une socialisation de la relation d'échange au sens de Granovetter (1985). En absence de cadre institutionnel rigoureux, les enseignes de distribution et les entreprises agroalimentaires partagent des normes et des valeurs relatives au contexte social en place. Plociniczak (2002) considère que ce contexte social recouvre « les influences qu'exercent les relations personnelles des acteurs ainsi que les opportunités qu'offrent et les contraintes que fait peser l'architecture du réseau formé de ces relations à l'intérieur duquel les acteurs se meuvent ».

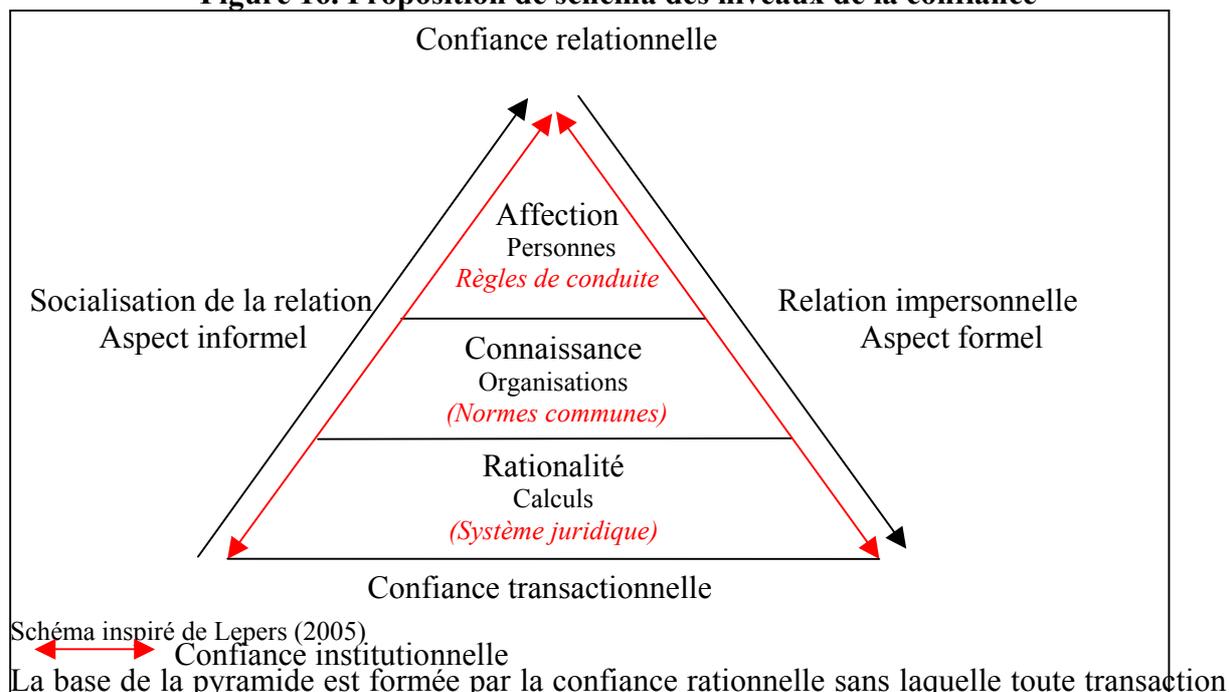
³¹ Relative aux normes organisationnelles communes

Le contexte social n'est pas donc un simple stimulus environnemental mais plutôt une composition de relations sociales, de réseaux et d'action individuelle. Les individus, à travers leurs échanges répétés, se construisent une confiance cognitive basée sur la personne et la compétence. Cette confiance aide ainsi à nouer des relations plus affectives se traduisant par un niveau de socialisation plus élevé.

II.2.2.2. La pyramide de la confiance

La confiance est sans doute une notion multiforme. Elle oscille entre deux extrémités : une confiance purement transactionnelle basée sur le calcul et une confiance purement relationnelle reposant sur des règles de conduite spécifiques aux individus. Entre ses deux extrémités se trouvent toute sorte de normes communes et de valeurs liées aux organisations qui font émerger une confiance d'ordre cognitif. Les trois niveaux de base de la confiance sont en interaction continue à des degrés variables et font appel à un cadre institutionnel donné reflétant une confiance institutionnelle. Cette dernière se présente sous différents aspects selon la nature de la relation d'échange : la confiance rationnelle se base sur un système juridique, la confiance organisationnelle repose sur un ensemble de normes communes et la confiance interpersonnelle se fonde sur un code de conduite particulier. Les différents niveaux de confiance peuvent être schématisés sous forme de pyramide (Fig.18).

Figure 16. Proposition de schéma des niveaux de la confiance



confiance relationnelle, l'enjeu économique est bien présent mais il reste en arrière plan. La confiance institutionnelle (inter-organisationnelle) liée aux normes communes est une forme intermédiaire de la confiance située entre les deux extrémités transactionnel et relationnel. Le sommet de la pyramide abrite la confiance relationnelle basée sur les individus. Cette confiance représente un dépassement de tout cadre formel d'échange dans la mesure où les individus forment leurs propres règles de conduite. Néanmoins, cette confiance ne perd pas de sa rationalité économique qui reste toujours l'essence de toute action d'échange. Elle peut également transiter d'un cadre individuel à un autre organisationnel et adopter les normes communes d'échange.

La confiance est ainsi une combinaison d'aspects transactionnels et relationnels. Elle est présente dans chaque relation d'échange et peut évoluer d'une simple action transactionnelle à une véritable relation personnelle. Grâce à son caractère dynamique, elle peut se renforcer ou se faiblir en fonction des actions entreprises par les contractants. Son rôle est essentiel dans l'échange surtout dans un contexte informel où règne l'incertitude. Elle permet ainsi d'éviter l'opportunisme et assurer une efficacité au niveau de l'échange.

Conclusion

Face à cet environnement assez particulier de la distribution moderne, la confiance paraît comme une variable incontournable dans les relations fournisseurs- distributeurs. Elle est présente sous différentes formes selon les types d'intervenants dans la relation. Elle permet d'une part de consolider les mécanismes de coordination formels lorsqu'ils sont appliqués et d'autre part de les substituer lorsqu'ils sont défectueux. Elle se présente rassurante dans un environnement incertain où l'opportunisme des intervenants paraît inévitable. Avec l'effort de formalisation des échanges, la confiance prend un aspect plus institutionnel permettant au contrat de devenir un outil de coordination assez performant. L'exemple des contrats de culture, que l'enseigne Monoprix est en train de les mettre en œuvre avec ses fournisseurs agricoles, illustre bien l'émergence d'une confiance plutôt institutionnelle qui consiste à respecter les engagements et les règles établis dans le contrat.

Conclusion de la deuxième partie

L'analyse de la situation du secteur agroalimentaire tunisien en transition démontre l'existence de changements opérés notamment au niveau de la grande distribution et son amont. Quelque soit la nature des changements, la relation fournisseurs-distributeurs est entrain de se transformer d'une simple relation transactionnelle à une relation plus complexe où la « coopération »³² est devenue une nécessité absolue pour les deux acteurs. Les handicaps au développement d'une relation plus profonde basée sur un investissement mutuel sont relatifs à l'architecture actuelle de l'économie tunisienne dominée par l'informel et l'incertitude sur les échanges qui reste encore élevée.

La grande distribution, précurseur de ces changements, doit faire face à cet environnement caractérisé par l'incertitude et l'opportunisme. C'est dans ce sens qu'elle a mis en place des structures de gouvernance particulières lui permettant de garantir ses intérêts. Le secteur des fruits et légumes représente une illustration des différentes structures de gouvernance mises en place par les différentes enseignes de distribution pour s'approvisionner en produits frais présentant un rapport qualité-prix acceptable.

Néanmoins, les mécanismes de contrôle, de surveillance et de sanctions définies dans les contrats et pratiquées par les enseignes de distribution ne peuvent pas à elles seules garantir une meilleure coordination des échanges. Le recours à mécanismes informels (réciprocité, réputation, confiance) est indispensable pour nourrir les relations d'échange en les plaçant dans leur propre cadre institutionnel. Les dimensions culturelles, politiques et économiques sont essentielles dans la dynamique des relations fournisseurs- distributeurs.

La confiance sous ses différentes formes représente un mécanisme de coordination efficient notamment dans un environnement plutôt informel comme la Tunisie. Sa présence occupe deux principales fonctions :

- elle se présente comme une assurance accompagnant l'application des règles formelles,
- elle permet de réguler les échanges en cas de déficience totale de ces mêmes règles formelles.

³² La coopération au niveau de différents domaines : MKTG, qualité, logistique, MDD,...etc.

Conclusion Générale

Sur le plan théorique, la littérature des relations fournisseurs- distributeurs nous fournit une pluralité d'approche dont chacune traite un aspect bien précis de la relation. Les concepts proposés par les théories contractuelles se sont avérés insuffisants et ne rendent compte que partiellement de la réalité de ces relations.

Ces relations font intervenir des individus qui sont insérés dans des organisations. Ces individus, dotés de compétences spécifiques échangent leurs savoir-faire via l'organisation. Cette dernière est un lieu de confrontation des comportements individuels qui sont fortement conditionnés par la spécificité de leur environnement institutionnel. Les individus composant l'organisation sont actifs dans de structures formelles mais surtout dans les structures informelles. Ils sont reliés entre eux par de solides réseaux à l'intérieur desquels ils communiquent, ils échangent et ils satisfont leurs fonctions d'utilité.

Chaque organisation essaye de préserver ses intérêts à l'aide de mécanismes incitatifs et disciplinaires. S'intéresser à la structure de ces mécanismes, à leur fonctionnement et à leur efficacité nous a conduit à interroger les théories contractuelles de la gouvernance. Ces dernières offrent une grille pertinente d'analyse des structures de gouvernance mais néglige l'importance des arrangements tacites et des contrats implicites dans les phénomènes interactifs et coopératifs. Cette insuffisance est due à la non prise en compte explicite de l'influence de l'environnement institutionnel et social sur les comportements des individus. Pour pallier cette insuffisance, nous avons fait appel à d'autres courants théoriques complémentaires.

Le modèle de North sur le changement institutionnel vient compléter le modèle contractuel en rendant les individus plus « humanisés » dans leur environnement et leurs choix conditionnés et/ou incités par le cadre institutionnel dans lequel ils évoluent. Les individus sont amenés à développer des nouvelles structures de gouvernance en fonction du changement de l'environnement institutionnel dans les buts de minimisation des coûts de coordination et de maximisation des fonctions d'utilité. Ce modèle crée une interaction entre l'acteur et son environnement dans la recherche de ses meilleurs choix possibles. Néanmoins, ce modèle reste sommaire dans l'analyse des dynamiques sociales et ne fournit pas d'outils pertinents permettant d'appréhender les interactions sociales et les stratégies comportementales.

La nécessité d'analyser ces aspects surtout dans un pays en voie de développement comme la Tunisie a suscité le recours à la nouvelle sociologie économique et plus particulièrement aux travaux de Marc Granovetter. Ces apports ont conduit à compenser la sous-socialisation du modèle néo-institutionnaliste et à rendre les actions économiques encadrées et insérées dans des réseaux de relations interpersonnelles. La confiance est désormais un mode de coordination entre les agents économiques permettant de réguler leurs échanges. C'est ainsi que coexistent des relations contractuelles avec des relations non contractuelles guidées par les règles insérées dans l'environnement institutionnel. La confiance est une partie intégrante des contrats et son degré d'expression est tributaire du contexte institutionnel en place.

La combinaison des différents concepts théoriques exposés nous a fourni un cadre d'analyse fécond nous permettant d'étudier les différents aspects de la relation entre les fournisseurs et les grands distributeurs dans le système alimentaire tunisien. Ce cadre nous a permis de saisir les structures de gouvernance mises en place par les distributeurs pour se prémunir de l'opportunisme de leurs fournisseurs et les modes de coordination qui régulent leurs échanges.

Grâce à ce modèle et aux enquêtes menées auprès des différents acteurs intervenant dans la relation fournisseurs- distributeurs, nous avons pu déceler les différentes facettes de la relation. Dans ce sens, la distribution alimentaire moderne a essayé d'introduire une nouvelle culture d'échange avec ses fournisseurs au niveau de ses différents domaines relationnels.

Sur le plan empirique, l'analyse a porté sur trois aspects essentiels des relations fournisseurs-distributeurs à savoir les changements opérés dans ces relations, les modes de coordination et le rôle de la confiance et des réseaux interpersonnels dans la coordination des échanges.

Changements opérés dans la relation fournisseurs-distributeurs

Depuis le millénaire, les relations fournisseurs- distributeurs semblent entamer une ère nouvelle caractérisée par l'instauration d'un nouveau langage et de nouvelles méthodes de travail. Dans ce sens, l'installation des multinationales de distribution (Carrefour, Géant) a bouleversé l'environnement alimentaire tunisien entraînant un « feed back » de la part de tous acteurs du système alimentaire.

L'analyse de l'environnement institutionnel montre une fragilité au niveau de la définition des relations fournisseurs- distributeurs. L'absence d'une véritable politique d'aide et d'incitation au développement du secteur du commerce a été une entrave importante à la

modernisation de ce secteur. L'écart entre ce que stipulent les lois et ce qui se passe dans la réalité montre l'existence d'une législation virtuelle dont l'application n'est pas assurée.

L'Etat, en réponse à cette modernisation du secteur de commerce, a lancé une consultation nationale visant à promouvoir une politique d'accompagnement au développement des grandes surfaces.

Les industriels, habitués depuis longtemps au commerce traditionnel, se sont « imposés » l'établissement de nouvelles méthodes de travail touchant les différentes facettes de leur relation avec les distributeurs. L'analyse des relations fournisseurs-distributeurs a révélé l'existence de changements plus au moins importants liés à la mentalité des dirigeants, l'infrastructure et la capacité de production, les ressources humaines, la logistique, le marketing et la formalisation des contrats. Les changements les plus appréciés concernent surtout les domaines de la logistique et du marketing. L'impact de l'émergence de la distribution alimentaire moderne a été ressenti essentiellement par une baisse des prix généralisée aux niveaux des magasins et une multiplication des innovations sur les rayons. Les industriels déplorent, d'un côté, les exigences financières des grandes surfaces mais apprécient, d'un autre côté, les opportunités qu'elles offrent dans la promotion des nouveaux produits. Les grandes entreprises détiennent les relations les plus développées avec la grande distribution du fait de leur important potentiel financier au détriment des petites et moyennes qui font de grands efforts afin de placer leurs produits sur les rayons des grandes surfaces.

Malgré son appréciable évolution, l'évolution de la relation fournisseurs- distributeurs en Tunisie reste encore mesurée par rapport à celle des pays développés. Les handicaps au développement de cette relation sont inhérents aux caractéristiques de l'économie tunisienne à savoir un niveau de vie encore bas, un tissu industriel assez fragile, une prédominance du commerce traditionnel...etc.

Par ailleurs la distribution alimentaire se trouve obligé, dans la situation actuelle, de défendre ses intérêts contre l'opportunisme de ses fournisseurs tout en recherchant des produits de qualité supérieure. Pour se faire, la grande distribution a mis en place des structures de gouvernance formelle dans sa stratégie d'approvisionnement en fruits et légumes de qualité.

Les modes de coordination dans le secteur des fruits et légumes

Grâce à la mobilisation des théories contractuelles, nous avons pu analyser les formes de coordination employées par les enseignes de distribution dans leur stratégie d'approvisionnement en fruits et légumes. Les structures de gouvernance varient d'une enseigne à une autre selon leur recours comme forme dominante au marché (Promogros) ou à une entreprise spécialisée (Magasin Général). Les contrats varient selon les fournisseurs d'un aspect plus au moins formel à un autre informel. Les mécanismes de contrôle et de sanctions employées par les différentes enseignes de distribution à savoir les visites des usines, la vérification des prix, le contrôle de la qualité à la réception, le refus des marchandises et le déréférencement du fournisseur tentent de minimiser l'opportunisme des fournisseurs tant au niveau des prix que de la qualité.

La typologie appliquée aux enseignes de distribution tunisiennes montre que ces dernières présentent une centralisation effective dans leurs stratégies d'approvisionnement en fruits et légumes. En plus de cette centralisation, la grande distribution tunisienne a adopté une stratégie d'intégration allant jusqu'au conditionnement des fruits et légumes à l'exemple de l'enseigne Géant-Casino. A l'exception du groupe Mabrouk, représenté par les enseignes Monoprix (stade 3 d'intégration) et Géant-Casino (stade 4 d'intégration), les autres enseignes de distribution (Carrefour et Champion, Magasin Général, Promogro, les supérettes) n'ont pas franchi le stade 2 d'intégration. Ce constat est expliqué par la récente modernisation de la distribution alimentaire organisée en Tunisie et par les nouvelles exigences des marchés extérieur et intérieur en terme de variété, calibre, qualité des produits.

Les enjeux futurs du secteur du fruits et légumes sont considérables particulièrement sur le marché étranger. En effet, il devient impossible d'exporter des fruits ou des légumes sans que les produits soient calibrés, lavés, contrôlés, avec label qualité et étiquetage précis du producteur après traitement idoine dans des stations de conditionnement conformes à des normes draconiennes. Des sociétés spécialisées se sont déjà lancées dans ce créneau en exploitant les produits phares de l'agriculture tunisienne à savoir les dattes et les oranges.

Néanmoins, le secteur est encore confronté à des handicaps limitants son expansion. Conscient de ces difficultés et appuyant le développement du secteur de distribution alimentaire moderne, l'Etat a pris récemment des mesures décisives visant l'élaboration d'un programme pilote pour la création d'espaces logistiques dans l'ensemble du pays en vue de simplifier davantage les procédures d'approvisionnement en matières premières. Ces espaces serviront aux opérations de groupement, de distribution, d'emballage et de contrôle de qualité, ainsi qu'à toutes les opérations de première transformation qui permettent de conférer aux produits une qualité supérieure et de les commercialiser sur les marchés aux moindres coûts et dans les délais les plus courts. Egalement, l'Etat veut élaborer, en vue de renforcer la compétitivité du secteur commercial, un programme spécifique permettant d'avancer dans le processus de libération des marges bénéficiaires pour les marchandises et les services qui comportent un niveau suffisant de concurrence, garantissant la préservation des intérêts de toutes les parties.

L'analyse théorique des formes de coordination montre que la grande distribution tunisienne est confrontée à des problèmes de hold-up et d'aléa moral en raison de l'asymétrie d'information. L'incertitude sur la qualité des produits pousse les enseignes de distribution à se contracter davantage avec les producteurs et les entreprises spécialisées.

Par ailleurs le contrat reste, en absence d'un engagement réciproque d'actifs spécifiques de la part des fournisseurs et des distributeurs, un contrat marchand fixant les modalités commerciales de la relation. Toutefois, la grande distribution doit, dans le but de maintenir ses relations, adopter une marge de flexibilité avec ses fournisseurs. Ceci montre une fragilité dans les engagements et l'importance de recourir à des notions de confiance et de réseaux interpersonnels.

Rôle de la confiance et des réseaux interpersonnels dans la coordination des échanges

La prédominance de l'informel dans l'économie tunisienne nous a poussé à étudier de près le rôle de la confiance dans les relations fournisseurs- distributeurs. Il s'est avéré qu'elle est présente sous différentes facettes selon le type d'intervenant dans la relation. D'une relation basée plus sur une confiance institutionnelle (multinationales et grandes sociétés nationales) à une autre mobilisant plus une confiance personnelle (entreprises fabricants des produits principalement dédiés à la grande distribution), la confiance revêt alors un caractère dynamique.

Elle est présente dans chaque relation et peut évoluer d'une simple action transactionnelle à une véritable relation personnelle. Son rôle dans les relations fournisseurs –distributeurs en Tunisie consiste à assurer une meilleure coordination des activités en permettant d'une part de consolider les règles formelles lorsqu'elles sont appliquées et d'autre part de les substituer lorsqu'elles sont défailtantes.

L'analyse de nos enquêtes a permis de voir l'évolution des formes de la confiance. Elle confirme le caractère multiforme de cette notion qui oscille entre deux extrémités : une confiance purement transactionnelle basée sur le calcul et une confiance purement relationnelle reposant sur des règles de conduites spécifiques aux individus. Entre ces deux extrémités existe une confiance basée sur les normes et valeurs communes liées aux organisations. La confiance est ainsi schématisée par une pyramide dont la base est formée par la confiance rationnelle, sans laquelle toute transaction n'est plus rentable et n'a plus de raison de se réaliser, et un sommet abritant la confiance relationnelle. L'aspect informel est caractérisé plutôt par une socialisation de la relation qui fait basculer la confiance vers le sommet de la pyramide (confiance relationnelle). Par contre, l'aspect formel rend la relation moins personnelle et fait pencher la confiance vers la base de la pyramide. Des exceptions à cette logique peuvent être observées mais elles restent très limitées.

La notion de réseau est aussi présente dans les relations fournisseurs-distributeurs sous différentes formes (appartenir au même groupe, réseau local, arrangement entre amis, réseau professionnel). Le réseau permet ainsi d'accorder des privilèges à certains fournisseurs au détriment d'autres et de résoudre des conflits sans faire appel aux procédures juridiques jugées inefficaces.

Les résultats obtenus de l'analyse des relations fournisseurs-distributeurs confirment notre hypothèse centrale de recherche qui stipule que le recours seulement aux mécanismes formels limite la bonne coordination des échanges. Les mécanismes dits informels basés sur la confiance cognitive ou affective complètent les dispositifs réglementaires contraignants, régulent la transaction et fait accepter la « domination » de certains acteurs.

Le cadre d'analyse théorique retenu nous a permis de saisir les différentes facettes de la relation fournisseurs-distributeurs en Tunisie. Néanmoins, ce travail suggère de mener une analyse plus approfondie au niveau de la notion de gouvernance en Tunisie. En effet, avec l'accélération des privatisations en particulier et de la libéralisation en général, nous observons, d'une part, des résistances comportementales des acteurs aux changements imposés, et d'autre part, un cadre institutionnel qui a du mal à s'accommoder avec les changements souhaités par les citoyens. Aujourd'hui, les problèmes d'approvisionnement (disponibilité, prix, qualité recherchée) ne sont pas encore résolus et les mécanismes de gouvernances choisis sont généralement temporaires. Il serait intéressant dans les futures recherches de s'interroger sur l'efficacité du rôle des institutions dans l'activité de coordination. Dans quelle mesure les mécanismes formels restent secondaires voire accessoires dans cette coordination ? A quel degré les réseaux sociaux sont-ils efficaces dans la coordination des échanges dans un environnement à dominance informel ?

Bibliographie

- AGHION, P ; BOLTON P.** (1987). « Contracts as a Barrier to Entry ». *American Economic Review*, 77, 388-401.
- AGHION, P ; BOLTON, P.** (1987). « Contracts as a barrier to entry ». In *Industrial Organisation*, (1990), pp. 393-405.
- AKERLOF, G.A.** (1970). « The market for "lemons" : quality, uncertainty and the market mechanism ». *Quarterly Journal of Economics*, n° 84, pp. 488-500.
- AKROUT, F ; JALLAIS, J.** (1997). « Analyse macromarketing de la dynamique des circuits de distribution : construction et test d'un modèle intégré ». *Actes du 13e Congrès de l'AFM*, Toulouse, pp. 565-602.
- ALCHIAN, A.A ; DEMSETZ, H.** (1972). « Production, information costs, and economic organization ». *American Economic Review*, n° 62, p. 777-795.
- ALDERSON, W.** (1957). « Marketing Behaviour and Executive Action ». R, Irwin.
- ALLAIN, M.R ; CHAMBOLLE, C.** (2003). « Economie de la distribution ». Edition La Découverte, Paris, p 120.
- ANDERSON, E ; GATIGNON, H.** (2003). « Firms and the Creation of New Markets ». In Ménard C., Shirley M. « *Handbook of New Institutional Economics* ». Kluwer Academic Press.
- ANDERSON, J.C ; NARUS, J.A.** (1990).. « A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships ». *Journal of Marketing*, vol. 54, janvier, pp. 42-58.
- AOKI, M.** (1986). « Horizontal vs. Vertical Information Structure of the Firm ». *American Economic Review*, Vol. 76, n°5, December, pp. 971-983.
- AOKI, M.** (1988). « Information, Incentives & Bargaining in the Japanese Economy ». Cambridge University Press, Cambridge, Mas.
- API.** (2000). « Partenariat dans le secteur agro-alimentaire ». *Cahier du CEPI*, n°3.
- ARNDT, J.** (1983). « The Political Economy Paradigm : Foundation for Theory Building in Marketing ». *Journal of Marketing*, vol. 47, n°4, pp. 44-54.
- ARROW, K.J.** (1963). « Uncertainty and the welfare economics of medical care ». *American Economic Review*. Vol/n° 53, pp. 941-973.
- ARROW, K.J.** (1974). « The limits of organization ». W.W. Norton & Company, New-York-London.
- ARROW, K.J.** (1976). « Les limites de l'organisation ». Paris, PUF, (traduction française de « *The limits of organisation* ». WW. Norton and Company Inc. New York, 1974).
- ARROW, K.J.** (1985). « The economics of agency ». In Pratt & Zeckhauser (eds), pp. 37-51.
- ARROW, K.J.** (1987). « De la rationalité de l'individu et des autres dans un système économique ». *Revue Française d'Economie*, 2, pp. 25-48.
- ARROW, K.J.** (1998). « What has economics to say about racial discrimination ». *Journal of Economic Perspectives*, 12, pp. 91-100.
- ASANUMA, B.** (1989). « Manufacturer-supplier relationships in Japan and the concept of relation-specific skill ». *J. of the Japanese and International Economics*, Vol. 3, pp. 1-30.
- ASPINWAL, L.** (1962). « The Depot Theory of Distribution ». In *Management Marketing*, R, Irwin.

- AYADI, N.** (2003). « Contrats, confiance et gouvernance : le cas des entreprises publiques agroalimentaires en Algérie ». Thèse de Doctorat d'Etat, Université Montpellier I, 294p.
- BACH, O.** (1991). « Distribution : l'analyse des linéaires », Vuibert, Paris.
- BAKER, W. E.** (1981). « Markets as networks : a multimethod study of trading networks in a securities market ». Ph.D diss., Department of Sociology, Northwestern University.
- BAKER, W.E.** (1984). « The social structure of a national securities market », *American Journal of Sociology*, 89, pp. 775-811.
- BARBER, B.** (1977). « Absolutization of the Market ». In Bermant (ed.), « *Markets and Morals* ». Hemisphere Publishing, Washington, DC, pp.15-31.
- BARBER, B.** (1995). « All economies are 'embedded' : the career of a concept and beyond ». *Social Research*, vol.62, n°2, pp.387-413.
- BARDOU, G.** (1992). « Les rapports entre producteurs et distributeurs en agroalimentaire ». INRA-ESR, série Notes et documents, Montpellier, n° 100.
- BARDOU, G.** (1997). « Les relations producteurs-distributeurs dans le système alimentaire français ». Thèse de Doctorat d'Etat, Université Montpellier I, 435 p.
- BARNEY, JAY.B ; HANSEN, MARK.H.** (1994). « Trustworthiness as a Source of Competitive Advantage ». *Strategic Management Journal*, vol 15, pp. 175-190.
- BARZEL, Y.** (1982). « Measurement costs and the organisation of markets ». *Journal of Law and Economics*, pp.27-48.
- BAUDRY, B.** (1995). « L'économie des relations interentreprises ». Repères, La Découverte.
- BAUDRY, B.** (1999). « Incertitude et confiance : une flexion sur les logiques de coordination dans la relation d'emploi ». In Thuderoz, CH et al : « *la confiance, approches économiques et sociologiques* », Gaëtan Morin éditeur, pp. 237-259.
- BAUDRY, B.** (1999). « L'apport de la théorie des organisations à la conception néo-institutionnelle de la firme, une relecture des travaux de O.E. Williamson ». *Revue Economique*, Vol. 50, n1, janvier, pp. 45-69 ;
- BAUDRY, B.** (2003). « Economie de la firme ». Paris : La Découverte.
- BAYET, A ; ROSENWALD, F.** (1997). « Relations verticales, intégration et barrières à l'entrée ». *Annales d'Economie et Statistique*, n°48, p. 227-251.
- BENABDALLAH, T.** (2000). « L'Afrique entre ajustement structurel, mondialisation et croissance durable ». *Politiques Internationales, Réalités Africaines, Syspro, ENDA Tiers-Monde*, Dakar, Enda-Editions, Série Etudes et Recherches n° 200-201.
- BENOUN, M ; HELIES-HASSID, M.L.** (2003). « Distribution : Acteurs et Stratégies ». *Economica*, 3ème édition, 2003, 415p.
- BENSON, J.** (1975). « The Interorganizational Network as a political Economy ». *Administrative Science Quarterly*, vol. 20, n°2, pp. 229-249.
- BERDEGUE, J.A ; BALSEVICH, F ; FLORES, L ; REARDON, T.** (2003). « The Rise of Supermarkets in Central America : Implications for Private Standards for Quality and Safety of Fresh Fruits and Vegetables ». Draft report for the USAID/SPS project, 23 p.
- BERGES SENNOU, F ; CAPRICE, S.** (2003). « Les rapports producteurs-distributeurs : fondements et implications de la puissance d'achat ». *Economie Rurale*, Numéro 277-278, pp. 192-205.

- BERNOUX, P.** (1995). « La sociologie des entreprises ». Editions du Seuil.
- BIDAULT, F.** (1988). « Le champ stratégique de l'entreprise ». Economica.
- BOLTANSKI, L ; THÉVENOT, L.** (1991). « De la justification. Les Économies de la grandeur ». Paris, Gallimard.
- BOUVIER- PATRON, P.** (1994). « La dimension inter-entreprises de production dans le modèle « J » d'Aoki ». Revue d'Economie Politique, n°1.
- BOUVIER- PATRON, P.** (1997). « Habilitation à diriger les recherches ». Université de Paris I.
- BOUVIER-PATRON, P.** (1997). « Les stratégies relationnelles entre les GMS et leurs fournisseurs ». Montpellier, Actes du Colloque SFER.
- BRADACH, J ; ECCLESS, R.** (1989). « Price, authority and trust, from ideal types to plural forms ». Annual Review of Sociology, Vol.15.
- BRETON & WINTROBE,** (1982). « The logic of bureaucratic conduct ». Cambridge University.
- BROUSSEAU, E ; CODRON, J.M.** (1998). « La complémentarité entre formes de gouvernance : le cas de l'approvisionnement des grandes surfaces en fruits de contre-saison ». Economie Rurale, n°245-246, pp. 75-83.
- BROUSSEAU, E ; GLACHANT, J.M.** (2000). « Économie des Contrats et Renouvellements de l'Analyse Economique ». Revue d'Economie Industrielle, N° Spécial, Économie des Contrats : Bilan et Perspective, N° 92, 2eme et 3eme trimestre 2000, pp. 23-50.
- BROUSSEAU, E.** (1989). « L'approche néo-institutionnelle des coûts de transaction ». Revue Française d'Economie, Vol.9, pp.123-166.
- BROUSSEAU, E.** (1993). « L'économie des contrats - Technologie de l'information et coordination interentreprises ». Economie en Liberté, PUF.
- BROUSSEAU, E.** (1995). « Les contrats dans la coordination interentreprises: les enseignements de quelques travaux récents d'économie appliquée ». In Andreani, T ; Gaudeaux, J.F ; Naud, D. (sld) « *L'entreprise lieu de nouveaux contrats ?* ». L'harmattan, Paris.
- BROUSSEAU, E.** (1996). « Contrats et comportements coopératifs: le cas des relations interentreprises ». In Ravix J.L. (sld), GDR d'Économie Industrielle « *Coopération entre les entreprises et organisation industrielle* ». Editions du CNRS, Collection Recherche et Entreprise, Paris, pp.23-51.
- BROUSSEAU, E.** (1999). « Néo-institutionnalisme et évolutionnisme : quelle convergence ? ». Revue Economie et Société, hors série, n°35, janvier, pp. 189-215.
- BROUSSEAU, E.** (2000). « Confiance ou contrat, confiance et contrat ». Working paper, Centre ATM, Université Paris I et FORUM Université Paris X, août, 15p.
- BROUSSEAU, E; GEOFFRON, WEINSTEIN, O.** (1997). « Confiance, connaissances et relations interfirmes ». In Guillon, B et al : « *Economie de la connaissance et Organisation; Entreprises, territoires, réseaux* ». L'Harmattan, Paris, pp.402-433.
- BROWN, J ; FERN, E.** (1991). « Conflict in Marketing Channels : the Impact of Dual Distribution ». Proceedings of the 6th Conference on Research in Distributive Trades, La Hague (Pays-Bas), pp. 349-356.

- BUCKLIN, L ; SENGUPTA, S.** (1993). « Organizing Successful Co-Marketing Alliances ». *Journal of Marketing*, vol. 57, n°2, pp. 32-46.
- BUCKLIN, L.** (1960). « The Economic Structure of Channels of Distribution ». In Bell M (éd), « Marketing : a Maturing Discipline ». American Marketing Association, Chicago, p.379-385.
- BUCKLIN, L.** (1966). « Theory of Distribution Channel Structure ». IBER Special Publication.
- BUCKLIN, L.** (1967). « Postponement, Speculation and the Structure of Distribution ». In Mallen B. « The Marketing Channel : a Conceptuel Viewpoint ». Jhon Wiley & Sons, New York, p. 67-74.
- BUCKLIN, L.** (1967). « Postponement, Speculation and the Structure of Distribution Channels ». Wiley and Sons.
- BURT, R.S.** (2001). « Structural holes versus network closure as social capital ». In Lin, Cook & Burt (eds.), « *Social Capital : Theory and Research* ». Aldine de Gruyter, New York, pp. 31-56.
- BURT, R.S.** (2002). « The social capital of structural Holes », In Gulli en (eds.) : « *The New Economic Sociology : Developments in an Emerging Field* ». Russell Sage Foundations, Paula England, New York. Business Review, Nov Dec, pp. 92-106.
- CAPPELLIN, R.** (1988). « Transaction Costs and Urban Agglomeration ». *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*.
- CHABAUD, D ; PARTHENAY, C ; PEREZ Y.** (2004). « North versus Williamson ? Oppositions et complémentarités dans la Nouvelle Economie Institutionnelle ». Document de travail Groupe Réseaux Jean-Monnet, 17 p.
- CHARLETY, P ; SOUAM, S.** (2002). « Analyse économique des fusions horizontales ». *Revue Française d'Economie*, Vol. 17, n 2, pp. 37-68.
- CHESNAIS, F.** (1988) « Les accords de coopération technique entre firmes indépendantes ». *STI Revue*, 4.
- COASE, R.H.** (1987). « La nature de la firme ». *Revue Française d'Economie*, vol.2, n 1, pp.133-163. Traduction de : « *the nature of the firm* ». *Economica*, N.S., 4, november, 1937.
- CODRON, J.M ; BOUHSINA, Z ; FORT, F ; COUDEL, E ; PUECH, E.** (2004). « Supermarkets in Low-income Mediterranean Countries: Impacts on Horticulture Systems ». *Development Policy Review*, 22 (5). pp. 587-602.
- CODRON, J.M ; BOUHSINA, Z ; FORT, F ; COUDEL, E ; PUECH, A.** (2003). « Supermarkets in low income Mediterranean countries : impacts on Horticulture Systems. *Development Policy Review*.
- CODRON, J.M ; D'HAUTEVILLE, F ; GREEN, R.** (1998) « Grande distribution alimentaire : approches pluridisciplinaires ». pp. 5-15. In la Grande Distribution Alimentaire. *Economie rurale*, n 245-246, 127p.
- CODRON, J.M ; D'HAUTEVILLE, F.** (1998). « Une approche conceptuelle des relations fournisseurs-distributeur Cas du vin, des fruits de contre saison et des produits ultra frais laitiers ». pp 16-23. In la Grande Distribution Alimentaire. *Economie rurale*, n 245-246, 127p.
- CODRON, J.M ; LAURET, F.** (1993). « Les fruits ». Collection Cyclope « *Les grands marchés mondiaux* », *Economica*, Paris.

- CODRON, J.M.** (1996). « Les stratégies d'approvisionnement de la grande distribution en produits frais: le cas des fruits de contre-saison ». INRA Economie et Sociologie Rurales Montpellier, Série Documents et Recherches.
- CODRON, J.M.** (1996). « Les stratégies d'approvisionnement de la grande distribution en produits frais : le cas des fruits de contre-saison ». Série Etudes et Recherches, n°105, 39p.
- COLEMAN, J.S.** (1990). « Foundations of social theory ». Harvard University Press, Cambridge.
- CORIAT, B ; WEINSTEIN, O.** (1995). « Les nouvelles théories de l'entreprise ». Le livre de poche, 218p.
- D'HAUTEVILLE, F.** (1998). « Dynamique des relations dans les canaux de distribution : quelles conséquences sur les filières agroalimentaires ? ». In Agriculture et alimentation en quête de nouvelles légitimités, Miclet et al.(dir), Economica, Paris, pp. 135-166.
- D'HAUTEVILLE, F.** (2000). « La grande distribution alimentaire : la recherche est-elle en phase avec l'histoire ? ». Economie rurale, Janvier-Avril, n° 255-256, pp. 72-85.
- D'HAUTEVILLE, F.** (2002). « Les stratégies de différenciation dans la grande distribution moderne : quelques enjeux pour les entreprises du bassin méditerranéen ». Agroligne, n°22. pp. 48-50.
- DAMASIO, A.R.** (1999). « The Feeling of What Happens: Body and Emotion in the Making of Consciousness ». Traduit de l'anglais par Claire LARSONNEUR et Claudine TIERCELIN, Le sentiment même de soi Corps, émotions, conscience, éditions Odile JACOB.
- DASGUPA, P.** (1988). « Trust as a commodity ». In D. Gambetta(Ed). « *Trust* ». Massachusetts : Basil Blackwell.
- DAYAN, A.** (1983). « Manuel de la distribution : fonctions - structures – évolution ». (Traduction française), Paris, Gallimard.
- DELAPIERRE, M.** (1991). « Les accords inter-entreprises, partage ou partenariat? ».
- DES GARETS, V ; FILSER, M.** (1993). « Organization of the Marketing Channels and Implementation of New Technologies : the Case of French Mass Retailing ». Proceedings of the 7th Conference on Research in Distributive Trades, Stirling (Royaume-Uni), pp. 316-325.
- 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.
- DHRAIEF, M.Z.** (2002). « Le secteur laitier en Tunisie : Construction de la qualité et coordination ». Mémoire DEA ENSAM, 125 p.
- DORE, R.** (1983). « Goodwill and the Spirit of Market Capitalism ». British Journal of Sociology, n°34, pp.459-482.
- DUBOIS, P.L ; JOLIBERT, A.** (1992). « La distribution ». In « *Le Marketing : Fondements et Pratique* ». Economica, 2ème édition, pp. 651-723.
- DUHEM, R.** (1984). « Histoire de la pensée économique ». Dunod.
- DULBECCO, P.** (1993). « Coopération, concurrence et coordination temporelle ». Thèse de Doctorat.
- DUPUIS, M.** (2001). « Innovation dans la distribution : les paradoxes de la prospectives ». Etudes et Recherche, CERIDICE.

- DWER, F ; WELSH, M.** (1985). « Environmental Relationships of the Internal Political Economy of Marketing Channels ». *Journal of Marketing Research*, vol. 22, pp. 397-414.
- DWYER, F.R ; SCHURR, P.H ; OH, S.** (1987). « Developing Buyer – Seller Relationships ». *Journal of Marketing*, Vol. 51, April, pp. 11-27.
- ECCLES, R.** (1981). « The Quasifirm in the Construction Industry ». *Journal of Economic Behavior and Organization*, pp. 335-357.
- EDELMAN** (1992). « Bright Air, Brilliant Fire: On the Matter of Mind ». Basic Book, USA, traduction française de Ana GERSCHENFELD sous le titre *Biologie de la conscience*, Odile Jacob, Paris, 2000.
- EL-ANSARY, A ; STERN, L.** (1972). « Power Measurement in the Distribution Channel ». *Journal of Marketing Research*, vol. 9, n°1, pp. 47-52.
- EYMAR-DUVERNAY, F.** (1994), « Coordination des échanges par l'entreprise et qualité des biens ». In Orléan A. « *Analyse économique des conventions* ». PUF, pp.307- 334.
- EYMAR-DUVERNAY, F ; FAVEREAU O.** (1990). « Marchés internes, modèles d'entreprise et conventions de qualité ». 7th 'Journées de microéconomie appliquée', Montréal, 25-26 mai, 38p.
- FADY, A ; PONTIER, S ; PACHÉ, G.** (1998). « Grande distribution, choix des fournisseurs et critères logistiques : du mythe à la réalité ». Actes des deuxièmes rencontres internationales de la recherche en logistique, « *Logistique et interfaces organisationnelles* », pp. 329-345.
- FAKUYAMA, R.** (1995). « Trust : The social virtues and the creation of prosperity ». New York, The Free Press.
- FARES, M ; SAUSSIÉ, S.** (2002). « Coûts de transaction et contrats incomplets ». *Revue Française d'Economie*. Vol. 16, n° 3, pp. 193- 230.
- FARES, M.** (2002). « Economie Néo-institutionnelle et Théorie des Contrats ». Document de cours à l'attention des étudiants du Master Economie du Développement Agricole, Agroalimentaire et Rural. ENSAM, 95p.
- FEARNE, A.** (1998). « The Evolution of Partnership in the Meat Supply Chain: Insights from the Beef Industry ». *Supply Chain Management*, 3, pp. 214-231.
- FILSER, M.** (1989). « Les canaux de distribution : description, analyse, gestion ».
- FILSER, M ; DES GARETS, V ; PACHE, G.** (2001). « La distribution : organisation et stratégie ». Edition ems management et société, 329 p.
- FILSER, M.** (1998). « Evolutions et stratégies dans la distribution alimentaire : les apports des sciences de gestion ». pp 9-15, In « *la grande distribution alimentaire* ». Economie rurale, n°245-246, 127p.
- FILSER, M.** (1998). « Taille critique et stratégie du distributeur : analyse théorique et applications managériales ». Actes du 1er colloque Etienne Thil, La rochelle, pp. 193-205.
- FILSER, M.** (2000). « Les théories du canal de distribution : le dualisme des paradigmes ». pp 55-89, In « *Faire de la recherche en logistique et distribution* » coordonné par Nathalie Fabbe-Costes, Jacques Colin et Gilles Pache, collection CNEEGE, 292p.
- FRANCFORT, I ; OSTY, F ; SAINSAULIEU, R ; UHALDE M.** (1995). « Les mondes sociaux de l'entreprise ». Descellée de Brouwer.

- FROEHLICHER, T, WATIER-SERSEN, N.** (2000), « De l'aboutement à l'intégration, la coordination à l'épreuve des frontières internes et externes de l'organisation ». Actes des 3èmes rencontres Internationales de Recherche en Logistique, Université de Trois-Rivières, Canada, mai, 27p.
- GALASKIEWICZ, J ; ZAHEER, A.** (1999). « Networks of Competitive Advantage ». In Andrews & Knoke (eds.), *Networks in and around organizations, research in the sociology of organizations*, 16, pp. 237-261.
- GALBRAITH, J.K.** (1956). « American capitalism: the concept of countervailing power ». Houghton Mifflin, Boston (MA), 2nd ed.
- GAMBETTA, D.** (1988). « Trust, Making and Breaking Cooperative Relations ». Oxford: Basil Blackwell.
- GANESAN, S.** (1994). « Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships ». *Journal of Marketing*, vol. 58, n°2, pp. 1-19.
- GASKI, J.** (1984). « The Theory of Power and Conflict of Channels of Distribution ». *Journal of Marketing*, vol. 47, n°3, pp. 9-29.
- GATTORANA, J.** (1978). « Channels of Distribution Conceptualizations : a state-of-the-Art Review ». *European Journal of Marketing*, vol. 12, n°7, pp. 470-512.
- GHOSH, M ; JOHN, G.** (1999). « Governance Value Analysis and Marketing Strategy ». *Journal of Marketing*, 63, pp. 131-145.
- GLAIS, M ; GAFFARD, J.L.** (1999). « Economie d'entreprise et gestion ». In LE DUFF R. « *Encyclopédie de gestion et management* », Editions Dalloz.
- GOMEZ, P.Y.** (1996). « Le gouvernement de l'entreprise, Modèles économiques de l'entreprise et pratiques de gestion ». InterEditions.
- GORGEU, A ; MATHIEU, R.** (1991). « Les pratiques de livraisons en juste à temps en France entre fournisseurs et constructeurs automobiles ». Dossier de recherches du Centre d'Etudes de l'Emploi n°41.
- GRABHER, G.** (1993). « Rediscovering the social in the economics of interfirm relations ». In Grabher (eds.) : « *The Embedded Firm* », Routledge, London, pp. 1-33.
- GRANOVETTER, M.** (1985). « Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness ». *American Journal of Sociology*, vol. 91, n 3. Nov., pp.481-510.
- GRANOVETTER, M.** (1990). « The old and the new economic sociology : a history and a agenda ». In Friedland & Richardson (eds.) : « *Beyond the marketplace : rethinking economy and society* », Aldine de Gruyter, New York, pp. 89-112.
- GRANOVETTER, M.** (1994). « Les Institutions Economiques comme Constructions Sociales: un Cadre d'Analyse ». In ORLEAN A. (sld) : « *Analyse Economique des Conventions* », PUF, Paris.
- GRANOVETTER, M.** (2000). « Le marché autrement. Les réseaux dans l'économie ». *Descalée De Brouwer*, 239p.
- GRANOVETTER, M.** (2002). « A Theoretical Agenda for Economic Sociology ». In Gulliën (eds.) : « *The new economic sociology : developments in an emerging field* », Russell Sage Foundations, Paula England, New York.

- GREEN, R ; DE NORONHA VAZ, T ; SCHALLER, B.** (1997). « Supermarkets and coordination forms in the food sector ». International conference 12/06/1997 - 13/06/1997. 25p.
- GREENWALD, B ; STIGLITZ, J.E.** (1992). « Information, finance and markets : the architecture of allocative mechanisms ». In ZAMAGI (éd) : « *Finance and the Entreprise* », Londres, Academic Press.
- GROSSMAN, S. J ; HART, O.D.** (1983). « An analysis of the principal-agent problem ». *Econometrica*, Vol/n° 51-1, pp. 7-45
- GS1 TUNISIA.** (2006). « Ce qu'il faut savoir sur le code à barres ». 14p.
- GUENNIF, S ; LOCINICZAK, S.** (2002). « De l'arrangement privé à l'arrangement social : Enforcement et réseaux en échange économique ». Working Paper CEPN n°2002-09, Centre d'Economie de l'Université Paris Nord, CNRS UMR 71-15, 23 p.
- 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.
- GULATI, R ; GARGIULO, M.** (1999). « Where do interorganizational networks come from ? », *American Journal of Sociology*, 104, pp. 1439-1493.
- GULATI, R.** (1995). « Does familiarity breed trust ? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances », *Academy of Management Journal*, 38, pp. 85-112.
- GULATI, R.** (1995). « Social structure and alliance formation patterns : A longitudinal analysis ». *Administrative Science Quarterly*, 40, pp. 619-652.
- GULATI, R.** (1998). « Alliances and networks ». *Strategic Management Journal*, 19, pp. 293-317.
- GUTIERREZ, C.J ; CAMARERO, I.** (1997). « Des relations hiérarchiques aux relations de coopération à long terme : une réflexion pour le cas de la distribution alimentaire en Espagne ». pp 227-240. In actes du colloque Grande Distribution Alimentaire, série de notes et documents n° 107, Montpellier, 739p.
- HAGEDOORN, J ; SCHAKENRAAD, J.** (1990). « Inter-firm Partnerships and co-operative strategies ».
- HAKANSON, H.** (1982). « International Marketing and Purchasing of Industrial Goods : An Interaction Approach ». New York.
- HIRSHMAN, A.O.** (1970). « Exit, voice and loyalty, Response to decline in firms, organizations, and States ». Cambridge, Mas., Harvard University Press.
- HOLMES, J.G ; REMPEL, J.K.** (1989). « Trust in close relationships ». In C. Hendrick (Ed.), *Review of personality and social psychology : « Close relationships »*, (Vol. 10) (pp. 187-219). Newbury Park: Sage.
- HOLMSTROM, B R.** (1979). « Moral hazard and observability ». *Bell Journal of Economics*, Vol/n° 10, pp. 74-91.
- HUMMELS, H ; ROOSENDAAL, H.E.** (2001). « Trust in scientific publishing », *Journal of Business Ethics*, vol 34, N° 2, pp. 87-100.
- IMAI, K ; ITAM, H.** (1984). « Interpenetration of organization and market : Japan's firm and market in comparison with the U.S. ». *International Journal of Industrial Organization*, Vol.2, pp.285-310.

- JAMAEU, C.** (1998). « Pouvoir et confiance : retour sur la nature et le rôle de l'autorité dans le fonctionnement des organisations ». *Economies et Sociétés, série Sciences de Gestion*, n° 8-9, pp. 87-98.
- JEANMOUGIN, C.** (1995). « La place et la fonction du grossiste dans le canal de distribution : une approche stratégique ». Thèse de doctorat en sciences de gestion, université de Bourgogne, Dijon.
- JENSEN, M.C ; MECKLING, W.** (1976). « Theory of the firm: managerial behavior agency costs and ownership structure ». *The Journal of Financial Economics*, Vol : n° III:4, 10-1976, pp. 305-360.
- JOHANSON, J ; MATTSSON, L.G.** (1987). « Interorganisational relations in industrial systems. A network approach compared with the transaction cost approach ». *International Studies of Management and Organization*, XVII.
- JOSKOW, P.L.** (1987). « Asset Specificity and the Structure of Vertical Relationships ». *Journal of Law, Economics, and Organization*, pp. 95-177.
- JOUNEIDI, M.** (2003). « Les relations entre la Grande Distribution et les IAA : étude de cas de l'hypermarché Carrefour ». DEA, INAT, 92 p.
- KANDORI, M.** (1992). « Social norms and community enforcement ». *Review of Economic Studies*, 59, pp. 63-89.
- KINSEY, J.D.** (1998). « Une revue de la littérature académique anglo-saxonne sur la grande distribution alimentaire ». pp 93-101. In « *la grande distribution alimentaire* ». *Economie rurale*, n°245-246, 127 p.
- KOENIG, C.** (1999). « Confiance et contrat dans les alliances interentreprises. ». In Harisson, D et al, « *La confiance* ». Gaëtan Morin éditeur, janvier, 322p.
- KOENIG, M.** (1996). « Management stratégique, paradoxes, interactions et apprentissages ». Paris, 1996, Nathan, Paris, 544p.
- KOOPMANS, T.C.** (1954). « On the Use of Mathematics in Economics ». *The Review of Economics and Statistics*, vol.XXXVI, november, 4, pp. 377-379.
- KUMAR, N.** (1996). «The Power of Trust in Manufacturer Retailer Relationships ». Harvard.
- L'ECONOMISTE MAGHREBIN.** (2006). «Groupe de Tunisie ». *Revue* n°408-409.
- LAFFONT, J.J.** (1992). « Théorie de incitations et réglementation ». *Problèmes Economiques*, n° 2291.
- LAFONTAINE, F ; RAYNAUD, E.** (2002). « Residual Claims and Self-Enforcement as Incentive Mechanisms ». In « *Franchise Contract: substitutes or Complements ?* » dans Brousseau E. et Glachant J.M. (2000). « *The Economics of Contracts* », Cambridge University Press, Cambridge, pp. 315-336.
- LAFONTAINE, F ; SLADE, M.** (1997). « Retail Contracting: Theory and Practice ». *Journal of Industrial Economics*, 45, pp. 1-25.
- LAGRANGE, L.** (1995). « La commercialisation des produits agricoles et alimentaires ». Editions Lavoisier Tec & Doc, Collection Agriculture d'aujourd'hui, Sciences, Techniques, Applications, Paris France, 448p.
- LAKATOS, I.** (1976). « Proofs and Refutations ». Cambridge (UK), Cambridge University Press.

- LAPASSOUSE, C.** (1991). « Comportement stratégique du distributeur industriel : différenciation ou résistance ». Recherche et applications en Marketing, vol. 6, n°2, pp 99-110.
- LAPLANTINE, F.** (1987). « L'anthropologie ». Seghers.
- LARSON, A.** (1992). « Network dyads in entrepreneurial settings : A study of the governance of exchange relationships ». Administrative Science Quarterly, 37, pp. 76-104.
- LAZEGA, E.** (1994). « Analyse de réseaux et sociologie des organisations ». Revue Française de Sociologie, 35, pp. 293-320.
- LE GOULVEN, K.** (2000). « Dispositifs institutionnels et intégration des marchés : la commercialisation du porc au Vietnam ». Thèse de Doctorat, ENSAM, pp. 404.
- LE VELLY, R.** (2002). « La notion d'encastrement : une sociologie des échanges marchands ». Sociologie du Travail, 44, pp. 37-53.
- LEPERS, X.** (2003). « La relation d'échange fournisseurs- grand distributeur : vers une nouvelle conceptualisation ». Revue Française de Gestion, vol 29, n° 143, pp. 81-94.
- LEPERS, X.** (2005). « Le concept de la confiance à l'épreuve des faits : le cas de la relation entre l'enseigne Auchan et ses fournisseurs ». XIVème Conférence Internationale de Management stratégique, pays de la Loire, Angers, 29 p.
- LÉVESQUE, B ; BOURQUE, G.L ; FORGUES, E.** (2001). « La nouvelle sociologie économique ». Originalité et diversité des approches. Paris, Desclée de Brouwer, 268 p.
- LEWICKI, R.J ; BUNKER, B.B.** (1995). « Developing and Maintaining Trust in Work Relationships ». Eds Conflict Cooperation and Justice , Jossey Bass San Fransisco.
- LORENTZ, E.H.** (1988). « Neither Friends nor Strangers: informal Networks of Subcontracting in French Industry ». In Gambetta (1988).
- LUNDVALL, B.A.** (1988). « Innovation as an Interactive Process : from User-producer Interaction to the National System of Innovation ». In G. Dosi, C. Freeman, R. Nelson, G. Silverberg et L. Soete (éd.): « *Technical Change and Economic Theory* », London, Pinter, p. 349-369.
- MACAULAY, S.** (1963). « Non-contractual relations in business : a preliminary study ». American Sociological Review, 28, pp. 55-66.
- MACAULAY, S.** (1985). « An empirical view of contract ». Wisconsin Law Review, 3, pp. 465-482.
- MACNEIL, I.R.** (1974). « The Many Futures of Contracts ». Southern California Law Review, 47, 5, pp.691-816.
- MACNEIL, I.R.** (1978), « Contracts: Adjustment of Long-Term Economic Relations under Classical, Neoclassical and Relational Contract Law ». Northwestern University Law Review, 72, 6, pp.854-905.
- MACNEIL, I.R.** (1980), « The New Social Contract: An Inquiry into Modern Contractual Relations ». New Haven, CT: Yale University Press.
- MACNEIL, I.R.** (1981), « Economic Analysis of Contractual Relations: its Shortfalls and the Need for a Rich Classificatory Apparatus ». Northwestern University Law Review, 75, 6, 1018-1063.
- MACNEIL, I.R.** (1983). « Values in contract: Internal and external ». Northwestern University Law Review, 78, 2, 340-418.

- MALLEN, B.** (1973). « Functional Spinoff: a Key to Anticipate Change in Distribution Structure ». *Journal of Marketing*.
- MANGEMATIN, V.** (1996). « The Simultaneous shaping of organization and technology within co-operative agreements ». In COOMBS, R ; SAVIOTTI, P ; RICHARDS A ; WALSH, V. « *Networks and Technology Collaboration* », Edward Elgar, Londres et New York.
- MANGEMATIN, V.** (1999). « La confiance : un mode de coordination dont l'utilisation dépend de ses conditions de production », In Thuderoz et al., « *La Confiance, Approches économiques et sociologiques* », Gaëtan Morin Editeur.
- MANRESI, A ; MARCATI, A.** (1991). « Integration Mechanisms in Franchise Systems : a Pilot Study of Italian Franchises ». *Proceedings of the 6th Conference on Research in Distributive Trades, La Hague (Pays-Bas)*, pp. 389-394.
- MANTZAVINOS, C ; NORTH, D.C ; SHARIQ, S.** (2001). « Learning, Change and Economic Performance ». *Worker paper, Draft July*.
- MANZANO, M.** (1997). « Les relations entre les fabricants et la grande distribution : une étude exploratoire ». p151-168. In actes du colloque « *Grande Distribution Alimentaire* », série de notes et documents n° 107, Montpellier. 739p.
- MARTOS, F.** (2001). « Initialisation à l'analyse micro-économique ». Tome 1, fascicule de cours, IAMM, 94 p.
- MASTEN, S ; MEEHAN, J ; SNYDER, E.** (1991). « The Costs of Organization ». *Journal of Law, Economics and Organization*, vol. 7.
- MASTEN, S.E ; MEEHAN, J.W ; SNYDER, E.A.** (1991). « The Costs of Organization ». *Journal of Law, Economics and Organization*, vol. 7, pp. 1-25.
- MAYER, R ; DAVIS, J ; SCHOORMAN, F.** (1995). « An Integrative model of Organizational Trust ». *Academy of Management Review*, Vol 20, n°3, pp. 709-734.
- MC ALLISTER, D.J.** (1995). « Affect and Cognition Based Trust as Foundation for Interpersonal Cooperation in Organizations ». *Academy of Management Journal*, vol 38, pp. 24-59.
- MENARD, C.** (1990). « L'économie des organisations ». Paris, La Découverte.
- MENARD, C.** (1994). « Comportement rationnel et coopération » in FRYDMAN éd. « *Quelles hypothèses de rationalité pour la théorie économique ?* ». Paris, l'Harmattan.
- MENARD, C.** (2003). « Economie néo-institutionnelle et politique de la concurrence : les cas des formes organisationnelles hybrides ». In *Economie Rurale*. n°277-278, pp. 45-60.
- MILES, M ; HUBERMAN, M.** (1991). « Analyse des données qualitatives ». De Boeck Université, 479p.
- MINISTERE DE COMMERCE.** (2000). *Etude stratégique du développement du secteur de commerce*.
- MISSIONS ECONOMIQUES.** (2006). « Le secteur des fruits et légumes frais en Tunisie ». Fiche de synthèse. 4p.
- MISSIONS ECONOMIQUES.** (2007). « La distribution alimentaire en Tunisie ». Fiche de synthèse. 4p.

- MOATI, P.** (1991). « L'avenir de la grande distribution ». Edition ODILE JACOB, 392p.
- MOATI, P.** (1992). « Méthodologie d'analyse de secteur : pour une reformulation évolutionniste du « paradigme S-C-P » », Papier de Recherche CREDOC, PARIS I.
- MOKNI, N.** (2000). « Secteur informel : le Bonheur des uns ... le malheur des autres... ». Enquête réalisée au sein de l'Institut Arabe des Chefs d'Entreprise (IACE).
- MORGAN, G ; SMIRCICH, L.** (1980). « The qualitative research ». Academy of Management Review, vol.5, n°4.
- MORGAN, R ; HUNT, S.** (1994). « The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing ». Journal of Marketing, vol. 58, n°3, pp. 20-28.
- MUCCHELIELLI, A.** (2004). « Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales ». Armand Colin, Paris, 303p, ISBN 2-200-26829-7.
- NELSON, P.** (1974). « Advertising as information ». Journal of Political Economy, vol. 82, n°4, pp. 729-754.
- NOHRIA, N ; ECCLES, R.G.** (1992). « Face-to-face : making network organization work ». In Nohria & Eccles (eds.) : « *Networks and organizations, structure, form, and action* », Harvard Business Scholl Press, Boston, Massachusetts, pp. 288-308.
- NOOTEBOOM, B.** (1999) « The triangle : roles of the go-between ». In Leenders & Gabbay (eds.) : « *Corporate social, capital and liability* », Kluwer Press, Netherlands, Dordrecht, pp. 341-355.
- NORTH, D.C.** (2003). « Understanding the Process of Economic Change ». Ouvrage à paraître, présenté à Paris les 3 et 5 juin 2003, Forum, Université de Paris X.
- NORTH, D.** (1990). « Institutions, Institutional Change and Economic Performance ». Cambridge University Press, Cambridge.
- NORTH, D.** (1994). « Economic Performance Through Time ». American Economic Review, Vol. 84, n°3.
- NORTH, D.** (1995). « The New Institutionnal Economics and Third World Development ». Harris, J; Hunter, J; Lewis, C.M (ed). Routledge, London and New York, 360p.
- NORTH, D.C.** (1991). « Institutions ». Journal of Economic Perspectives, 5(Winter), 97-112.
- PADILLA, M ; EL-JABRI, N.** (2004). « Le secteur informel, un puissant levier pour la sécurité alimentaire ? ». In « *Agriculture et alimentation en Méditerranée : les défis de la mondialisation* ». pp. 189-202.
- PALAY, T.** (1985). « Avoiding Regulatory Constraints : Contracting Safeguards and the Role of Informal Agreements ». Journal of law, Economics and Organization, vol. 1, n°1, pp. 155-175.
- PARADEISE, C ; PORCHER, P.** (1991). « Le contrat ou la confiance dans la relation salariale ». Travail et Emploi, n° 46, pp. 5-14.
- PLOCINICZAK, S.** (2002), « Action économique et relations sociales : un éclairage sur la notion d'encastrement chez Karl Polanyi et Mark Granovetter », 51ème Congrès de l'AFSE, 19-20 septembre.
- POLANYI, K.** (1983). « La grande transformation. Aux origines politiques et économiques ».

- POLANYI, K.C ; ARENSBERG & PEARSON, H.** (1957). « Trade and Market in the Early Empires Economies in History and Theory ». Henry Regnery Company, Chicago. Les références correspondent à la traduction française : « *Les systèmes économiques dans l'histoire et dans la théorie* », Larousse, Paris, 1975.
- PORTER, M.E.** (1982). « L'avantage concurrentiel ». InterEditions, Paris, 426p.
- PORTER, M.E.** (1982). « Choix stratégiques et concurrence ; techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie ». Economica, 426p.
- PORTER, M.E.** (1986). « L'avantage concurrentiel ». InterEditions, Paris.
- POWELL, W.W.** (1990). « Neither market nor hierarchy : network forms of organization ». Research in Organizational Behavior, 12, pp. 295-336.
- PRAS, B.** (1991). « Stratégies génériques et de résistance dans les canaux de distribution : commentaires et illustrations ». Recherche et applications en marketing, vol. 6, n°2, pp. 111-123.
- PRATT, J.W ; ZECKHAUSER, R.J.** (1985). « Principals and agents: the structure of business ». Boston, Harvard Business School - Research College.
- PUECH, A.** (2003). « Analyse des formes de coordination entre acteurs : le cas de l'approvisionnement en tomate de la grande distribution marocaine ». Master en Economie du développement agricole, agro-alimentaire et rural, ENSAM, 100p.
- RASTOIN, J.L.** (2002). « Economie et stratégie Agro-industrielle : Le système alimentaire ». Document de cours, 127p.
- RAVIX, J.L.** (1990). « L'émergence de la firme et des coopérations interfirmes dans la théorie de l'organisation industrielle : Coase et Richardson », Revue d'Economie Industrielle, n°51, pp.202-225.
- RAYNAUD, E ; SAUVEE, L ; VALCESCHINI, E.** (2002). « Quality Strategies and Producers ». Organization in the European Agro-food Sector and Consumer Information. INRA, Working Competition Policy Paper, 132 pages.
- RAYNAUD, E ; VALCESCHINI, E.** (1995). « Spécificité de marque et conséquences contractuelles : le cas Flamie, communication au Séminaire Qualification des produits et des territoires, Toulouse, 14p.
- REARDON, T ; BERDEGUE, J.A.** (2002). « The Rapid Rise of Supermarkets in Latin America: Challenges and Opportunities for Development ». Development Policy Review, pp.317-334.
- REARDON, T ; TIMMER, C.P ; BERDEGUE, J.A.** (2003). « The Rise of Supermarkets and Private Standards in Developing Countries: Illustrations from the Produce Sector and Hypothesized Implications for Trade ». International Conference « *Agricultural Policy Reform and the WTO: where are we heading ?* », 32p.
- REARDON, T ; TIMMER, C.P.** (2003). « The Rapid Rise of Supermarkets in Asia: Challenges and Opportunities for Development ». Working Paper, Jointly Michigan State University and University of California at San Diego.
- REVE, T ; STERN, L.** (1985). « The Relationship Between Interorganizational Form Transaction Climate, and Economic Performance in Vertical Interfirm Dyads ». Paper presented at the 3rd International Conference on Distribution, Angera (Italie).

- REVUE ECONOMIQUE.** (1989). « L'économie des conventions ». Paris, Revue Economique, Vol 40, n° 2.
- RICHARDSON, G.B.** (1972). « The Organization of Industry ». The Economic Journal, Vol.82, pp.883-896.
- RICKETTS, M.** (1994). « Economics of Business Enterprise ». Wheatsheat Books, Brighton.
- RIDGEWAY, V.** (1957). « Administration of Manufacturer- Dealer Systems ». Administrative Science Quarterly, vol.1, n°1, pp. 464-483.
- RING, P.S ; VAN DE VEN, A.H.** (1992). « Structuring Cooperative relationships between organizations ». Strategic Management Journal, vol. 13, pp.483-498.
- RING, P.S ; VAN DE VEN, A.H.** (1994). « Developmental processes of cooperative interorganizational relationships ». Academy of Management Review, 19, pp. 90-118.
- ROBICHEAUX, R ; COLEMAN, J.** (1994). « The Structure of Marketing Channel Relationships ». Journal of Academy of Marketing Science, vol. 22, n°1, pp. 38-51.
- ROCHEFORT, R.** (1995). « La société de consommation ». Odile Jacob, Paris.
- ROLAND, P.** (1989) « Contraintes stratégiques et logiques d'action des groupes alimentaires », dans Economies et Sociétés n°7, pp. 9-26.
- ROSENBLOOM, B.** (1995). « Marketing Channel : A Management View ».5th ed., Dryden Press, Fort Worth, Texas.
- ROSS, S.** (1973). « The economic theory of agency : the principal's problem ». American Economic.
- ROUSSEAU, D.M ; SITKIN, S.B ; BURT, R.S ; CAMERER, C.** (1998). « No So Different After All : A Cross Discipline View of Trust ». Academy of Management Review, vol. 23, n°3, pp. 393-404.
- SAGLIO, J.** (1991). « Echange social et identité collective dans les systèmes industriels ». Sociologie du travail, N°4, pp. 529-544.
- SALAI, R.** (1989). « L'analyse économique des conventions du travail ». Revue économique, spécial issue « *L'économie des conventions* », n° 2, pp. 199-240.
- SEARLE, J.R.** (1997). « The Mystery of Consciousness ». Granta Books, Great Britain, traduit par CLAUDINE TIERCELIN 1999, Le mystère de la conscience, Paris, Editions Odile Jacob.
- SHAFFER, G.** (1991). « Capturing Strategic Rent: Full-Line Forcing, Brand Discounts, Aggregate Rebates and Maximum Resale Price Maintenance ». Journal of Industrial Economics, n° 39, pp. 557-575.
- SIMMEL, G.** (1987). Philosophie de l'argent, PUF, Paris.
- SIMON, H.** (1961). « Administrative behaviour ». 2d ed New York : Macmillan. Original publication 1947.
- SIMON, H.A.** (1947). « Administrative behavior, a story of decision processes in business organization ». MacMillan.
- SIMON, H.A.** (1951). « A Formal Theory of the Employment Relationship ». Econometrica, pp. 293-305.
- SIMON, H.A.** (1976). « From substantive to procedural rationality ». In Latsis S. (ed), « *Methods and appraisals in economics* », Cambridge UP, pp. 129-148.

- SIMON, H.A.** (1991). « Organizations and Markets ». *Journal of Economic Perspectives*, vol. 5, n° 2, pp. 25-44.
- SKYTTE, H.** (1991). « How to Develop and Sustain Competitive Advantages Through Interorganizational Relations between Retailers and Suppliers ». *Proceedings of the 6th Conference on Research in Distributive Trades*, La Hague (Pays-Bas), pp. 133-140.
- SMITH, A.** (1976). « The Wealth of Nations ». University of Chicago Press, Chicago. Les références correspondent au tome 1 de l'édition française, « *La Richesse des nations* », G-F Flammarion, Paris, 1991.
- STEINER, R.** (1993). « The inverse association between the margins of manufacturers and retailers ». *Review of Industrial Organisation*, vol. 8, pp. 717-740.
- STERN, L ; REVE, T.** (1980). « Distribution Channels as Political Economies : a Framework for Comparative Analysis ». *Journal of Marketing*, vol. 44, n° 3, pp. 52-64.
- STERN, L.** (1969). « Distribution Channels : Behavioral Dimensions ». Houghton Mifflin, Boston.
- SWEDBERG, R ; GRANOVETTER, M.** (1994). « La sociologie économique. Les propositions fondamentales de la sociologie économique ». *Revue du MAUSS*, n°3, p.115-140.
- SWEDBERG, R ; GRANOVETTER, M.** (2001). « Introduction to the second edition ». In Granovetter & Sweedberg (eds.) : « *The sociology of economic life* », second edition, Westview Press, Boulder, Oxford, San Fransisco, pp. 1-28.
- TAUBER, E.M.** (1972). « Why do people shop ? ». *Journal of Marketing*, pp. 46-59.
- THIEL, D.** (1997), « Analyse comparative de modèles de réapprovisionnement partagé entre producteurs et distributeurs », *Actes du colloque SFER sur la Grande Distribution Alimentaire*, Montpellier, pp. 179-193.
- THORELLI, H.B.** (1986). « Networks : between Markets and Hierarchies ». *Strategic Management Journal*, pp. 37-51.
- TINARD, Ch; TINARD, Y; SERNA, J.Ch.** (2003). « Les difficiles conditions de négociation entre fournisseurs et grande distribution ». pp. 71-121. In la grande distribution française : « *bouc émissaire ou prédateur ?* ». *Actualités de droit de l'entreprise*.
- TRACOL, P.C.** (1972). « Les canaux de distribution : le commerce indépendant isolé ». Dunod, 294p.
- TUNISIE VALEURS.** (2002). « Distribution alimentaire ». *Revue n°19*, pp.1-9.
- TUNISIE VALEURS.** (2005). « Magasin Général : En attendant la privatisation... ». *Revue n°25*, pp.45-47.
- TUNISIE VALEURS.** (2006). « Monoprix, c'est Géant ». *Revue n°24*, pp.22-27.
- UZZI, B.** (1996). « The sources and consequences of embeddedness for the economic performance of organizations: the network effect », *American Sociological Review*, 61, pp. 674-698.
- UZZI, B.** (1997). « Social structure and competition in interfirm networks : the paradox of embeddedness ». *American Science Quarterly*, n° 42, pp. 35-67.
- VANDAELE, M.** (1998). « Commerce et industrie : le nouveau partenariat ». Librairie Vuibert, 113p.

- VANDERCAMMEN, M ; JOSPIN-PERNET, N.** (2002). « La distribution. Perspectives marketing ». Edition De Boeck Université, 1re Edition. ISBN 2-8041-2928-4.
- WACHEUX, F.** (1996). « Méthodes qualitatives et recherche en gestion ». Economica, 290p.
- WACQUANT, L.J.D.** (1992). «The sociology of economic life ». Compte rendu de l'ouvrage collectif dirigé par Granovetter & Swedberg (1991), Cahiers internationaux de sociologie, vol.39, n°93, pp.423-424.
- WALKER, G.B ; KOGUT, B ; SHAN W.** (1997). « Social capital, structural holes, and the formation of an industry network ». Organization Science, vol .8, pp. 109-125.
- WICKS, A ; BERMAN, S ; JONES, T.** (1999). « The structure of optimal trust: Moral and strategic implications ». Academy of Management Review, vol.24, Is.1, pp. 99-116.
- WILLIAMSON, O.E.** (1994). « Les institutions de l'économie ». InterEditions.
- WILLIAMSON, O.E** (1991). « Comparative Economic Organization : The analysis of Discrete Structural Alternatives ». Administrative Science Quaterly, vol 36, pp. 269-296.
- WILLIAMSON, O.E.** (1975). «Markets and Hierarchies: Analysis and antitrust implications». The Free Press.
- WILLIAMSON, O.E.** (1985). «The economic institution of capitalism». New York, The Free Press.
- WILLIAMSON, O.E.** (1993). « Calculativeness, Trust and Economic Organization ». Journal of Law and Economics, vol. 36, avril, pp. 453-502.
- WILLIAMSON, O.E.** (2001). « La théorie des coûts de transaction. Regard et analyse du management stratégique ». Préface in Joffre, P. Vuibert, 237p.
- YIN, R.K.** (1989). « Case study research». SAGE publications INC, 171p.
- ZAHEER, A ; VENKATRAMAN, N.** (1995). « Relational Governance as an Interorganizational Strategy : an Empirical Test of the Role of Trust in Economic Exchange ». Strategic Management Journal, vol. 16, pp. 373-392.
- ZUCKER, L.** (1986). « Production of trust : institutionnel sources of economic structure : 1840-1920 ». Research in Organization Behaviour, pp. 53-111.

Liste des abréviations

PIB	: Produit Intérieur Brut
CGV	: Conditions Générales de Vente
PME	: Petites et Moyennes Entreprises
MDD	: Marque De Distribution
MN	: Marque Nationale
ECR	: Efficient Consumer Reponse
EWR	: Efficient Warehouse Replenishment
IM	: Interaction Model
TCT	: Théorie des Coûts de Transaction
GSM	: Grandes et Moyennes Surfaces
NEI	: Nouvelle Economie Institutionnelle
NSE	: Nouvelle Sociologie Economique
F-D	: Fournisseurs- Distributeurs
IAA	: Industries Agro-Alimentaires
NSE	: Nouvelle Sociologie Economique
CA	: Chiffre d'Affaires
DT	: Dinars Tunisien

LISTE DES TABLEAUX

<i>Tableau 1. Entretiens réalisés auprès de la grande distribution alimentaire</i>	15
<i>Tableau 2. Entretiens réalisés auprès des fournisseurs de la grande distribution</i>	16
<i>Tableau 3. Enquêtes réalisées auprès des acteurs institutionnels</i>	16
<i>Tableau 4. Les thèmes du guide d'entretien</i>	16
<i>Tableau 5. Différences entre l'analyse micro-économique et l'analyse comportementale du canal</i>	32
<i>Tableau 6. Lieux et Mécanismes de coordination des activités économiques chez Richardson</i>	72
<i>Tableau 7. Les différents types de contrats</i>	79
<i>Tableau 8. Régime de production de la confiance relationnelle et institutionnelle : synthèse</i>	100
<i>Tableau 9. Formes d'intégration, arrangements institutionnels et encastrément social des relations économiques</i>	114
<i>Tableau 10. Les normes transactionnelles et relationnelles</i>	125
<i>Tableau 11. L'échange transactionnel vs relationnel</i>	126
<i>Tableau 12. Synthèse des principales insuffisances et recommandations relatives au secteur de la distribution alimentaire</i>	143
<i>Tableau 13. Caractéristiques des Enseignes de distribution en 2002 ..</i>	150
<i>Tableau 14. Etat de résultat de Monoprix</i>	156
<i>Tableau 15. Etat de résultat de Magasin Général</i>	158
<i>Tableau 16. Les organismes de soutien aux IAA</i>	161
<i>Tableau 17. Variation de la remise sur facture selon l'entreprise agroalimentaire</i>	175
<i>Tableau 18. Appréciation de la grande distribution des changements effectués par les fournisseurs</i>	180
<i>Tableau 19. Evaluation par les entreprises du degré des changements opérés dans leurs domaines relationnels</i>	180
<i>Tableau 20. Classification des enseignes selon leurs modes de gouvernance dans leurs approvisionnements en fruits et légumes</i>	206
<i>Tableau 21. Synthèse des résultats sur les formes de coordination dominantes adoptées par les enseignes tunisiennes</i>	209
<i>Tableau 22. Les principaux groupes du secteur agroalimentaire</i>	239

Tableau 23. Base et Niveau d'application de la confiance241
**Tableau 24. Synthèse des caractéristiques de l'échange avec les
différentes catégories de fournisseurs 255**

LISTE DES FIGURES

<i>Figure 1. Les coûts de distribution dans le canal de distribution : synthèse</i>	<i>30</i>
<i>Figure 2. Les apports des recherches empiriques sur les variables comportementales dans le canal.....</i>	<i>33</i>
<i>Figure 3. Un modèle général d'économie politique du canal.....</i>	<i>36</i>
<i>Figure 4. Le processus de merchandising</i>	<i>50</i>
<i>Figure 5. Coût, service optimum et profitabilité</i>	<i>57</i>
<i>Figure 6. Le modèle IM d'interaction</i>	<i>62</i>
<i>Figure 7. Une représentation du système alimentaire à partir d'un modèle des forces concurrentielles de M. Porter (Bardou, 1997).....</i>	<i>64</i>
<i>Figure 8. Modèle néo-institutionnel de la relation fournisseur-distributeur</i>	<i>85</i>
<i>Figure 9. Le cercle vertueux de la coopération interfirmes</i>	<i>92</i>
<i>Figure 10. L'encastrement de l'action économique dans l'action sociale.....</i>	<i>124</i>
<i>Figure 11. Mécanisme réputationnel et structure sociale</i>	<i>129</i>
<i>Figure 12. Les relations fournisseurs- distributeurs placées dans leur environnement institutionnel.....</i>	<i>136</i>
<i>Figure 13. Parts de marché des enseignes de distribution alimentaire moderne en 2002</i>	<i>151</i>
<i>Figure 14. Parts de marché des enseignes de distribution alimentaire moderne en 2006</i>	<i>154</i>
<i>Figure 15. La plateforme Tunicommerce de GS1 Tunisia</i>	<i>170</i>
<i>Figure 16. Proposition de schéma des niveaux de la confiance</i>	<i>258</i>

QUESTIONNAIRE : Distributeur – Producteur

Date :
Interviewé :
Enseigne :
Localisation :
Produits :

A/ Questions Générales :

1- A quel type de fournisseur vous adressez-vous pour cette famille de produits ?

.....
.....

2- Combien avez-vous de références pour cette famille de produits ?

.....
.....

3- Parmi ces produits, y a il des nouveaux produits ? O/N

Si oui :

3-1. Quels sont les avantages d'un nouveau produit ?

Il anime le rayon
Meilleures marges
Autres.....

fidélisation du client
fait évoluer la demande

.....
.....

3-2. Quels sont les inconvénients pour le distributeur ?

Prise de risques
Changements dans les linéaires
Autres.....

changements dans la logistique
temps passé à la sélection

.....
.....

4- Quels sont les problèmes rencontrés sur le rayon pour cette famille de produits ?

Trop de références
Trop de nouveautés
Autres.....

Ruptures de stock
pas assez d'animations

.....
.....

B/ Relations avec les fabricants

5- Tenez-vous compte des préconisations de vos fournisseurs pour le merchandising ? O/N

.....
.....

6- Acceptez-vous l'aide de leur personnel pour la mise en rayon ? O/N

Pourquoi ?

.....
.....

7- La logistique vous permet-elle de mieux gérer vos flux de marchandises?

.....

.....
8- Est ce qu'il y a une collaboration avec les fournisseurs dans ce domaine ?
.....

.....
9- Quelles informations échangez-vous avec eux au-delà des conditions commerciales ?

Listes des produits mis en rayon	Eléments de coûts logistiques
Comportements d'achats des clients	Appréciations sur les concurrents
Autres	

.....

.....
10- Avez-vous déjà mené des opérations conjointes avec des fournisseurs ? O/N
Si O, lesquelles ?
.....

.....
11- Que pensez-vous du trade-marketing ?
.....

- Assortiment

12- Quelle est la tendance générale de la politique d'assortiment de votre enseigne ?

Extension	Réduction
-----------	-----------

.....

.....
13- Et pour cette famille de produits ?

Extension	Réduction
-----------	-----------

.....

.....
14- Y a-t-il des producteurs locaux que vous favorisez ? O/N

Si oui, comment ?
.....

.....
15- Les produits nouveaux sont-ils pour l'enseigne un argument de vente ? O/N

Si oui, comment est-il exploité :

Signalisation en rayon	sur les prospectus
Pour l'image de l'enseigne	par des animations
Autres	

.....

.....
16- Que pensez-vous de la certification ? Allez-vous l'exiger à l'avenir ?
.....

- Le Référencement

17- Etes- vous satisfait de la façon dont on vous présente les produits nouveaux ? O/N

Sinon, comment devrait se faire cette présentation ?
.....

.....
18- L'essai du produit nouveau fait-il l'objet d'un contrat distinct ? O/N
.....

19- Si l'essai est concluant, le contrat de référencement est-il écrit ? O/N

20- Sur quoi porte-il ?

Distribution partielle ou totale

Part de linéaire

Budget de référencement

Plan de promotions

Animations en rayon

Autres ...

.....
21- Y a-t-il souvent des contrats non-respectés ? O/N

Si non, pourquoi ?

.....
22- Comment a été calculé le budget de référencement de ce produit ?

Somme forfaitaire par magasin

Pourcentage de C.A. réalisé par le produit

Autres...

.....
23- Les règles sont-elles les mêmes pour tous les produits ? O/N

.....
24- Sinon, qu'est ce qui explique les différences ?

Degré de nouveauté du produit

Relations de confiance

Taille du fournisseur

« Feeling » de l'acheteur

Autres...

.....
25- Quels sont les critères que vous utilisez pour sélectionner le nouveau produit et de les classer par ordre d'importance ?

-
.....
 - Le suivi et le déréférencement

26- Comment se fait le suivi des ventes ? Sur quelles informations discutez-vous avec le fabricant ?

.....
27- Si cela va mal, est ce le fabricant qui vous propose des actions de relance ? O/N

.....
28- Passez-vous beaucoup de temps à renégocier pour les produits déjà référencés ?

.....
29- Quels sont les critères que vous utilisez pour déréférencer un produit ? est ce que vous pouvez les classez ?

.....
30- Qu'est-ce qui a déclenché concernant le produit choisi ?

.....
31- A-t-on suivi une procédure de décision standard ? O/N

Si oui, laquelle (commission ou autre)

.....
32- Y a-t-il eu des concertations avec le fournisseur ? O/N
.....
.....

33- Comment a-t-il réagi ? Y-a-t-il possibilité d'une renégociation ?
.....
.....

- Contractualisation avec le fournisseur

34- Exigez vous l'établissement d'un contrat avec votre fournisseur ? O/N

Pourquoi ?
.....
.....

35- Réalisez-vous des investissements spécifiques avec les fournisseurs ? O/N

Lesquels ?

Innovation

Marque de distribution

Lacement de nouveau produits

Autres
.....
.....

36- Faites-vous des contrats d'exclusivités avec vos fournisseurs ?
.....
.....

37- Quels sont les critères de sélection des fournisseurs ? Pouvez-vous les classer ?

- ✓ Types de produits livrés (variétés, zones de production...)
 - ✓ volumes livrés et régularité des approvisionnements
 - ✓ prix
 - ✓ types d'emballage proposés
 - ✓ conditions de livraison
 - ✓ qualité organoleptique (visuelle et gustative) des produits
 - ✓ qualité sanitaire et phytosanitaire des produits
 - ✓ démarches qualité concernant le mode de production
 - ✓ relation entretenue (confiance, fidélité...)
 - ✓ autres
-
.....
.....

38- Les engagements pris avec les fournisseurs ?

- ✓ éléments des procédures d'engagements ou contrats :

(Quels types de contrat définissez-vous avec vos fournisseurs ? Quelles en sont les composantes majeures ? Pouvez-vous donner des informations plus précises concernant un éventuel cahier des charges, les volumes engagés et le fonctionnement des livraisons, la durée moyenne des contrats, le mode de fixation des prix...)

- ✓ Les types de contrat (écrit, oral, une partie écrite et une partie orale)

- le cahier de charge (unique, spécifique à chaque client) et sa définition (unilatérale, concertée)
- les volumes (fixés, chiffres indicatifs)
- le fonctionnement des livraisons
- les prix (imposés par l'une des parties, négociés)
- la durée du contrat
- les délais de paiement
- les mécanismes de garantie et de contrôle du respect du contrat
- les marges de manœuvre (contrats plus ou moins complets)

39- Le contrôle et les sanctions en cas de non respect des engagements de la part des fournisseurs ?

- modes de contrôle concernant les produits livrés dans les différents magasins, les prix pratiqués.

.....

.....

- les types (évolution du marché, promotions, modalités de livraison, les coûts logistiques...) et la fréquence des informations échangées

.....

.....

40- Qualité de la relation entretenue avec les fournisseurs :

- les modes de contacts (rencontres, entretiens téléphoniques) et la fréquence des négociations
- les types (évolution du marché, promotions, modalités de livraison, les coûts logistiques...) et la fréquence des informations échangées.
- La formalisation dans les relations actuelles (le degré)

- La confiance

41- Est-ce que la confiance existe dans vos relations ?

.....

42- Est-ce que la confiance fait appel le plus aux ? donnez moi un exemple concret ?

- règles de conduites (personnes)
 - normes organisationnelles (institutionnelle)
-

- calculs (rationnelle)
 - autres
-

43 – comment s'identifie les différentes formes de confiance (rationnelle, affective, cognitive) dans vos relations avec les :

- Multinationales.....
 - Nationales.....
 - PME.....
 - Fournisseursagricoles.....
-

Autres.....

.....
44- Récapitulatif Entreprise

	Mentalité	Infrastructures	Ressources humaines	Logistiques et MKTG	Contrat
Degré des Changements					

+ : faible Changement, ++ : Changement moyen, +++ : Changement important.

45- Récapitulatif Grande Surface

	Enseigne Carrefour	
	Grandes entreprises	PME
Mentalité		
Infrastructures et capacité de production		
Ressources humaines		
Logistiques et MKTG		
Contractualisation		

A : Changement appréciable, B : Changement progressif, C : faible Changement

- Informations concernant l'interlocuteur :
 - Identité de l'interlocuteur
 - Depuis combien de temps occupez-vous ce poste ?
 - Qu'avez-vous eu comme emplois avant d'être à votre poste actuel ?
 - Quelle formation avez-vous ? Avez-vous bénéficié d'un complément de formation avant d'occuper ce poste actuel ?
 - Vous donne-t-il des primes en plus de votre salaire ?

LES RELATIONS FOURNISSEURS- DISTRIBUTEURS DANS LES SYSTEME ALIMENTAIRE TUNISIEN : FORMES DE COORDIATION ET COOPERATION

Résumé

La distribution alimentaire moderne est un nouveau phénomène dans les pays en transition et notamment en Tunisie. Son émergence a entraîné une dynamique du système agroalimentaire et exigé une adaptation de son amont (agriculture, industries alimentaires) à ses nouvelles exigences. Son environnement est caractérisée par une imbrication de relations formels et informelles. L'analyse de ses changements et des structures de gouvernance mises en place par les enseignes de distribution suppose donc un cadre théorique adéquat permettant de saisir les différentes facettes des relations fournisseurs- distributeurs. Un modèle combinatoire est ainsi élaboré : les théories contractuelles offrent un cadre propice à l'analyse des mécanismes formels disciplinaires et d'incitation, le modèle évolutionniste de North met en évidence l'influence de l'environnement institutionnel sur le comportement des individus et les travaux de Granovetter montrent l'importance des contrats et arrangements implicites dans la coordination des activités.

Ce modèle combinatoire nous a permis d'analyser toutes les facettes de la relation fournisseurs- distributeurs en Tunisie. En terme de domaines relationnels, les changements les plus importants sont réalisés aux niveaux de la logistique et du marketing. En terme de coordination des échanges, ce modèle nous a permis de prendre conscience de la portée limitée des règles formelles. Dans ce sens, les enseignes de distribution alimentaire ont adopté des structures de gouvernance particulières (marché, hiérarchie) pour garantir leurs intérêts et se prémunir de l'opportunisme de leurs fournisseurs. Les mécanismes dits informels basés sur les réseaux sociaux et la confiance cognitive ou affective complètent les dispositifs formels dans la coordination des échanges.

THE RELATIONS SUPPLIERS- DISTRIBUTORS IN THE TUNISIAN FOOD SYSTEM: FORMS OF COORDINATION AND COOPERATION

Abstract

Mots Clés : Relations fournisseurs – distributeurs, contrat, distribution alimentaire, confiance, informel, coordination, environnement institutionnel, Tunisie.

Université Montpellier I, Faculté des Sciences Economiques