

« Les relations d'échange entre la grande distribution généraliste et spécialisée et ses fournisseurs : une étude exploratoire »

BEN RACHED Kaouther

Maître de conférences à la Faculté des sciences Economiques et de Gestion de Tunis.

E-Mail : kaouther.saied@fsegt.rnu.tn

EL AMRI Rym :

Doctorante en sciences de gestion à la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de Tunis

Enseignante contractuelle à l'Ecole Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales de Tunis.

E-Mail : elamri_rim@yahoo.fr

Tél : (+216) 98 67 28 47

Marc Dupuis

TITRE : « LES RELATIONS D'ÉCHANGE ENTRE LA GRANDE
DISTRIBUTION GENERALISTE ET SPECIALISEE ET SES
FOURNISSEURS : UNE ETUDE EXPLORATOIRE »

Résumé : Ce travail porte sur les relations d'échange entre les grands distributeurs et leurs fournisseurs. L'objectif de cette communication est de voir dans quelles mesures, les relations entre les deux protagonistes sont à dominante transactionnelle ou relationnelle. Elle présente les résultats d'une analyse qualitative de nature exploratoire menée en Tunisie dans le secteur de la grande distribution et montre en particulier la tendance des deux parties à évoluer vers l'adoption d'une approche relationnelle tout en préservant l'aspect transactionnel de la relation.

Mots clés : distribution, échange transactionnel, échange relationnel, conflit, coopération.

Abstract: This paper deals with exchange relationship between retailers and their suppliers. The aim of this research is to study relationship nature whether it be transactional or relational. It presents qualitative analysis results in the Tunisian retailing context. It shows actor's trend to adopt a relational approach and preserve the transactional one.

Key words: Retailing, Transactional Trade, Relational Trade, Conflict, Cooperation.

INTRODUCTION :

Le secteur de la distribution a connu une véritable révolution dans les pays industrialisés puis, plus récemment dans les pays émergents avec l'apparition de formats comme le supermarché, l'hypermarché et les grandes surfaces spécialisées. Ces transformations ont eu d'une part, des incidences sur les relations et les rapports de force entre les fournisseurs et les grands distributeurs généralistes et spécialisés et mettent en cause leur conduite des pratiques d'échange devenues, au regard de ces changements, improductives et précaires (Guibert, 1998).

Sur les marchés matures, voire saturés, fortement compétitifs, difficilement différenciables, les voies de développement passent par la spécialisation, les formules bas prix et l'internationalisation. Dans les marchés émergents, de nouveaux entrants internationaux modifient profondément les types de relations entre acteurs dans les filières avec l'apparition de chaînes de distribution organisées (succursalistes ou franchises) disposant de capacité d'achat importantes, et par voie de conséquence d'une plus grande capacité de négociation.

Dans ce cadre et en raison des nouvelles exigences des marchés et du changement de contexte, les membres du canal s'efforcent de repositionner leurs orientations stratégiques différentes et cherchent à organiser différemment leurs relations. De ce point de vue, les rapports d'échange entre les fournisseurs et les grands distributeurs semblent avoir amorcé une inflexion depuis le milieu des années 1990. L'illustration tangible de cette évolution s'incarne à travers de nouvelles pratiques comme le Trade marketing, le Category management. Ces évolutions traduisent la recherche d'une orientation où se combinent les dimensions transactionnelles et relationnelles de l'échange. Les relations, dans ce cas, sont envisagées différemment : chaque acteur cherchant à établir des relations profondes et durables avec son partenaire. Aussi la dimension relationnelle est-elle devenue un aspect important dans le marketing des canaux de distribution. En effet, la qualité relationnelle participe à la qualité du résultat de l'échange (Lepers, 2003). La coopération porte ainsi autant sur la procédure de l'échange que sur sa finalité.

La littérature marketing sur les canaux de distribution a longtemps privilégié l'analyse du canal sous l'angle conflictuel (Stern et El-Ansary, 1988) et s'est centrée sur les dimensions comportementales des relations dans le canal tel que le pouvoir, le contrôle et le conflit.

Au contraire, l'approche du canal sous l'angle coopératif dans le cadre d'un échange relationnel entre les acteurs a été négligé et a fait l'objet de peu de validations empiriques et peu de développements opérationnels (Morgan et Hunt, 1994).

Or certains auteurs reconnaissent que les acteurs peuvent, en coopérant, augmenter les bénéfices que chacun reçoit ce qui constitue l'un des fondements de la théorie des jeux et des stratégies « win-win ». Il en découle que dans l'échange relationnel, les membres s'autocontrôlent sur la base de leurs valeurs communes et de leurs préoccupations en vue d'un bénéfice à long terme. De ce fait, Nathalie Guibert (1998) affirme que dans l'analyse économique, certains fondements de la coopération comme la confiance n'est pas un révélateur d'une amitié entre les acteurs mais correspond plutôt à un moyen pour permettre la co-construction d'un avantage concurrentiel commun en améliorant les performances des parties. En effet, une littérature sur les enjeux de la grande distribution, sur les types d'échange entre les différents acteurs du canal, sur le phénomène de coopération et la diversité de ses formes montrent l'intérêt des chercheurs et praticiens pour l'amélioration des relations d'échange entre les membres du canal.

La présente recherche a pour vocation de cerner les caractéristiques de la relation d'échange entre la grande distribution et ses fournisseurs dans le contexte d'un pays émergent, la Tunisie, caractérisée par une évolution rapide des rapports entre distributeurs et fournisseurs en liaison avec l'arrivée d'une distribution concentrée et organisée à fort pouvoir de négociation.

Nous procéderons, dans un premier temps, à une revue de la littérature, dédiée aux concepts théoriques relatifs aux types d'échange entre producteurs et grands distributeurs, puis nous présenterons les résultats d'une enquête qualitative exploratoire menée auprès d'un échantillon de distributeurs et de fournisseurs tunisiens, enfin, nous formulerons une série d'hypothèses à vérifier dans une phase empirique antérieure.

REVUE DE LA LITTÉRATURE

L'étude des relations entre les acteurs, dans les travaux sur les canaux de distribution, repose habituellement sur deux approches : la typologie des formes de canaux de distribution de Mac Cammon (1970) et la théorie des coûts de transaction de Williamson, 1975. D'autres cadres d'analyse ont fait également l'objet d'applications au marketing management des canaux de distribution comme la théorie des coûts de transaction fondée sur l'alternative marché/hierarchie. Selon cette théorie, le marché est générateur de coûts induits par l'échange, liés à la négociation, au suivi et contrôle du contrat (Coase, 1987). Une deuxième théorie est la théorie de l'agence, dont l'unité d'analyse n'est pas la transaction mais la relation entre les acteurs. En effet, selon cette dernière théorie, les acteurs d'une relation, pour accroître leurs résultats, ils doivent agir sur le lien qui les unit (Joan Le Goff, 1996). Dans le

cadre de l'étude des canaux de distribution, certains auteurs comme Dwyer, Shurr et Oh (1987) ont proposé des contributions déterminantes pour remédier aux insuffisances que présente la théorie des coûts de transaction. Ils ont défini un cadre d'analyse des relations clients - fournisseurs et ont souligné la pertinence du concept de « relation » et l'influence des normes sociales sur les performances relationnelles du système de distribution d'une part et l'influence du contexte de l'échange sur la réussite de celui-ci, d'autre part.

Pour notre part, nous avons choisi d'envisager la double dimension transactionnelle et relationnelle des rapports entre les distributeurs et les fournisseurs. (Frizou, 1997 ; Manzano, 2001 ; Lepers, 2003)

L'approche transactionnelle de la relation d'échange

L'échange est dit substantiel ou transactionnel, lorsque toute la relation entre fournisseurs et distributeurs n'est focalisée que sur les résultats. L'échange substantiel est encore appelé échange discret qui caractérise une relation ponctuelle entre deux acteurs dans le cadre d'un échange unique ou répété à caractère transactionnel, portant sur un processus d'achat ou de vente. Les intervenants dans ce type de relation sont autonomes et poursuivent uniquement leurs intérêts propres. Ils recourent, dans une large mesure, aux systèmes légaux pour faire appliquer les obligations contractuelles et ils sont à la recherche d'une satisfaction économique. (Lepers, 2003)

L'une des théories qui explicitent l'échange de type transactionnel est la théorie de pouvoir et de dépendance. En fait, le terme pouvoir est un concept relativement attaché à la notion de rapport de force entre les protagonistes. Il a été défini comme : « la capacité de A à obtenir qu'une personne B fasse quelque chose qu'elle n'aurait pas fait autrement (Dahl, 1957).

Il existe deux types d'exercice du pouvoir qui expliquent les échanges, les relations inter-organisationnelles et les comportements des acteurs au sein du canal de distribution (Dwyer et Al, 1987 ; Morgan et Hunt, 1994) :

L'exercice du pouvoir sous forme coercitive, affecte négativement la relation, encourage le conflit, intensifie l'insatisfaction des membres et diminue la coopération (Etgar, 1979). Il entraîne un rapport de force déséquilibré.

L'exercice du pouvoir sous forme non coercitive, engendre une relation plus coopérative dans le canal et constitue une source de performance. Il procure, plus de satisfaction pour les membres surtout pour eux qui ne possèdent pas le pouvoir et tend à réduire le conflit dans le canal.

La notion dépendance est une notion très proche de celle du pouvoir. Elle détermine le niveau de pouvoir de chacune des parties dans la relation commerciale et suggère une réciprocité possible dans les relations dans un processus d'interdépendance, structurant toute relation sociale et particulièrement dans les relations d'échange dans le canal de distribution (Manzano, 2001).

La notion dépendance permet d'envisager les relations entre les membres du canal sous un angle de réciprocité et d'interdépendance qui permet la coordination des activités entre des organisations indépendantes et des liens étroits qui peuvent prendre plusieurs formes comme la coopération, la cooptation, l'entente, l'association,...etc. En effet, l'instauration des liens étroits entre les acteurs augmente la dépendance de l'autre et permettent de se prémunir contre son opportunisme. Ceci nous renvoie à la notion d'échange relationnel.

L'approche relationnelle de la relation d'échange

L'échange relationnel a fait l'objet de travaux de recherche sur les relations inter organisationnelles qui placent l'individu au cœur des relations entre entreprises. Il prend en compte explicitement le contexte historique et social dans lequel s'insèrent les transactions. Dans un tel système, les membres s'autocontrôlent sur la base de leurs valeurs communes et de leurs préoccupations en vue d'un bénéfice à long terme. L'être humain en tant qu'individu social occupe une place prééminente. (Heide, 1994)

De ce fait, nous pouvons constater que la notion d'échange est largement envisagée par le milieu académique comme l'objet centrale à toute définition en marketing (Bagozzi, 1975). L'aspect relationnel de l'échange et ses implications sur les comportements des intervenants dans la relation commerciale sont, devenus récemment des points importants dans la littérature marketing sur les canaux de distribution. Plusieurs auteurs examinent les variables importantes de la relation et leur influence sur la complexité de l'échange (Dwyer, Shurr et Oh, 1987) en raison de leur capacité à expliquer les comportements des acteurs. En effet, les relations sont envisagées dans une perspective à long terme et non comme une succession de transactions isolées. L'échange donne lieu à l'établissement d'une relation et non simplement à une transaction. Dans ce cadre relationnel, il convient de recontextualiser socialement le fonctionnement des échanges.

L'échange est dit relationnel ou procédural lorsque la relation entre acteurs ou les procédures sont perçues comme importantes (Lepers, 2003). Elle se fonde sur un engagement progressif, à long terme, continu, personnalisé et générant des bénéfices réciproques.

La revue de la littérature nous a permis de constater que l'opposition entre l'échange transactionnel et l'échange relationnel, est admise par les chercheurs en marketing. Toutefois, il convient de s'interroger, au contraire sur la complémentarité de ces deux concepts dont la combinaison ou l'intégration pourrait éventuellement, contribuer à la réussite et au maintien de l'échange entre les acteurs. De ce fait, la mise en œuvre d'une approche relationnelle est une décision orientée vers la réalisation de certains objectifs (Anderson et Narus, 1990) que nous pouvons définir comme la finalité d'une action conditionnée par un comportement relationnel des acteurs de type coopératif.

La coopération dans les canaux de distribution

Le climat dans les relations entre les fournisseurs et les distributeurs a subi des changements et nous entendons parler de plus en plus d'opérations de partenariat. Cette évolution trouve son origine dans plusieurs facteurs économiques et dans le développement de l'utilisation des nouvelles technologies.

Pour vendre au meilleur prix, le distributeur cherche à acheter le moins cher possible et donc profite des offres promotionnelles proposées par les fournisseurs, qui pour répondre à cette demande, sont souvent amenés à accroître leur capacité de production et embaucher du personnel supplémentaire afin d'assurer les pointes de production, ce qui leur génère des coûts élevés.

Les nouvelles technologies (lecture optique, échange de données informatisés...etc.) deviennent actuellement une pratique courante qui augmentent l'efficacité et réduisent à terme les coûts des distributeurs. Le développement d'opérations de partenariat entre fournisseurs et distributeurs a atteint aujourd'hui un tel degré de maturité qu'il a même donné lieu à la naissance d'un nouveau vocable : le Trade Marketing (Dupuis et Tissier-Desbordes, 1994 ; Benoun et Héliès-Hassid, 1995)

La coopération est considérée, dans la littérature, comme un composant nécessaire dans les canaux de distribution et est importante pour permettre aux membres du canal d'atteindre leurs objectifs et de satisfaire davantage les consommateurs finaux. (Stern et El-Ansary, 1988) Par ailleurs, d'après ces définitions, l'intention de coopérer est examinée parcequ'elle nécessite des actions concertées et engendre la réciprocité, la solidarité, l'échange d'information et l'honnêteté (Lugli. G, Ziliani. C, 2002) qui sont essentiels pour une relation coopérative entre les fournisseurs et les distributeurs. Plus simplement la coopération est considérée comme un manque de conflit ou comme la résolution du conflit (Angelmar et Waldman, 1975).

La revue de la littérature marketing nous a permis de recenser quatre éléments de base de la coopération à savoir :

- La confiance d'une partie envers l'autre et vice versa (Moorman et al, 1991 ; Morgan et Hunt, 1994)
- Le choix du partenaire en fonction de sa réputation (Heide et John, 1990) et de son expérience.
- L'interdépendance des acteurs qui se traduit par l'existence d'un équilibre qui consiste de préserver, réciproquement, une autonomie minimum (Manzano, 2001).
- L'engagement mutuel des partenaires (Anderson et Weitz, 1992) se traduit par un engagement moral et un engagement à travers une contribution significative sous forme d'apport spécifique de chaque partenaire.

Dans ce sens, l'aspect coopératif de l'échange entre les fournisseurs et les distributeurs ne se développe pas dans un échange seulement transactionnel, fondé sur une relation ponctuelle d'achat ou de vente, mais se développe également dans un échange relationnel qui repose sur une relation durable et sur l'engagement progressif et personnalisé du partenaire dans la relation commerciale.

Ancré dans cette réflexion sur la diversité des relations entre les distributeurs et leurs fournisseurs, notre problématique repose que la question de recherche suivante : Quelle est la nature de la relation d'échange entre les grands distributeurs et leurs fournisseurs ?

Cette question appelle les questions sous-jacentes suivantes :

- Cette relation est-elle à dominante transactionnelle ou à dominante relationnelle ou une combinaison des deux ?
- Est-elle purement conflictuelle ou totalement coopérative ou un mixage des deux orientations ?
- Comment cette relation entre les deux parties évolue-t-elle dans un contexte caractérisé par des changements rapides dans les structures de la distribution ?

Pour pouvoir répondre à ces questions, nous formulons une première série d'hypothèses tirées de la revue de la littérature à fonder ou à reformuler par l'étude qualitative.

HYPOTHESES

H 1 : Dans le cadre d'un échange transactionnel, le degré de dépendance entre les acteurs est faible (John, 1982). En d'autres termes, les deux côtés de la relation gèrent de manière plus efficace leur dépendance.

H 2 : Dans le cadre d'un échange relationnel, la dépendance de chaque acteur pour l'autre est réciproque. Les intervenants ont besoin l'un de l'autre pour maintenir la relation et atteindre les objectifs communs. (Nathalie Guibert, 1998)

H 3 : L'échange transactionnel et l'échange relationnel, bien, qu'ils soient opposés, peuvent tout à fait coexister dans un échange et se mêler. En d'autres termes, la qualité relationnelle participe à la qualité du résultat de l'échange. (Xavier Lepers, 2003)

H 4 : L'engagement relationnel est un déterminant du développement de la coopération commerciale. (Madrid Lapassouse, 1999)

METHODOLOGIE DE RECHERCHE DE L'ETUDE QUALITATIVE EXPLORATOIRE :

Pour bien cerner la problématique qui nous concerne, nous pratiquons les deux modes préconisés par Evrard et al. (1997) : études documentaires et bibliographiques et entretiens d'experts. Nous recourons donc respectivement aux données secondaires et primaires et procédons en deux temps à :

- Une revue de la littérature des travaux de recherche sur notre sujet.
- Une méthodologie d'enquête de recueil de données primaires qualitatives

D'abord, nous présenterons la méthodologie employée. Puis nous analyserons et discuterons les résultats obtenus.

Objectifs et méthodologie de la phase qualitative :

Eu égard à notre objet de recherche, l'intérêt d'une démarche qualitative nous apparaît important.

Cette étude qualitative est de nature exploratoire. Elle sert d'introduction à une procédure expérimentale (Bardin, 2001) et nous permet de préciser le cadre théorique de notre recherche.

Cette étude a pour objet de clarifier et identifier les concepts adéquats à notre recherche, par ailleurs, l'analyse des entretiens doit permettre de cerner et d'affiner les hypothèses issues de la littérature.

De ce fait, l'un de nos objectifs, est de mettre en exergue la conduite de l'échange ou de la relation entre les distributeurs et leurs fournisseurs dans le contexte tunisien. En effet, mettre

en avant, les caractéristiques des relations d'échange dont les pratiques s'avèrent floues et complexes nécessite d'adopter une méthode qui permette d'évaluer les explications alternatives du phénomène étudiée.

Enfin, l'étude qualitative doit permettre de répondre complètement ou partiellement à quelques questions de notre problématique. Pour ce faire, nous proposons :

- D'identifier les types de relation entre les distributeurs et leurs fournisseurs. Nous pouvons connaître les phénomènes mentaux (opinions attitudes, intentions, réflexion...etc.) à l'égard de la relation, de ses aspects, de ses éléments, habituellement difficiles à cerner.
- D'explorer, puis de comprendre l'apparition, le développement et la mise en place de la coopération en essayant de mettre en évidence ses déterminants, ses champs d'application et les nouvelles fonctions permettant à la coopération de se développer.
- De discerner les limites et les freins à la coopération.

La conduite de l'étude qualitative exploratoire et la méthode de recueil des informations :

Eu égard aux informations à recueillir, nous retenons une technique particulière de l'analyse qualitative en ayant recours à l'entretien semi-directif.

Nous développons maintenant le déroulement de la recherche qualitative.

Les entretiens semi-directifs :

A la lumière de la littérature académique, nous pressentons que les relations d'échange sont complexes et ont tendance à évoluer. Nous avons donc adopté une méthode semi directive avec l'aide d'un guide d'entretien. Quinze entretiens en profondeur semi directifs sont menés avec sept fournisseurs, six distributeurs et deux experts.

L'élaboration du plan d'échantillonnage :

L'échantillon est constitué d'une population composée de responsables industriels et importateurs (directeur général, directeur commercial, responsable Trade marketing...etc.) et de distributeurs (directeur d'achat, directeur marketing, directeur de magasin, chef secteur d'achat...etc.), ainsi que d'experts tunisiens de la grande distribution (directeur central des affaires économiques, directeur central de la grande distribution...etc.)

Le choix des répondants et la méthode d'échantillonnage : il convient de connaître le point de vue des experts, des distributeurs et des fournisseurs (fabricants et importateurs).

L'échantillon interrogé a été recruté par la méthode dite de boule de neige. Nous avons demandé aux premiers praticiens rencontrés d'identifier d'autres personnes ayant la même expertise. Nous nous sommes adressés à des praticiens (grands distributeurs et fournisseurs) qui opèrent dans une relation de long terme afin d'avoir quelques approches dyadiques de l'interface (John et Reve, 1982).

La taille de l'échantillon : les informations sont recueillies auprès d'un petit nombre de personnes. Evrard et al. (1993) confirment le caractère informel de l'échantillonnage dans le cadre d'une recherche exploratoire. Ils insistent sur la nécessité de faire ressortir tous les cas de figures concernés par le problème étudié.

Au total, une première vague d'entretiens nous a conduit à interroger **15** responsables, répartis de la manière suivante :

6 entreprises de distribution (5 appartenant aux hypermarchés / supermarchés et 1 appartenant aux magasins spécialisés)

7 entreprises industrielles (appartenant tous au secteur hygiène – beauté – santé, dont 3 importateurs de marques étrangères et 4 fabricants locaux)

2 experts exerçant des fonctions dans l'office du commerce.

Afin de nous assurer de la complétude de l'enquête (Mucchielli, 1994), nous avons veillé, lors de la constitution de l'échantillon, à ce que les interviewés soient des professionnels intervenant à plusieurs niveaux des canaux de distribution.

Le guide d'entretien :

Un guide d'entretien est utilisé pour mener les entretiens semi-directifs. La durée d'un entretien se situe entre 45 minutes et 2 heures. Les entretiens sont enregistrés au magnétophone, puis retranscrits dans toute leur intégralité.

Les principaux objectifs de nos entretiens semi directifs sont de collecter l'information, de dégager la perception et l'opinion des professionnels de la distribution sur des points précis liés aux préoccupations actuelles en matière de relations d'échange et de l'évolution de cette relation entre les acteurs du canal dans le contexte tunisien actuel.

Chaque entretien est enregistré, retranscrit, résumé et analysé selon la méthode d'analyse du contenu.

PREMIERS RESULTATS DE L'ANALYSE QUALITATIVE:

Note analyse s'appuie sur les interviews menés auprès des distributeurs et des fournisseurs en situation d'échange réel et auprès des experts dans le domaine. Elle comprend les thèmes et les mots employés par les responsables pour exprimer leur perception sur les thèmes abordés dans le guide.

Nous nous intéresserons aux dimensions et aux caractéristiques des relations d'échange entre les grands distributeurs et leurs fournisseurs.

Les relations d'échange entre les grands distributeurs et leurs fournisseurs :

La relation d'échange entre les grands distributeurs et leurs fournisseurs dépend d'un certain nombre de facteurs qui peuvent influencer cette relation.

La perception de la nature des relations d'échange :

Les relations sont décrites comme étant des relations commerciales purement professionnelles, ce qui fait ressortir l'aspect transactionnel de la relation d'échange entre les membres du canal. Pour les interrogés, la transaction est le point de départ de toute relation commerciale concrétisée, par des opérations d'achat et de vente, comme l'affirme l'un des interviewés : « notre relation avec nos distributeurs est une relation commerciale basée sur la vente et la distribution de nos produits contre un paiement ». Par ailleurs, Ces relations sont, perçues comme complexes, parfois difficiles et reflètent des positions éloignées, surtout lors des négociations des conditions d'achat. La dureté des conflits est interprétée comme une particularité à la phase de négociation dans le secteur distributif tunisien où les mentalités ont du mal à changer et à s'adapter aux évolutions de ce secteur. A cet égard, l'un des interrogés précis : « la relation est basée sur la remise, sur le bonus de fin d'années ». Le climat des relations, plutôt fondé sur les rapports de force peut s'expliquer par la position inférieure qu'occupent les fournisseurs par rapport à la grande distribution. Cependant, ce conflit sous jacent des négociations n'empêche pas la majorité des répondants de percevoir leurs relations avec leurs vis-à-vis, hors le cadre de négociation commerciale, comme étant de bonnes relations, durables, des relations de collaboration, de partenariat et de confiance.

L'analyse des entretiens nous a permis de constater, les différences dans la perception des acteurs de la relation d'échange entre les uns et les autres et par voie de conséquence, l'existence d'une diversité de types de relations, dépendant de facteurs relatifs aussi bien au distributeur qu'au fournisseur.

Longtemps dominé par les fournisseurs, « la relation fournisseur - client était une relation d'égal à égal ». Le secteur tunisien de la distribution semble être caractérisé par un fort pouvoir de négociation du grand commerce de détail face aux fournisseurs.

En effet, l'évolution économique et commerciale du secteur de la distribution est caractérisée par un accroissement du pouvoir de la distribution issu, plus particulièrement, de l'arrivée, en Tunisie, d'enseignes de renommée internationale de la grande distribution étrangère comme Carrefour et Casino, ce qui a transformé le paysage de la grande distribution tunisienne, de la force d'achat, du libre échange et renforcé l'affaiblissement du poids du fabricant tunisien.

Le pouvoir et la dépendance :

Dans la relation d'échange entre les distributeurs et leurs fournisseurs, le pouvoir apparaît comme une dimension prééminente puisque les protagonistes l'observent à travers ses manifestations patentes comme les conflits qui caractérisent en partie l'échange entre les distributeurs et leurs fournisseurs. En effet, le pouvoir est compris comme une capacité d'influence sur le partenaire. Cette capacité d'influence repose sur la dépendance du partenaire. Or c'est un thème qui est apparu comme récurrent dans nos entretiens en profondeur et qui s'applique de manière bilatérale dans la relation d'échange entre les grands distributeurs et leurs fournisseurs. Cet aspect bilatéral trouve son origine dans le critère de la taille du fournisseur qui peut à son tour exercer son pouvoir sur le grand distributeur et le met en situation de dépendance. Cette dépendance naît d'une part, du poids considérable du fournisseur qu'il représente en terme de chiffre d'affaires et de part de marché sur certaines catégories de produits et d'autre part, de la difficulté du distributeur à développer des alternatives. Pour se protéger de la dite « dépendance », les grands distributeurs intègrent les fournisseurs de moindre importance en tant que contrepoids dans les négociations avec les fournisseurs les plus importants qui sont perçus comme une menace.

Parallèlement, le pouvoir du distributeur ne peut être considéré comme négligeable dans la relation d'échange. La détention du pouvoir par le distributeur s'explique par plusieurs facteurs dont les principaux sont : la concentration et la centralisation des achats de la grande distribution qui lui confère un accroissement de sa puissance d'achat, la part de marché que possède l'enseigne au niveau national, l'apparition de nouvelles formules de distribution tel que l'hypermarché avec l'arrivée de Carrefour et Casino sur le territoire tunisien, le développement de nouvelles fonctions comme le merchandising et le category management et le développement des marques de distributeurs qui concurrencent les fournisseurs sur des fonctions où ils se complétaient à l'origine. Les distributeurs détiennent, aujourd'hui, grâce

aux données de scanning, une connaissance plus pointue du marché. Aussi, la diffusion de la lecture optique aux caisses est-elle un moyen d'accroissement du pouvoir des distributeurs sur l'information produit et consommateur. Toutefois, dans le cadre de partenariat, la notion de dépendance prend une autre dimension. Ce n'est plus la dépendance du distributeur au fournisseur ou la dépendance du fournisseur au distributeur mais il s'agit de l'interdépendance, dans ce cas, des acteurs. Néanmoins, cette interdépendance est plus prononcée entre les distributeurs et leurs fournisseurs les plus importants. En l'occurrence, l'étude sur le terrain met en évidence le double aspect « confrontation - coopération » dans la dyade distributeurs- fournisseurs. Il apparaît au regard de l'analyse des interviews que les relations demeurent difficiles particulièrement au niveau des négociations.

De plus selon la taille et l'activité du fournisseur, il existe des disparités : la relation est différente car les deux entreprises ne sont pas à égalité en termes de pouvoir, de prise de décision. Cette disparité est apparente à plusieurs niveaux. En effet, la plupart des interviewés précisent que les relations sont beaucoup plus complexes lorsqu'il s'agit des échanges entre les grands distributeurs et les grands fournisseurs surtout les multinationales en Tunisie.

Les fournisseurs n'ont pas alors le même poids dans les négociations selon leur taille, leur part de marché et leur présence dans les grandes surfaces.

Sur un plan commercial et économique, les interviewés perçoivent les relations en pleine transformation et en pleine mutation et soulignent le rôle que devrait remplir les pouvoirs publics dans ces relations d'échange. En effet, les deux parties sont conscientes de la nécessité d'établir un rééquilibrage des rapports de force vers plus de collaboration et de partenariat. Dans ce sens, les interviews montrent que les pouvoirs publics participent indirectement dans l'échange par la mise à niveau de l'industrie, la réglementation de certaines opérations de promotion et les lois de l'urbanisme commercial et la protection du commerce contre le commerce parallèle et la protection du petit commerce face aux grands distributeurs en terme de fixation des prix. Insuffisantes soient-elles, les démarches du pouvoir public doivent être plus développées, plus profondes et plus rigoureuses.

L'ouverture des frontières, le démantèlement des droits de douane, l'encouragement des investissements directs étrangers en Tunisie constituent une opportunité pour les grands distributeurs et une menace pour les fabricants locaux.

Certes cette situation paraît en faveur de certains mais en défaveur d'autres. Faut-il sérieusement se focaliser sur la régulation des relations d'échange entre les distributeurs et leurs fournisseurs ?

Les causes de dysfonctionnement ou d'insatisfaction dans la relation :

En raison de plusieurs paramètres tels que la complexité et la dynamique des relations entre les distributeurs et leurs fournisseurs et l'environnement dans lequel évolue cette relation, de multiples sources de conflit apparaissent dans les échanges entre les protagonistes. En effet, le conflit est une dimension prééminente de l'échange. Il apparaît de manière récurrente dans les relations fournisseurs - distributeurs. Le conflit peut être différencié à travers deux catégories en fonctions des objectifs de chaque partie à savoir le conflit lié aux conditions achats et le conflit lié au marketing.

- Le conflit lié aux conditions d'achat : à l'instar de toute relation achat/vente, nous sommes confrontés à jeu à somme nulle où l'augmentation du bénéfice de l'un est liée à la baisse du bénéfice de l'autre. Dans ces conditions, il est naturel que des tensions naissent. Généralement ces éléments de tension sont liés directement à la négociation des conditions d'achat : la réduction des marges, la remise de fin d'année, la ristourne, la remise supplémentaire, le prix de vente au consommateur, la vente à perte, les délais de paiement et des échéances qui ne sont pas respectés, la non solvabilité dans certains cas, les objectifs incompatibles...etc.

Le prix de vente au consommateur final reste le principal point de désaccord entre les acteurs. De même la remise accordée au distributeur semble être source de tension.

Les préoccupations primordiales sont économiques. C'est donc, dans la négociation des conditions d'achat, que les objectifs des membres sont les plus divergents et que l'aspect transactionnel de l'échange commercial est prédominant. A ce stade, il ne faudrait pas confondre la relation coopérative avec la relation commerciale classique connue sous le nom de négociation. Les relations coopératives semblent être différents des relations commerciales classiques. La relation commerciale adopte un comportement individualiste, de confrontation des positions, alors que la coopération, incarnée dans l'aspect relationnel de l'échange, poursuit un comportement coopératif et introduit la concertation en vue d'une décision conjointe.

- Le conflit lié au marketing : il découle de la préoccupation du distributeur de faire progresser ses catégories de produits dans leur globalité alors que le fournisseur n'est intéressé que par ses propres produits. Certains problèmes évoqués par les interviewés relèvent du marketing tels que le référencement des produits, le budget marketing, les produits financiers ou annexes comme la location de tête de gondole, les gratuités, les droits à l'entrée, les commandes de mise en place...etc.

Toutefois, d'autres problèmes peuvent surgir comme le manque de coordination au niveau des organisations des deux acteurs en termes de logistique, de retard de livraison, de rupture de

stock chez le fournisseur ou chez le distributeur, de longues attentes le jour de la livraison, le retour de marchandises défectueuses...etc.

Les caractéristiques de la relation d'échange entre les distributeurs et leurs fournisseurs :

L'objet de cette partie est de dégager d'une part, les différents objectifs qui servent de base aux négociations entre les distributeurs et leurs fournisseurs et d'autre part, le cadre dans lequel se fait l'échange.

Les objectifs de la relation d'échange :

Ces objectifs illustrent la présence prééminente du plan commercial lors de l'échange. Cette prééminence découle de la stratégie de rentabilité initiée par le distributeur et qui constitue sa première priorité. Ces objectifs sont de deux types : commerciaux et marketing.

- Les objectifs commerciaux : A travers l'échange, les objectifs commerciaux du distributeur apparaissent ancrés dans une large mesure sur son désir de rentabilité. D'ailleurs, lors des négociations, les distributeurs négocient avec leurs fournisseurs la prévision quant à la progression du chiffre d'affaires et de la rentabilité. Cette dernière s'effectue essentiellement par le biais des marges arrières qui comprennent l'achat de services et un taux de remise accordée par le fournisseur au distributeur (animation sur les lieux de vente, location de tête de gondole...etc.). Dans cette perspective, nous constatons que le taux de marge arrière est un indicateur très pertinent du pouvoir du fournisseur : plus le pouvoir du fournisseur est grand, moins, il sera obligé de concéder des marges arrières importantes. D'après les répondants, le taux de marge des petits fournisseurs est beaucoup plus important que celui des grands fournisseurs. C'est pourquoi les acheteurs ont également comme objectif d'équilibrer leur portefeuille de fournisseurs afin d'éviter toute situation de dépendance.

- Les objectifs marketing : Le contenu marketing de l'échange s'est beaucoup enrichi depuis quelques années. C'est d'ailleurs ce qui a incité les distributeurs à élaborer une structure organisationnelle où le marketing occupe une place importante. Les objectifs de nature marketing s'articulent autour de plusieurs axes. Pour atteindre les objectifs marketing fixés au préalable par les deux acteurs, les distributeurs mettent en place des plans d'implantation qui consistent à définir la place optimale de chaque référence dans le linéaire ou dans le rayon. C'est ce que les praticiens appellent de fondamentaux d'implantation des produits dans les magasins.

- Les objectifs logistiques : La logistique qui comprend la gestion partagée des approvisionnements (GPA) et l'échange de données informatisées (EDI) ne semble pas être un domaine développé ou un moyen maîtrisé par les acteurs. A ce niveau, la logistique est encore dans sa phase embryonnaire. Certes, l'échange d'informations fondamentales, relatives aux quantités et au chiffre d'affaires, se fait entre les deux parties, mais ce n'est qu'un aspect de la communication entre les distributeurs et leurs fournisseurs. Par exemple : la lecture optique permet les opérations de facturation et de paiement mais constitue aussi un outil de recueil de données pour une aide à la détermination de la stratégie de l'entreprise vis-à-vis de ses concurrents, de ses fournisseurs ou de ses clients, ce qui permet de développer de nouvelles relations avec les fournisseurs, de gagner de l'argent ou au contraire de faire de la pression pour garder un pouvoir sur les fournisseurs.

Certains industriels ont confirmé que l'informatique s'est également développée chez les fournisseurs qui ont amélioré leur gestion de stock interne.

Le cadre de la relation d'échange :

L'échange apparaît caractérisé par une volonté des acteurs de développer des relations durables s'inscrivant dans le cadre d'un échange relationnel entre les distributeurs et leurs fournisseurs. Certaines dimensions illustrent cette volonté. La première dimension est la volonté des acteurs de créer une valeur commune. Il n'est pas nécessaire que le fournisseur perde pour que le distributeur gagne et vice versa. La deuxième dimension est celle du respect des engagements qui permet aussi bien aux distributeurs qu'aux fournisseurs d'asseoir leur crédibilité les uns vis-à-vis des autres. Enfin, la troisième dimension qui marque la relation d'échange entre les distributeurs et leurs fournisseurs est la confiance. Élément fondamental de l'échange relationnel, élément périphérique de l'échange transactionnel, la confiance est une variable inéluctable dans la relation d'échange. D'après les discours des interviewés, elle est concrétisée par deux aspects :

- La confiance rationnelle : correspond au fait de ne faire confiance qu'à la rentabilité économique des affaires entre les distributeurs et leurs fournisseurs.
- La confiance interpersonnelle : elle révèle le caractère humain qui se trouve dans une relation, c'est la confiance entre les individus. La naissance d'une confiance cognitive basée sur la personnalité permet ainsi de fluidifier les transactions commerciales.

Ces différentes dimensions qui caractérisent la relation d'échange sont consolidées par la dimension temporelle dont l'importance est explicite dans l'explication de l'échange inter –

organisationnel qui tend à s'accroître et à s'intensifier entre les distributeurs et leurs fournisseurs. Cette volonté d'étendre l'horizon temporel a été exprimée par 9/15 (60 %) des interviewés à travers l'expression de « relations durables » ou « relations de long terme ». Cependant, cette volonté est d'autant plus importante avec les grands fournisseurs qualifiés par les répondants de « privilégiés ».

Le phénomène de la coopération entre les distributeurs et leurs fournisseurs :

L'objectif de cette partie est de mettre en avant la réalité de la coopération entre les grands distributeurs et leurs fournisseurs, dans le contexte tunisien, en essayant de dégager les raisons de l'apparition de la coopération commerciale, les conditions de mise en place de cette coopération et ses domaines d'application.

Les raisons de l'apparition de la coopération :

Malgré des relations difficiles, dans le cadre des négociations, il apparaît une volonté de la part de la grande majorité des interviewés d'améliorer les relations dans d'autres domaines et de développer le marketing relationnel. « Un rapport relationnel relativement bon qui s'est greffé aux relations commerciales entre les deux protagonistes » (Fournisseur n°3). La plupart des interviewés perçoivent leurs vis-à-vis comme des partenaires. Nous pouvons constater d'après les propos des interviewés que 100 % des professionnels coopèrent ensemble et insistent sur l'importance de la coopération commerciale entre les distributeurs et leurs fournisseurs. Pour eux, la coopération commerciale est une nécessité pour la survie des deux parties, la coopération est « un élément nécessaire », « c'est un élément important », « la coopération est inévitable, elle est obligatoire, évidente ».

Les principales raisons de ce développement énoncées par les praticiens sont :

- Une des raisons est l'augmentation du nombre des distributeurs et l'arrivée des distributeurs étrangers comme Carrefour, Champion et Casino sur le marché tunisien. Conséquences de cette situation, une guerre de prix s'est installée et a accentué la concurrence entre les enseignes de la distribution. Or, cette concurrence a conduit les fournisseurs à fournir d'énormes efforts pour coopérer avec les grands distributeurs dans le but de s'adapter aux exigences du marché et développer le chiffre d'affaires.
- Une autre raison trouve son origine dans la nouvelle tendance de la grande consommation en Tunisie qui fait que la coopération commerciale devienne une nécessité. Les distributeurs et leurs fournisseurs portent un intérêt croissant pour le consommateur tunisien et mettent en

place des stratégies de rapprochement et de coopération. Les relations doivent donc s'intensifier pour mieux satisfaire ce consommateur chaland (Zeyl. A et Zeyl. A, 1998)

En outre, les distributeurs et leurs fournisseurs prennent conscience de la nécessité d'optimiser le canal de distribution. Ils se sont rendus compte que l'efficacité globale de la chaîne de distribution dépend du niveau de coopération. Les acteurs, en Tunisie, souhaitent poursuivre une coopération réelle et continue. Le contenu de la coopération peut être différent d'une relation à une autre : il existe des relations caractérisées par la prédominance de la dimension transactionnelle et d'autres relations caractérisées par la prédominance de la dimension relationnelle. Par ailleurs, la présence de la coopération entre les distributeurs et leurs fournisseurs constitue incontestablement une réalité pour tous les praticiens interrogés. Toutefois, nous avons remarqué que la coopération reste pour la majorité des entreprises, limitée puisqu'un seul praticien a prononcé le terme Trade marketing pour parler de la coopération ou du partenariat. Les autres interlocuteurs répondent seulement par « partenariat », « collaboration », « intérêt commun », « coopération », « relation privilégiée », « relation gagnant-gagnant ».

Dans la pratique, il faudrait signaler qu'il existe plusieurs disparités dans l'application de la coopération mais elle se limite essentiellement aux opérations promotionnelles conjointes. En effet, la totalité des interviewés ne parlent pas de l'ECR (Efficient Consumer Response) mais s'expriment par les termes de « réassort », « amélioration de l'assortiment », « promotion ». Ils ne parlent pas non plus de l'EDI (Echange de Données Informatisées). En fait l'échange d'informations est simple et relève de la communication entre les acteurs. Ils ne parlent pas du category management et de la gestion partagée des approvisionnements.

L'analyse qualitative nous a montré que les distributeurs et leurs fournisseurs opèrent en commun, essentiellement, au niveau du merchandising, de la promotion et de la publicité.

- L'assortiment en magasin et le merchandising : Les partenaires échangent leurs données d'analyse de marché, leurs estimations des attentes des consommateurs, les résultats de vente pour les différentes marques. Afin de mettre en place un merchandising profitable à tous les deux, le fournisseur a une équipe de merchandisers qui ont un rôle de conseillers, ils ne viennent pas vendre mais aident les chefs de rayon à rentabiliser au mieux les linéaires.

- La communication sur le lieu de vente : A la lumière des entretiens, nous constatons que toutes les opérations de communication destinées aux consommateurs sont de plus en plus utilisées. Leur initiative peut relever du distributeur ou du fournisseur. Pour les insertions dans les catalogues, il s'agit d'une action marketing qui se prépare dans le cadre d'un

planning promotionnel afin de mettre en place les produits qui feront l'objet de publicité. La promotion des ventes constitue l'un des éléments de la communication sur le lieu de vente et qui a pour objectif de mettre en avant un produit pour en générer plus de vente et accélérer le processus d'achat du consommateur afin de développer les volumes de vente et l'image de marque aussi bien pour le distributeur que pour le fournisseur.

- Concernant, la production, les distributeurs donnent leurs recommandations aux fournisseurs quant aux quantités produites en fonction des attentes des consommateurs.

Les critères de choix d'un partenaire :

Les principaux critères mentionnés par les interviewés sont : « l'expérience », « la réputation », « le potentiel et les compétences », « la solvabilité », « le professionnalisme », « la fidélité », « la motivation et la volonté », « la nature et la qualité du produit », « l'historique de la relation », « la taille du partenaire et son poids sur le marché »...etc.

Les deux parties se choisissent en fonction de la capacité de chacun d'assurer la durée de la relation commerciale dans le temps, d'être fiable et de respecter ses engagements. Toutefois, certains praticiens interrogés confirment que dans certains cas, il peut ne pas y avoir une possibilité de choix de son partenaire, mais ce sont les exigences du marché qui font que les acteurs se mettent en relation commerciale.

Les freins et les limites de la coopération :

L'étude qualitative nous a révélé que la coopération a ses avantages mais elle a aussi ses inconvénients (9/15 = 60 % des répondants). Il existe également des contraintes quant à la mise en place d'une bonne coopération.

De manière générale, nous pouvons citer plusieurs freins quant au développement de la coopération commerciale comme :

- La mauvaise volonté de travailler et de coopérer avec l'autre montrant « un certain comportement opportuniste »
- Le non respect des engagements des points fixés au préalable dans les accords de départ, ce qui engendre la non réalisation des objectifs de l'un et de l'autre.
- Le climat de méfiance et le manque de confiance entre les partenaires bloquent le processus de coopération.
- Le manque de professionnalisme, l'absence de la transparence et le manque de communication et d'informations.
- L'absence d'une bonne assise financière du partenaire.

- Les retards de livraison et les ruptures de stock.
 - Le rapport de force déséquilibré entre les partenaires et le partage non équitable des investissements spécifiques engagés dans le partenariat.
 - Les divergences dans la perception de l'un et de l'autre de l'opération engagée en commun.
 - La concurrence par les prix à travers l'offre de conditions commerciales aux distributeurs entre les fournisseurs peut freiner le développement de la coopération commerciale.
- Certains répondants assinent au fait que les produits importés peuvent freiner la coopération commerciale avec les producteurs locaux en faveur des multinationales.

Par ailleurs les limites de la coopération sont :

- Le déséquilibre entre les petits fournisseurs et les grands fournisseurs. La coopération commerciale se développe avec les fournisseurs importants en défaveur des fournisseurs de moindre importance.
- Les effets négatifs d'une prise de pouvoir des distributeurs par rapport aux fournisseurs, dans le cadre de la coopération.

CONCLUSION :

L'objectif de cette communication est de présenter les résultats d'une étude qualitative exploratoire sur les relations d'échange entre les distributeurs et leurs fournisseurs qui combinent à la fois une dimension transactionnelle et une autre relationnelle.

Suite aux résultats de la phase qualitative, nous avons reformulé une autre série d'hypothèses :

H 1 : L'échange entre la grande distribution tunisienne et ses fournisseurs, est à dominante relationnelle.

H 2 : Les relations entre les distributeurs et leurs fournisseurs tunisiens sont à dominante coopérative.

H 2 a : L'intensité de la coopération entre les distributeurs et leurs fournisseurs est liée à la taille de chacune des parties.

H 2 b : L'intensité de la coopération entre les distributeurs et leurs fournisseurs est liée à la réputation du fournisseur.

H 4 c : Les petits fournisseurs sont obligés de coopérer avec la grande distribution

Au niveau des résultats, l'étude empirique a permis de mettre en exergue la diversité des relations d'échange entre les distributeurs et les fournisseurs tunisiens. Cette diversité trouve sa justification dans le rapport de force déséquilibré existant entre les acteurs et qui dépend de trois facteurs comme la taille, la réputation et l'expérience de chacun des membres du canal.

Il ressort donc que la coopération est prééminente à toute relation d'échange entre les distributeurs et leurs fournisseurs. Cependant, cette coopération diffère d'une relation à une autre selon son degré d'intensité et son caractère spontané et volontaire ou obligé.

Il y a donc un grand intérêt à étudier ses implications dans le cadre d'une recherche ultérieure qui essaierait de répondre à la question suivante : comment les distributeurs et les fournisseurs peuvent-ils ajuster leur démarche de coopération et l'étendre à tous les domaines de leurs relations pour assurer une performance orientée vers le consommateur final ?

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- ♣ **ANGELMAR. R** et **WALDMAN. C.** (1975): « Les conflits dans les canaux de distribution », *Revue Française de Gestion*, n°1, pp 57-68.
- ♣ **BAGOZZI. R.P.** (1975): « Marketing as Exchange », *Journal of Marketing*, vol° 4, n° 39, pp 47-55.
- ♣ **BARDIN.** (2001): « *L'analyse de contenu* », PUF, 8ème édition.
- ♣ **BENOUN. M.** et **HASSID-HELIES. M.L** (1995): « *La distribution, acteurs et stratégies* », Paris, 2^{ème} Edition Economica.
- ♣ **CLIQUET. G.** (2000) : « *Management de la distribution* », Edition Dunod.
- ♣ **COASE. R.** (1987) : « La nature de la firme », *Revue Française d'économie*, vol 2, n°1
- ♣ **COLLA. E.** (2003) : « Tendances de la grande distribution en Europe », *Revue Française de Marketing*, n°191, pp 49-60.
- ♣ **COLLA. E.** (2004) : « Les bases du pouvoir contractuel de la grande distribution, une approche intégrative », *Revue Française de Marketing*, n°198, pp 39-57.
- ♣ **COVA. B.** et **SALLE. R.** (1994): « Marketing et échange, dix années de réenchâssement de la théorie de l'échange », *Xème congrès de l'Association Française de Marketing*, paris, pp 387-412.
- ♣ **CRIE. D.** (2004) : « Du paradigme transactionnel au paradigme relationnel, une approche par les produits fidélisants »,

<http://www.venus.univ.it/dea/ricera/convegni/marketing/materiali/paper/fr/CRIE.pdf>,

pp 1-23.

- ♣ **DAHL. R.A.** (1957): « The Concept of Power », *Behavioural Science*, vol°2, pp 201-218.
- ♣ **DUPUIS. M.** (2002) : « Innovation dans la distribution, les paradoxes de la prospective », *Revue Française de Marketing*, n°188, pp 61-68.
- ♣ **DWYER. R.F., SCHURR. P.H. et OH. S.** (1987): « Developing Buyer–Seller Relationships”, *Journal of Marketing*, vol°51, pp 11-27.
- ♣ **ETGAR. M.** (1979): « Souces and Types of Intrachannel Conflict », *Journal of Retailing*, vol° 55, n°1, pp 60-71.
- ♣ **FILSER. M.** (1998) : « Taille critique et stratégie du distributeur, analyse théorique et implications managériales », *Décision Marketing*, n°15, pp 7-16.
- ♣ **FRISOU. J.** (1997): « Les théories marketing de la fidélité, un essai de validation empirique sur le marché des services de télécommunication », <http://www.univ-pau.fr/IAE-GREC/IMG/pdf>, pp 1-75.
- ♣ **GILLES. M** (2001): «Le marketing relationnel, existe-il ? », *Décision Marketing*, n°22, pp 7-16.
- ♣ **GUIBERT. N.** (1998) : « Relation client–fournisseur, portées et limites de la
- ♣ **HEIDE. J.B.** (1994): « Interorganizational Governance in Marketing Channels », *Journal of Marketing*, vol. 58, n°1, pp71-85.
- ♣ **JACKSON. B.B.** (1998) : « Construisez des relations durables avec vos clients » *Harvard L’expansion*, pp 75-85.
- ♣ **JHON. G. et REVE. T.** (1982): « The Reliability and Validity of Key Informant Data from Dyadic Relation Marketing Channels”, *Journal of Marketing Research*, vol. XIX, pp 517-524.
- ♣ **LAMBIN. J.J.** (1990) : « *La recherche marketing, analyser, mesurer, prévoir* », McGraw-Hill Ed.
- ♣ **LEFORESTIER. B.** (1996) : « Le marketing relationnel des distributeurs », *Décision Marketing*, n°7, pp 47-52.
- ♣ **LE GOFF. J.** (1996) : « Contexte juridique et stratégies relationnelles : le cas des systèmes de distribution des produits industriels », *Institut de Recherche en Gestion, Université Paris XII Val de Marne, 5^{ème} conférence internationale de management stratégique*, www.strategie-aims.com/pxthese/SOMMAIRE.PDF.

- ♣ **LEPERS. X.** (2003) : « La relation d'échange fournisseurs- grands distributeurs de biens industriels, vers une nouvelle conceptualisation », *Revue Française de Gestion*, vol°4, n°143, pp 81-94.
- ♣ **LUGLI. Z. et GIANPIERO. C.** (2002) : « L'apport des NTIC aux relations entre industriels et distributeurs », *Revue Française de Marketing*, n°189/190, pp 93-103.
- ♣ **MANZANO. M.** (1997) : « Les relations coopératives entre les producteurs et les distributeurs de produits alimentaires et non alimentaires », Papier de recherche, IAE de Paris, <http://www.univ-paris1.fr/GRECOR/>
- ♣ **MANZANO. M.** (2001) : « *Evolution des relations entre les producteurs et les distributeurs* », article 7, Vente et Distribution de BLOCH. A. et MACQUIN. A. Edition Economica, pp 117-139.
- ♣ **MANZANO. M. et DRUGEON. M.C.** (1999): « La coopération entre producteurs et distributeurs, une évolution sous conditions », *Décision Marketing*, n°17, pp 29-36.
- ♣ **MORGAN. R.M. et HUNT. S.D.** (1994): «The Commitment Trust Theory of Relationship Marketing », *Journal of Marketing*, vol°58, n°3, pp 20-38.
- ♣ **MUCHIELLI. A.** (1994): «*Les méthodes qualitatives* », PUF, Collection Que Sais-je ? 2ème édition.
- ♣ **PERRIEN. J.** (1998) : « Le marketing relationnel, oui mais... », *Décision Marketing*, n°13, pp 85-88.
- ♣ **PONTIER. S.** (1997) : « Marketing relationnel - marketing transactionnel, le choix du téléacheteur en France », *Revue Française de Marketing*, n°165, pp 53-66.
- ♣ **SALOMON. L.C.** (1999) : « Coopération entre producteurs et distributeurs, mythes et réalités actuelles », *Décision Marketing*, n°17, pp 73-76.
- ♣ **SKANDRANI. H., TRIKI. A. et BARATLI. B.** (2005): «La confiance dans les relations d'affaires, quelle représentation dans la réalité », *Association Tunisienne de Marketing, Tunis, Hammamet*, pp 1-19.
- ♣ **STERN. L.W. et EL-ANSARY. A.I.** (1988): « *Marketing Channels* », Prentice Hall, Inc, Third Edition.
- ♣ **STRAUSS. A.** (1992): «La trame de la négociation, sociologie qualitative et interactionnisme », Edition l'Harmattan.
- ♣ **ZEYL. A. et ZEYL. A.** (1998) : « Le trade marketing en question ? », *Revue Française de Marketing*, n°167, pp 65-76.

Annexe 1

LA POPULATION DE PROFESSIONNELS INTERVIEWES

Nous devons respecter l'anonymat de certains répondants. Pour les situer et rester homogène, nous donnons seulement leur secteur d'activité et leur fonction sans citer de noms et numérotons leur société par type de répondant.

Tableau : la population de professionnels interviewés

DISTRIBUTEURS	SECTEURS	FONCTIONS
Distributeur n°1	Produits de grande consommation	Directeur de Magasin
Distributeur n°2	Produits de grande consommation	Chef Secteur d'Achat
Distributeur n°3	Produits de grande consommation	Directeur de Magasin
Distributeur n°4	Produits de grande consommation	Directeur d'Achat
Distributeur n°5	Produits de grande consommation	Directeur d'Achat
Distributeur n°6	Cosmétique et Parfumerie	Directeur Marketing
FOURNISSEURS	SECTEURS	FONCTIONS
Fournisseur n°1	Hygiène-santé-beauté	Président Directeur Général
Fournisseur n°2	Cosmétique et parfumerie	Directeur Commercial
Fournisseur n°3	Cosmétique et parfumerie	Chef de Produit
Fournisseur n°4	Hygiène-beauté-santé	Directeur commercial
Fournisseur n°5	Hygiène- beauté	Directeur Commercial
Fournisseur n°6	Hygiène	Sous Directeur
Fournisseur n°7	Beauté-santé	Directeur commercial
EXPERTS	FONCTIONS	
Expert n°1	Responsable du Secteur de la Grande Distribution	
Expert n°2	Directeur Central des Affaires Economiques	