

La formalisation éthique comme outil de régularisation des relations entre fournisseurs et grandes et moyennes surfaces de distribution

Ethics formalization as a regularization tool of relationship between suppliers and big and medium distribution places

Résumé : Le concept d'éthique trouve ses origines et son développement grâce à la responsabilisation croissante de la fonction marketing, en effet, l'éthique est aujourd'hui, un outil exploité et développé dans les stratégies commerciales et marketing dans la distribution généraliste et spécialisés, il constitue aujourd'hui un argument social, commercial et marketing exploité et développé par les circuits de distribution.

Dans ce contexte, on s'est proposé dans cet article, la résolution de la problématique suivante : Dans quelle mesure la formalisation éthique favorise telle la conduite de négociation entre les fournisseurs et les grandes et moyennes surfaces ; L'objectif de notre recherche consiste à une tentative de contribution à l'identification d'un outil de la régularisation de la relation entre les fournisseurs et grandes et moyennes surface. L'investigation empirique prendra comme terrain le contexte tunisien.

Dans ce cadre on a adopté une approche qualitative auprès de quelques cas d'entreprises tunisiennes par l'interrogation semi directif dans une perspective d'aboutir à un modèle de négociation considérée comme régulateur de la relation entre les grandes et moyennes surfaces et leurs fournisseurs.

Les résultats obtenus à travers les interprétations des résultats de l'analyse des données démontrent que nos propositions théoriques selon l'exploration de la littérature ont été vérifiées à travers la réalité des cas étudiés, à savoir la formalisation éthique est une perversion de la vraie réflexion éthique ainsi qu'un outil puissant pour résoudre les comportements prévisibles des deux parties. En conclusion la formalisation éthique est une nouvelle dimension de la politique de l'entreprise complétant sa stratégie marketing.

Mots clés : L'éthique, La formalisation éthique, marketing relationnel, grande distribution, négociation.

Introduction :

Depuis son émergence, la grande distribution a joué un rôle important dans l'accroissement de l'offre de produits, ainsi que dans la réduction des coûts logistiques et commerciaux. Cette forme de distribution est ainsi à l'origine de la généralisation d'une offre de produits variée et largement accessible.

L'évolution de la distribution en Tunisie a connu un fort développement au cours des dernières décennies. La Tunisie offre de bonnes perspectives pour les activités de distribution et constitue une destination cible pour les grands distributeurs étrangers. Sous leur impulsion, la grande distribution en Tunisie se développe à un rythme soutenu.

Il semble que, en Tunisie, la grande distribution soit un secteur où les sociétés françaises, Carrefour notamment, réussissent particulièrement bien. La distribution française spécialisée est également en émergence. D'après une étude faite par le département recherche de la MAC SA - Intermédiaire en Bourse, la part de marché de la distribution organisée ne cesse de croître d'une année à l'autre, passant de 12% en 2006 à près de 20% en 2010.

Notre intérêt dans cette recherche consiste à résoudre la problématique suivante : Dans quelle mesure la formalisation éthique favorise-t-elle la conduite de négociation entre les fournisseurs et les grandes et moyennes surfaces ? L'objectif de notre recherche consiste à une tentative de contribution à l'identification d'un outil de la régularisation de la relation entre les fournisseurs et grandes et moyennes surfaces. Donc on va présenter dans un premier lieu la gestion relationnelle des échanges dyadiques, ensuite les différentes théories de la relation puis l'éthique dans la grande distribution et enfin notre étude exploratoire.

I- La revue de la littérature sur la gestion relationnelle des échanges dyadiques :

- La gestion relationnelle des échanges dyadiques :

L'interaction fournisseur- distributeur peut conduire à une gestion de leurs échanges pour deux raisons :

- Elle correspond à la volonté de se différencier des autres enseignes en renforçant sa relation avec certains fournisseurs. La politique de MMD (marque de distributeur) innovante relève de cette stratégie.

- Etant donné leur nombre décroissant en grande distribution¹, la gestion relationnelle représente pour le fournisseur une nécessité afin de s'accrocher à ses clients existants (Kotler, 2003) Elle crée une inertie dans la relation, et, éventuellement, la stabilise sur le long terme.

Pourtant, il faut reconnaître que le paradigme relationnel se focalise sur la continuité des échanges en marketing. Ce point fait l'objet d'une majorité de recherches dans ce domaine, au détriment de l'autre composante de ce paradigme : celle des ressources économiques et cognitives qui sont mises en jeu dans la relation (Flambard-Ruaud, 1997).

S'il fallait un argument supplémentaire en faveur, sinon d'une gestion, au moins d'une réflexion marketing relationnelle en PME, nous pourrions qu'en la matière, les termes de l'échange avec le distributeur se déterminent justement dans et par la relation (Arndt, 1983).

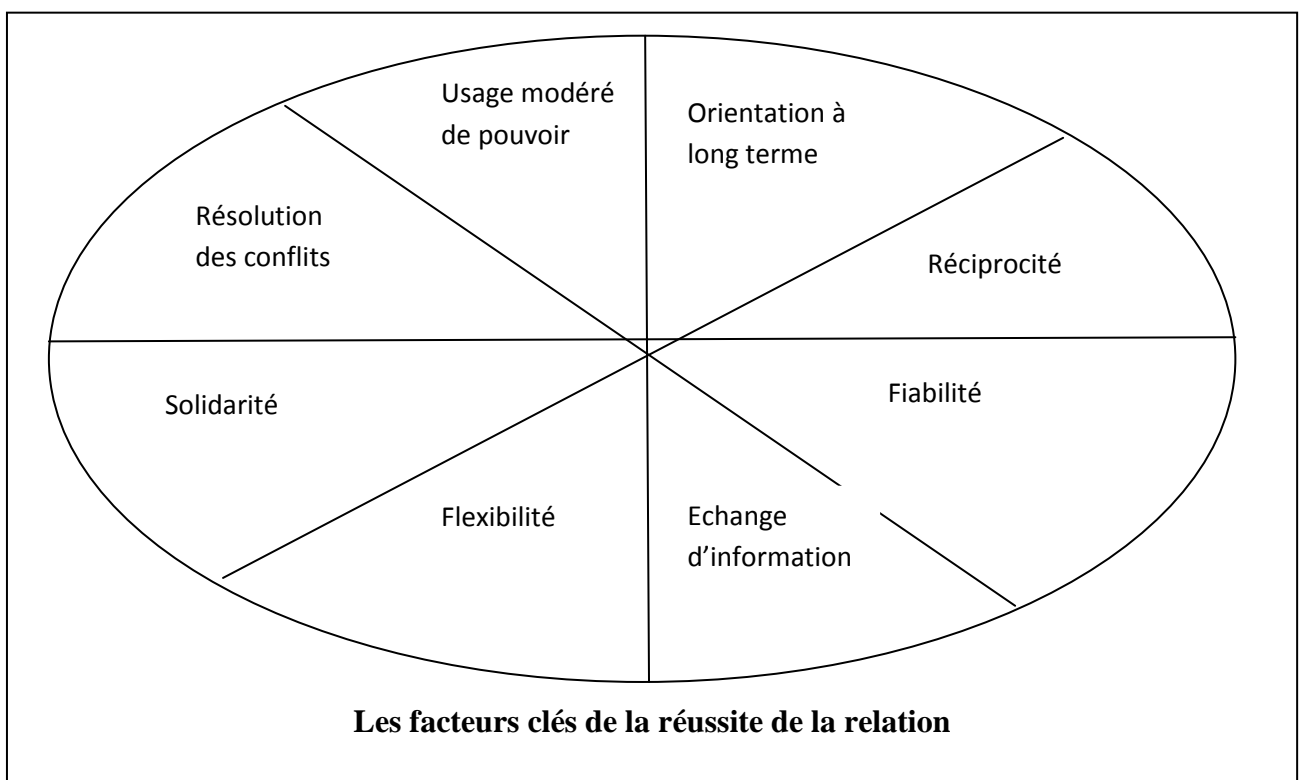
Selon Grönroos (1997), le marketing relationnel est latent et ne se manifeste que s'il est effectivement activé par l'entreprise :

« Un responsable marketing de cannette de jus peut choisir d'activer cette gestion relationnelle latente avec les consommateurs ouverts à l'engagement relationnel en ajoutant une mention sur la cannette, les encourageant ainsi à réaliser un retour d'information. Le personnel marketing développera, en réponse à cet engagement relationnel, un système d'information pour créer une relation continue à travers un marketing relationnel » (Grönroos, 1997).

¹ Pour une analyse détaillée de cette évolution, il faut se reporter au rapport de l'observatoire PME-commerce (1999), réalisé par le cabinet Panels international, PHB Consultant. Le nombre de PME fournissant la grande distribution a diminué de 400 ces dix dernières années. Cette tendance traduit la concentration de ce secteur. A l'image de ce qu'a connu le secteur automobile, nous pouvons prévoir l'apparition de fournisseurs « de premier rang » .

L'originalité de cette conception réside dans la réflexion qu'elle implique en terme de ressources et de compétences dans l'organisation. En effet, le développement et le maintien d'une relation continue avec le client ne se fait pas ex nihilo. Pour que le personnel en contact réponde favorablement aux attentes du client ou adopte de nouvelles solutions organisationnelles, il faut que sa base de connaissances s'élargisse. Pour y parvenir, Grönroos plaide en faveur d'un personnel « associé » au marketing plutôt que de « spécialistes » de la fonction.

Selon **Manzano.M.** (2000) dans son article : le développement de la coopération dans les circuits de distribution « la coopération est un concept qui se décompose en 4 dimensions la flexibilité, l'échange d'information, la solidarité et restriction de l'usage du pouvoir » ce qui a été validé aussi selon **Ivens.B et Mayerhofer.W** (2003) alors nous avons pu identifier que pour réussir la relation il faut la réalisation des facteurs clés de succès du marketing relationnel comme c'est indiqué dans le schéma suivant :



Les déterminants de la performance du marketing relationnel

Source : Ivens.B et Mayerhofer.W (2003) ; « les facteurs clés de la réussite du marketing relationnel » Décision Marketing ; Jul-Sep 31, p 39.

Les théories de l'échange social et de la dépendance des ressources et la théorie des transactions :

Les différents courants de recherche en marketing, qu'ils s'intéressent à la coordination de l'ensemble des membres de canal de distribution ou encore à l'interaction entre membres d'une dyade, ont un point commun : les théories interorganisationnelles dont ils s'inspirent. Dans cette perspective, les théories de l'échange social et de la dépendance des ressources

ainsi que la théorie des coûts de transaction sont centrales pour la compréhension des relations interorganisationnelles.

1.1 La théorie de la dépendance des ressources :

La théorie de la dépendance des ressources est développée dans les travaux Pfeffer (1972a, 1972b) et d'Aldrich (1976). Nous proposons d'en énoncer le principe théorique, dont les fondements relèvent de l'écologie des populations, de la manière suivante :

La survie d'une organisation tient à l'environnement dont elle dépend pour se procurer des ressources. En articulant le principe de la dépendance des ressources à la théorie de l'échange social (Mindlin et Aldrich, 1975 ; Aldrich 1979), les relations interorganisationnelles apparaissent comme un jeu de pouvoirs finalisé sur l'échange de ressources. La finalité même de toute organisation repose alors sur l'acquisition et le contrôle.

La théorie de la dépendance des ressources a centré son analyse sur l'efficacité des modes de coordination dans l'obtention des ressources de l'organisation. Elle préfigure en cela les analyses économiques du canal de distribution, inspirées notamment par la théorie des coûts de transaction.

1.2 La théorie de l'échange social :

La théorie de l'échange social offre une interprétation pertinente et la dépendance dans la dyade. Selon Thibault et Kelly (1959), la dépendance est une situation dans laquelle « une personne A est dépendante d'une autre, B, si les comportements de B affectent le résultat de A ». L'interdépendance caractérise alors les relations où « chacun peut influencer les résultats de l'autre, ce qui apporte une limite à l'impunité éventuelle relative à l'exercice unilatéral du pouvoir (p125).

En marketing, les références ultérieures à la théorie de l'échange social se sont essentiellement focalisées sur le consentement à la norme par le biais des relations de dépendance et de pouvoir au sein d'une dyade.

Au sein de la dyade fournisseur- distributeur caractérisée par un déséquilibre de pouvoir, la PME est entièrement dépendante du distributeur sur le plan économique. Le fournisseur ne peut effectivement envisager de sanctions négatives à l'égard de son client. Pourtant, il a une réelle capacité à valoriser la performance de la dyade (sanction positive) ainsi qu'à introduire une interdépendance dans la relation ; en se rendant indispensable ou en choisissant une stratégie de coopération, par exemple (Saporta, 1989 ; Pras, 1991).

1.3 La théorie des coûts de transaction :

La TCT, que Williamson développe, porte sur le choix du mode de coordination le plus efficace en fonction des caractéristiques de la transaction qui sont :

- La spécificité des actifs ;
- La fréquence des transactions ;
- L'incertitude environnementale ;
- L'opportunisme des agents ;

La question de l'efficacité du mode de coordination entre les acteurs du canal de distribution se pose tout particulièrement en raison de la corrosion des actifs engagés dans la relation. Dans le cas de l'échange de produits agro-alimentaires par exemple, sous l'influence d'une fréquence élevée des transactions, les investissements spécifiques (mise au norme, contrôle) sont difficilement transférables sans perte conséquente de leur valeur (Heide, 1994).

- Selon **Filser M, Des Gartes V. et Paché G.** (2001) la nécessité de la formalisation d'un modèle d'équilibre des relations entre producteurs et distributeurs.

- **Lapassouse Madrid C** (1997) **et Pras** (1992) ont évoqué la notion de stratégie de résistance : dans la relation (distributeurs et producteurs)

Le colloque de l'AIMS en juin 2004, les chercheurs en stratégie d'entreprise manifestent un intérêt renouvelé aux stratégies relationnelles telles que Koenig (1990) puis Joffre et Koenig (1992).

C'est la complémentarité de l'ensemble des théories interorganisationnelles que nous retiendrons au terme de ce paragraphe et nous présentons l'approche comportementale du canal qui se centre sur le pouvoir dans les échanges entre membres du canal,

- L'approche comportementale :

Un des principaux apports des recherches récentes sur les canaux aura été de montrer en quoi l'étude du pouvoir dans le canal de distribution fournit les éléments clés de compréhension du fonctionnement du canal et des interactions interorganisationnelles » Reve et Stern (1979, p407).

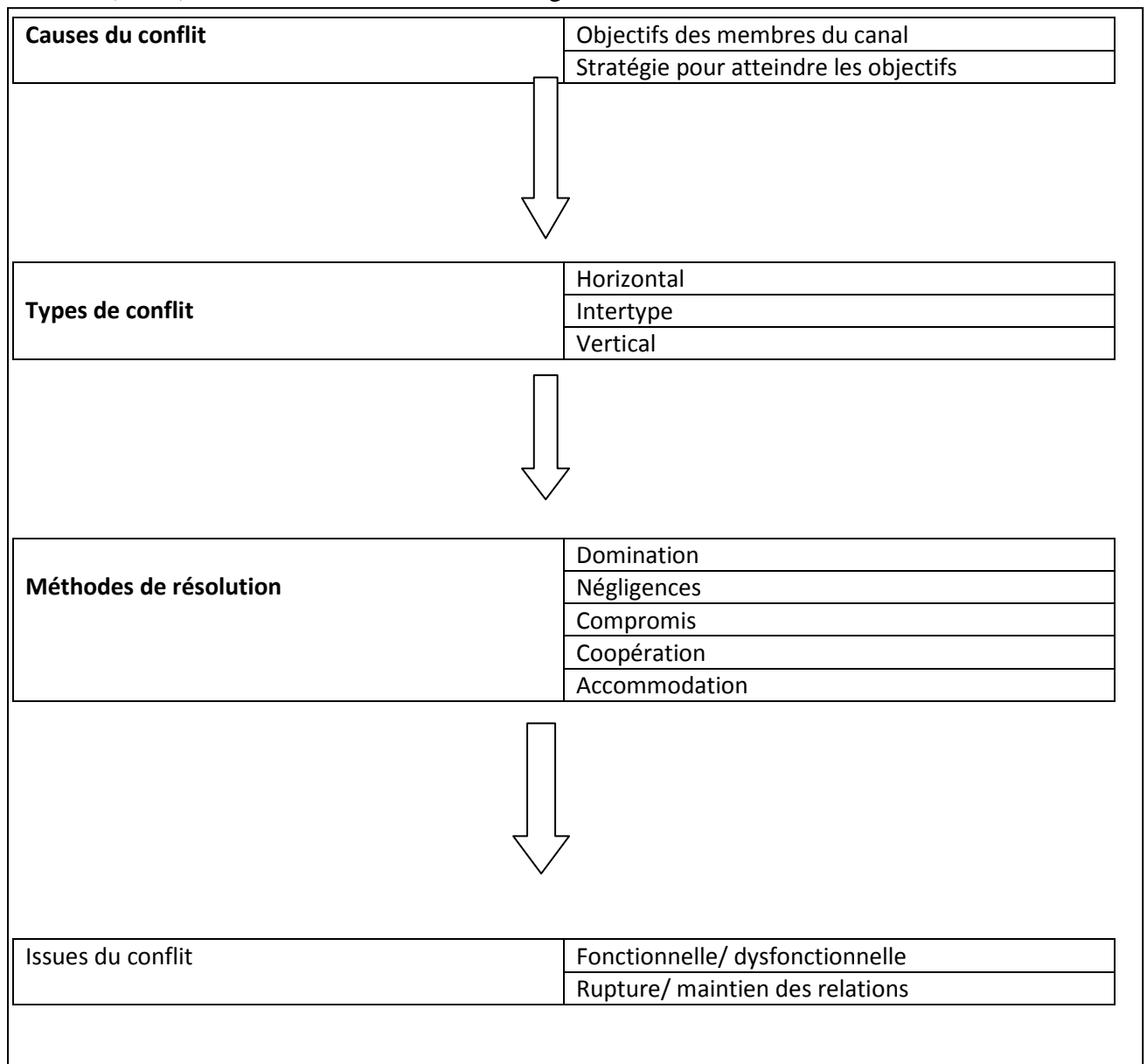
L'exercice du pouvoir provient de la capacité à donner des sanctions, de la légitimité, de l'expertise ou de la valeur de référence (French et Raven, 1959). El-Ansary et Stern (1972,p47) définissent le pouvoir dans le canal de distribution comme la capacité d'un membre du canal à contrôler les variables qui caractérisent les choix stratégiques marketing d'un autre membre. »

A la suite de Hunt et Nevin (1974), et Robicheaux et EL-Ansary 1976) puis de Reve et Stern (1979), la position des chercheurs vis-à-vis du rôle du pouvoir dans le canal devient plus nuancée. Précisément, il faut distinguer le pouvoir de son usage, qui est éventuellement coercitif. Cette distinction permet de déplacer le pouvoir dans un contexte de stratégie d'influence, justifiée par la réalisation des objectifs de chacun des membres du canal (Frazier, 1983 ; Frazier et Summers 1984). « L'existence d'objectifs conflictuels conduira à un grand nombre de tentatives d'influences par rapport à une situation où tous les objectifs seraient compatibles » (Frazier, 1983, p71) ; L'auteur dénombre trois stratégies d'influences possibles :

- La communication destinée à modifier les croyances d'un comportement adéquat ;
- L'offre de conditions spéciales d'échange pour modifier directement le comportement de l'autre partenaire de l'échange.
- L'usage du pouvoir, éventuellement de manière coercitive.

- Le conflit dans le canal de distribution :

Pour Brown J.R et Day R.L (1981), le conflit dans le canal de distribution se rattache à un processus dynamique. Sa réalisation forme une force d'évolution des canaux dans le temps (Rosenberg et Stern, 1970). De même, l'analyse du conflit se fait selon certains facteurs dont M.Filser (1989) décrit l'enchaînement dans la figure suivante :



Source : Filser M. , (1989)

Si un membre du canal perçoit que la réalisation des objectifs est gênée par un autre membre du même canal, c'est un cas de conflit, ceci augmente la tension entre les différentes parties. L.W. Stern et A.I El Ansary (1977) constatent « qu'un conflit au sein d'un circuit de distribution est une distribution dans laquelle un membre du circuit l'empêche d'atteindre ses objectifs ».

Dans la littérature sur la typologie des conflits dans le domaine de la distribution, M. Filser (1989) distingue trois type de conflits à savoir :

- Le conflit horizontal qui se manifeste entre les firmes sur le même niveau dans le circuit de distribution, c'est-à-dire entre des entreprises concurrentes de même type opérant au même niveau par exemple les détaillants. L'exemple le plus concret est celui de Carrefour et Géant.

- Le conflit inter- type oppose des institutions à un même niveau du réseau, mais de types différents. Il suffit alors d'observer les hypermarchés face aux boutiques populaires.

- Le conflit vertical qui est recensé par la concurrence entre les différents niveaux du canal, c'est-à-dire les sociétés à des stades éloignés de distribution comme le producteur et le distributeur.

-La formalisation éthique comme solution pour éviter le pouvoir lors de la négociation et le conflit :

Quand on réfléchit sur le monde globalisé et sur la régulation, puisqu'on parle d'éthique, il convient d'aborder quelques limites restées en suspens et susceptibles de donner lieu à notre recherche. Ainsi, alors que la formalisation éthique se répand dans les grandes organisations, nous disposons, pour l'instant, de très peu d'informations quant à son impact dans les circuits de distribution et essentiellement dans la négociation des fournisseurs avec les grandes et moyennes surfaces. Il serait également souhaitable de savoir le rôle qu'elle joue à ce stade. De même, il serait intéressant d'examiner le fonctionnement de la formalisation éthique dans ce domaine.

Françoise de Bry et François Silva décrit la manière dont la société américaine de distribution Wal-Mart domine le commerce de détail mondial par des prix de vente ultra-concurrentiels et une politique sociale extrêmement défailante aux Etats-Unis comme ailleurs. Aux Etats-Unis, le géant de la distribution Wal-Mart vient d'annoncer en mars 2010 que ses fournisseurs vont diminuer de manière drastique leurs émissions de gaz à effet de serre. Depuis quelques années Wal-Mart a sérieusement « verdi » son mode opératoire. Pourtant, malgré ces mesures, rien n'a changé sur le plan social.

C'est vrai que le phénomène de sensibilisation de la demande s'accroît, et contraint de manière manifeste les entreprises ont développé de nouvelles stratégies, la grande distribution se pose aujourd'hui comme un levier incontournable du développement de *l'éthique*, comme un « moteur » de la distribution et de la standardisation des produits qui répondent à cette demande spécifique. Il est dès lors intéressant d'appréhender comment, et dans quelles mesures, *l'éthique* s'impose aujourd'hui pour les entreprises et, plus particulièrement, pour la grande distribution.

L'éthique est aujourd'hui, un outil exploité et développé dans les stratégies commerciales et marketing dans la distribution généraliste et spécialisés, il constitue aujourd'hui un argument social, commercial et marketing exploité et développé par les circuits de distribution.

L'enseigne est considérée à la fois comme un espace commercial et un environnement physique et social le choix stratégique de l'enseigne vis-à-vis de l'éthique a des conséquences lourdes aussi bien au niveau des ventes qu'au niveau de l'image d'un point de vente (Filser et Jaillais, 1988).

L'enseigne peut envisager d'intégrer l'éthique dans le cadre d'orientation stratégiques diverses.

- Stratégies de différenciation

Aujourd'hui la stratégie des prix n'est plus une stratégie de différenciation suffisante dans la grande distribution. De un, cette stratégie est facilement imitable par les concurrents et de deux, l'offre de la distribution est aujourd'hui "sophistiquée" et répond à des besoins personnalisés. L'offre est plus axée sur le "symbolique", ce qui est plus difficile et plus coûteux pour la distribution (Moati, 2001). Il est stratégique pour l'enseigne de se différencier sur des valeurs symboliques des produits dont ils sont suffisamment perceptibles par le consommateur et que ce dernier accepte de les payer plus chers (Bezaudin et Deontrond, 2007).

- Stratégie de distribution des produits "éthiques"

Dans le but de développer la vente des produits "éthiques" dont le demande est en développement mais la distribution est encore mal organisée et très hétérogène dans le merchandising la taille l'emplacement et la dynamique commerciale, les enseignes peuvent donc profiter de cette niche et accroître les volumes des ventes par :

- Une certaine standardisation des produits, soit par leur formalisation (labellisation ou certification), soit par leur implantation en linéaires (merchandising)
- l'optimisation de leurs visibilité auprès des consommateurs.

- Stratégies de diversification

La grande distribution peut opter pour le développement d'une stratégie de diversification verticale afin de maîtriser la chaîne logistique et la chaîne de fabrication. Elle peut alors imposer des critères « éthique » comme critères d'achat dans l'ensemble de ses politiques d'achat au niveau aussi de ses filières. Dans ce cas l'enseigne peut garantir à ses clients une "traçabilité éthique" de ses produits ((Bezaudin et Deontrond, 2007).

- Stratégies d'assortiment

Les enseignes peuvent aussi envisager l'éthique comme alternative stratégique dans la politique d'offre des produits de l'enseigne (Pastore-Ress, Naillon, 2002). Ces derniers expliquent aussi que certaines enseignes considèrent que les produits porteurs de certification éthiques ou labellisation peuvent causer une dépréciation par le consommateur envers les produits dans le même assortiment et qui ne présentent pas ces certifications et labels. D'autres enseignes bien au contraire, considèrent que ces produits certifiés éthiques répondent à une attente spécifique des consommateurs et sont par conséquent source de ventes additionnelles.

- Stratégies de la marque

Le discours éthique nourrit et enrichi la marque "d'un contenu axiologique emprunté aux valeurs morales dominantes" (Carré, 1998). Les valeurs ainsi développées par la marque contribuent au développement de sa valeur ajoutée, évitent la banalisation de son discours en communication et un véritable obstacle à la concurrence (Weil, 1990). Considérant l'enseigne comme une marque commerciale, l'intégration des références éthiques dans sa politique lui permet de s'affirmer par rapport à ses concurrents.

L'importance stratégique de l'éthique résidera dans l'apport qu'il constitue en terme d'image dans l'ensemble des perceptions spontanées qu'auront les consommateurs sur un point de vente (Filser, 1985).

- Fidélisation de l'enseigne

Le respect de l'environnement contribue à fidéliser les consommateurs à une enseigne (Maignan et Ferrell, 2001). Amine (1998), parle de "fidélisation durable". Elle dépasse la simple notion de fidélisation au sens de la "rétention", car elle cherche à instaurer une relation durable avec les consommateurs.

Le contexte de concurrence intense entre les distributeurs et la prise de conscience des consommateurs envers la protection de l'environnement et le bien être d'autrui, expliquent le choix des distributeurs d'opter pour la mise en place d'un marketing "éthique" dans le prolongement du marketing relationnel, d'où l'éthique s'inscrit dans le développement d'une relation durable entre l'entreprise et son client (Gatfaoui et Lavorata, 2001).

Il est aussi un moyen pour l'entreprise pour se faire une meilleur image (Orsoni, 1995), en utilisant des thèmes porteurs tels que l'écologie, les conditions de travail, la mise à la disposition des consommateurs d'informations honnête.

En se basant sur la revue de la littérature au domaine de l'éthique dans l'entreprise et plus spécifiquement dans la grande distribution :

La formalisation éthique se veut être un outil puissant pour résoudre les comportements prévisibles : c'est un élément de stabilité visant à faire face aux changements permanents qui affectent la vie des organisations

D'abord, **Bergmann (1989)** a identifié trois domaines de pratiques d'éthiques dans les entreprises :

-Les actions envers les collaborateurs (respect de la dignité de l'individu) ;

-Les actions envers les clients et les fournisseurs (refus des abus dans les relations commerciales) ;

-Les actions envers la société (comme l'évaluation des conséquences des actions des entreprises sur l'environnement), Selon **Lipovetsky.G (1992)** : La formalisation éthique est le reflet de la stratégie managériale de la direction, elle a pour finalité être communiqué plutôt que d'être partagé, Selon **Etchegoyen.A (1991)** déploie la solution de faciliter qui consiste à inspirer des pratiques de l'étrangers formalisé au lieu de puiser dans notre culture pour résoudre les dilemmes éthique. Selon **Hegarty .W .H , Sims.H (1979)** le comportement éthique plus fréquent quand il existe une politique de formalisation éthique dans l'organisation.

Et selon **Bezaudin et Deontrond, 2007** «La grande distribution peut opter pour le développement d'une stratégie de diversification verticale afin de maîtriser la chaîne logistique et la chaîne de fabrication. Elle peut alors imposer des critères « éthique » comme critères d'achat dans l'ensemble de ses politiques d'achat au niveau aussi de ses filières. Dans ce cas l'enseigne peut garantir à ses clients une "traçabilité éthique" de ses produits ».

On peut conclure : que la prise de position des grandes et moyennes surfaces quant à ses responsabilités envers les fournisseurs est en fonction de tenir compte de la formalisation éthique.

Ce qui nous a permis de dégager notre principale proposition théorique :

PI. *La formalisation éthique à un effet positif sur la clarification de la relation entre les distributeurs et les grandes et moyennes surfaces.*

Ensuite, En se basant sur la revue de la littérature du marketing relationnel : Selon **Gatfaoui et Lavorata, 2001** Le contexte de concurrence intense entre les distributeurs et la prise de conscience des consommateurs envers la protection de l'environnement et le bien être

d'autrui, expliquent le choix des distributeurs d'opter pour la mise en place d'un marketing "éthique" dans le prolongement du marketing relationnel, d'où l'éthique s'inscrit dans le développement d'une relation durable entre l'entreprise et son client.

Et Selon **Ivens.B et Mayerhofer.W (2003)** qui déterminent Les déterminants de la performance du marketing relationnel

Nous avons pu dégager les différents sous propositions théoriques suivantes :

P.1.1 La formalisation éthique a un effet positif sur l'usage modéré du pouvoir entre les grandes et moyennes surfaces et leurs fournisseurs. Selon J.J Obrech (1994, p 45)

P.1.2 La formalisation éthique a un effet positif sur la confiance et l'engagement des grandes et moyennes surfaces envers leurs fournisseurs.

P.1.3 La formalisation éthique a un effet positif sur l'échange d'information entre les deux parties c'est une preuve de confiance.

P.2.4 La formalisation éthique a un effet positif sur la flexibilité de la relation entre les grandes et moyennes surfaces et leurs fournisseurs c'est-à-dire le maintien de la relation.

P.2.5 La formalisation éthique a un effet positif sur la résolution des conflits entre les grandes et moyennes surfaces et leurs fournisseurs.

II- L'ETUDE QUALITATIVE EXPLORATOIRE

La grande distribution généraliste, supermarchés et hypermarchés, celle qui nous intéresse plus précisément dans le cadre de notre recherche, a réalisé un « grand bond en avant» sous l'impact de la libéralisation du secteur et de la concurrence étrangère.

On a assisté à une évolution des processus de négociation, principalement en matière de politique d'entrée, de publicité, de référencement et de politique de communication, les producteurs de petite et de moyenne taille se sont vu contraints d'obéir aux distributeurs même si ces derniers leur proposaient des conditions défavorables. Les relations entre fournisseurs et distributeurs en Tunisie, ainsi que dans d'autres pays, semblent évoluer entre conflit, confrontation, et négociation.

Nous avons mené une étude qualitative par entretiens en profondeur semi-directifs auprès de 17 fournisseurs pour les grandes et moyennes surfaces. L'objectif est d'explorer les différentes idées au niveau de la relation des deux parties et le rôle de la formalisation éthique dans cette relation.

La conduite de l'entretien semi-directif

La première partie du guide d'entretien concerne la nature des relations entre producteurs et distributeurs (enseignes) en Tunisie (Monoprix, carrefour...) et le rapport de forces entre ces deux protagonistes. La question posée est la suivante : « Pouvez vous me décrire le type de relation que vous avez avec les grandes surfaces ». Et une deuxième question « Pouvez vous nous parler du rapport de force entre les fournisseurs et les distributeurs ».

La deuxième partie concerne l'existence d'éthique dans la relation. La question posée était « Pouvez vous expliquer dans quelle mesure les enseignes respectent l'éthique lors de la

négociation ? Ensuite en ce qui concerne le rôle de la formalisation éthique dans la relation la question était « Pouvez vous m'expliquez comment la formalisation éthique vous aide à mieux mener la négociation avec les enseignes ? ».

Application des différentes étapes de l'analyse de contenu :

Une double procédure a été utilisée afin d'analyser le matériel qualitatif recueilli. Dans un premier temps, une analyse de contenu thématique a été effectuée dans l'objectif de sélectionner les idées clés en réduisant la masse d'informations. Dans un second temps, une analyse lexicale a été réalisée ; l'objectif étant d'affiner les catégories repérées, L'analyse s'est basée sur le logiciel de traitement de textes : « Sphinx Lexica ». Les thèmes qui en résultent et les exemples de *verbatim* des personnes interrogées sont présentés dans le tableau ci-après.

Thèmes	Verbatim	Nombre d'entretiens
Recherche de l'exploration : La relation des fournisseurs avec les GMS	<i>« (...) la relation se diffère selon l'enseigne par exemple notre relation avec monoprix et plus flexible que celle de carrefour et magasin générale déjà le côté relationnel avec monoprix et très avancé par rapport aux autres enseignes ; (...) je trouve une entente dans la relation elle est flexible »</i>	16
Les dimensions de la relation : - La flexibilité de la relation - La fiabilité dans la relation - L'échange d'information - La résolution des problèmes avec eux ? - La réciprocité dans la relation	<i>«Je trouve une entente dans la relation elle est flexible ».</i> <i>« La relation avec quelques enseignes et plus fiable qu'avec d'autres »</i> <i>« il y a un échange d'information en ce qui nous concernent et non des informations concernant le secteur »</i> <i>« Pour la signature du contrat il faut une solution par ce que il y a toujours des problèmes avec les GMS »</i> <i>« Il n'y pas de réciprocité dans la relation , le pouvoir règne toujours »</i>	10
Le pouvoir dans la négociation : Les rapports de forces dans la relation avec les GMS	<i>« (...) La majorité exerce un pouvoir sur les petites marques il est en position de force mais en position de faiblesse avec les leaders sur le marché surtout les grandes marques alimentaires par ce que c'est lui qui va perdre »</i> <i>« (...) les grands fournisseurs lui fait bénéficier d'un grand chiffre d'affaire indirectement il ne peut pas exercer un pouvoir »</i> <i>« (...) il y a toujours le bras de faire dans une</i>	12

	<i>négociation ils peuvent se permettre de stopper l'échange et qui peut aboutir d'arrêter le travail avec des enseignes par ce qu'ils veulent imposer des règles que nous ne sommes pas d'accord il veulent imposer leurs règles de conduite que nous ne sommes pas capable de les fournir »</i>	
L'existence de l'éthique dans la relation	<i>« L'éthique existe dans quelques enseigne tels que Monoprix » « L'éthiques n'existe pas dans la plupart des enseignes »</i>	11
Respect et effet de l'éthique dans la négociation.	<i>« Il y a un respect dans la négociation en tenant compte de l'éthique chez quelques enseignes » ; « (...)L'éthique n'a pas un effet dans la négociation seulement dans un petit nombre d'enseignes »</i>	12
Le rôle de la formalisation éthique dans la relation.	<i>«L'éthique n'existe pas dans la relation avec la plupart des GMS par contre dans les enseignes qui tiennent compte de ce ci ils nous amener à améliorer la relation aussi avec les conventions et les chartes de bonnes conduite j'imagine qu'ils ne vont pas exercer leurs pouvoir par ce que il y aura plus d'échange d'information » « il y aura une relation gagnant gagnant et il y aura une coopération de plus pour les deux parties et comme ca maintenir une relation à long terme au lieu de résilier le contrat et il faut trouver une solution pour le secteur et appliquer des règles déjà il y a des gens qui ont boycotté les GMS »</i>	15

Lecture globale et le résumé des entretiens :

L'analyse du contenu thématique a permis de dégager des éléments de réponse quant à la problématique retenue.

D'abord en ce qui s'intéresse aux relations entre les producteurs et les distributeurs du point de vue des producteurs. Elle montre qu'il existe une forme d'interdépendance entre eux. En effet, la majorité des fournisseurs confirme que les enseignes se comportent conformément aux attentes pour aboutir à un accord entre les deux parties. En effet cette relation est caractérisé par la flexibilité, par un échange d'information, par la fiabilité et parfois une réciprocité dans la relation.

Ensuite, quant aux réponses sur le pouvoir sont pertinentes dans la mesure où il a un impact sur les processus et/ou le résultat de la négociation. En effet, les principaux sous thèmes mentionnées par les interviewés sont « le rapport de force, l'interdépendance et les sources de

pouvoir ». Le rapport de force entre les producteurs et les distributeurs varie selon le degré de dépendance entre les protagonistes et aussi le poids du fournisseur sur le marché.

Puis, concernant l'existence de l'éthique dans la relation la majorité des interviewés montrent que l'éthique existent mais d'une façon très faible lors de la négociation et pour ceux qui existent il est un outil pertinent qui peut éviter le rapport de force et permet d'une meilleure négociation.

Apports, limites et voies de recherche :

- Apports :

Les relations d'échanges entre les grands distributeurs et les fournisseurs semblent avoir amorcé une inflexion depuis le milieu des années 1990 (Bernard 1990), ces théories ont été justifiées par le fait que la plupart des négociateurs indiquent que des champs de coopération entre eux sont envisageables

L'apport de cet article ne peut dépasser le cadre d'une tentative d'identification d'un outil de la régularisation de la relation entre les fournisseurs et les grandes et moyennes surfaces.

Aussi on peut dégager à travers ce travail un apport méthodologique à travers le recours à une étude qualitative exploratoire afin de vérifier les propositions théoriques dégagés de la revue de la littérature, on a pu conclure que pour la première sous proposition théorique La formalisation éthique a un effet positif sur l'usage modéré du pouvoir entre les grandes et moyennes surfaces et leurs fournisseurs.

Enfin sur le plan de la pratique managérial ce modeste travail de recherche pourra être d'une aide comme éclairer aux responsables marketing de l'entreprise pour savoir comment intégrer l'éthique dans leur stratégie de négociation en général.

- Limites :

Une première limite de cette recherche est qu'elle repose sur une approche qualitative. Cette technique est néanmoins justifiée considérant que le sujet de notre recherche se place dans sa phase exploratoire. Nous avons pleinement conscience que cette étude qualitative ne peut être suffisante pour prendre une décision marketing qui pourra être généralisée. Une deuxième limite, il nous semble que le nombre des éléments de l'échantillon est réduit.

Les voix futures :

Cet article nous suggère plusieurs problématiques de recherche dont le plus importantes est celui de l'étude à travers les aspects de l'éthique dans la réaction des deux parties à la fois puisque notre étude est de point de vue des fournisseurs à propos de l'utilisation de l'éthique donc il nous reste de savoir le point de vue des grandes et moyennes surfaces.

Références bibliographiques :

- Aldrich H. (1976), “ resource Dependence and interorganizational Relations” *Administration and Society*, vol 7, n°4, pp.419-57.
- Aldrich H. (1979) , *organizations and Environments*, Englewood Cliffs, Printice Hall, Inc.
- Amine A. (1998), *Consumer’s true brand loyalty, the central role of commitment*, *Journal of Strategic Marketing*, 6, p 305-319.
- Armstrong M.B. (1987), « Moral development and accounting education », *Journal of Accounting Education*, Spring, pp. 27-43.
- Arndt j. (1979), “ Toward a Concept of Domesticated Markets “ *Journal of Marketing*, vol 43, pp.69-75
- Arrington C., Reckers P. (1985), « A social-psychological investigation into perceptions of taxevasion », *Accounting and Business Research*, 15,pp. 163-176
- Babin B.J., Darden W.R. et Griffin M.(1994), *Work and/ or fun : measuring hedonic and utilitarian shopping value*, *Journal of Consumer Reasearch*, 20,4, p 644-656.
- Baegadaa. M (2004). Evolution de l’épistème économique et social, proposition d’un cadre de morale, de déontologie, d’éthique et de responsabilité pour le marketer. *Recherche et Applications en Marketing*, N°19, 55-73.
- Benoun, B., Héliès-Hassid, M. L., *Distribution, Acteurs et stratégies*, Economica, coll.
- Bergmann, A (1989). Ethique et gestion. In *Encyclopédie de gestion*, ed.Economica.
- Bezaudin S. et Deontrond P.R.(2007), *Le concept de référentiels sociétaux : principes et enjeux de leurs integration en tant que critère d’achat par la grande distribution*, *Revue Française du Marketing*, Avril, n° 212- 2 /5, p 11.
- Bonet, D. (2000), *Conflit et coopération dans le canal de distribution : l’analyse du discours des acteurs comme révélateur des comportements stratégiques*, Thèse pour l’obtention du doctorat en Sciences de Gestion, Université de la Méditerranée.
- Boyer, A., (2002) ; *L’impossible éthique des entreprises*, Editions d’Organisation.

- Brown J.R et Day R.L .(1981), “ Measures of Manifest Conflict in Distribution Channels, Journal of Marketing Resarch, août, Vol.18.
- Camus B. et Cova B. (2002), « gérer le savoir commercial », Décision Marketing, n°26, Avril- juin, pp.17-28.
- Canel Depite B.(1997), *L'avantage concurrentiel écologique de la PMI*, Revue Française du Marketing, 162,2,p73-89.
- Carrée. E (1998). Bilan après une décennie de vague éthique. Ethique des affaires. 71-79, juillet
- Christian PRAT dit HAURET ÉTHIQUE ET DÉCISIONS D'AUDIT, page 71, 72, 73
- Dellech D. (2009) *Retail and Consumption ethics : a review of the litterature*, International Journal of management and technologies.
- Dubois K. et Manceau (2003), Marketing Management, 11^{ème} édition française.
- El- Ansary A.I et Robicheaux R.A (1974), A Theory of Channel Control : Revisited, Journal of Marketing, janvier, Vol 38, n°1.
- El-Ansary A.I et Stern L.W, (1972), “ Power Measurement in the Distribution Channel”, Journal of marketing Resarch, février, vol.IX, pp, 47-52;
- Etchegoyen A (1991), Les valse des éthiques, François Bourin.
- Filser M (1989), Canaux de distribution, Paris, Vuibert, Collection Gestion 256.
- Filser M. Des Garets V. et Paché G. (2001), La distribution : organisation et stratégie, EMS, Management et Société.
- Filser M. et Jaillais J., (1988), *Les voies de recherches en distribution*, Recherche et Application en Marketing, 3,3,p53-65.
- Filser M.(1985), *Analyse et adéquation des enseignes aux attentes des consommateurs*, Actes du Congrès de l'A.F.M du Touquet,1,p 192-221.
- Flambard-Ruaud S. (1997), « Les évolutions du concept marketing », Décisions Marketing, n°11, mai-août, pp.7-20.
- Frazier G .L (1983) , « Interorganizational Exchange Behavior in Marketing Channels : a Broadened Perspective », Journal of Marketing, vol 47, n°4, pp . 68-78.
- Frazier G.L et Rody R.L (1991), “ The Use of influence Strategies in Interfirm Relationships in Industrial Product Channels”, Journal of Marketing, vol, 55, January, pp.52-69.
- Frazier G.L et Summers J.O (1984), “ Interfirm influence Strategies and Their Application within Distrubution Channels”, Journal of Marketing, été, vol.48, pp.43-55.
- French J.R et Raven B . (1959), « The Bases of Social Power », in Cartwright D, Studies in Social Power, University of Michigan Press, A. Arbor, Mi, pp 150-167.

- Gatfaoui S. et Lavorata L. (2001), *De l'éthique de l'enseigne à la fidélisation du consommateur*, Revue Française du Marketing, 183/184, p 213-226, 214
- Gautier L. (2000), *L'impact des chartes d'éthique*, Revue Française de Gestion, 26, sept-octobre.
- Grønroos C. (1997), « Value-Driven Relational Marketing: from products to resources and competencies », Journal of marketing management, 13,5, pp.407-419.
- Hegarty W.H, Sims H.P(1979), “ organizational Philosophy, policies and objectives related to unethical decision behavior, A laboratory Experiment”, Journal of applied psychology, vol 64, n°3, p331-338;
- Heide J.B (1994), “ Interorganizational Governance in Marketing Channel”, Journal of Marketing, janvier, vol 58, n°1, pp. 71-85
- Heide J.B et John (1992),” Do Norms Matter in Marketing relationships?” , Journal of marketing, vol 56, n°2,pp. 32-44
- Heide J.B. et John G. (1990), « Alliances in Industrial Purchasing : The determinants of joint action in Buyer- Supplier Relationships » Journal of marketing Research, 27,1,PP.24-35.
- Hunt S.D et Nevin J.R (1974), “ Power in a Channel of Distribution: Sources and Consequences”, Journal of Marketing Research, vol n°11, n°2, may, pp.186-193.
- Ivens B. et Mayrhofer U. (2003), les facteurs de réussite du marketing relationnel, Décision Marketing, n°31. AB/INFORM GLOBAL.
- Jobard, J.P.(1992), *Business Ethics et déontologie des activités financières : Existe-t-il un modèle français ?*, in *Ethique, Déontologie et Gestion de l'entreprise*, sous la direction de H. de la Bruslerie. Economica. Paris.
- Koeing G.(1994), « L'apprentissage organisationnel : réparaage des lieux », Revue française de Gestion, janvier- février, n°97.pp.76-86.
- Lapassouse Madrid C. (1997), « La dimension servicielle dans la relation producteur-distributeur » Revue Française de gestion, Mars, Avril-Mai, pp.109-119.
- Lavortata, L (2005). Influence des caractéristiques organisationnelles et individuelles sur le comportement éthique du vendeur. *Recherche et applications Marketing*. Vol 20 N°3, 99.
- Lavortata,L and PONTIER, Suzane (2005). The success of a retailer' s ethical policy: focusing on local actions. *Academy of Marketing Science Review*. N°12.
- Le Déaut, J-Y., (2000), *Rapport sur l'évolution de la distribution : de la coopération à la domination commerciale* : rapport AN n° 2072.Gestion, 2003.
- Lhermie C. (1996) - *Les strategies du distributeur*. Decisions Marketing, 8, p.75-81.

- Lipovetski G. (1992), *Le crépuscule du devoir*, eds Gallimard, Paris.
- Machat K. (2003), « Market-based Organizational learning in SME. Findings from a National Survey of French food Industry”, AMA/Academy of Marketing, 8th Annual Research Symposium of the marketing- Entrepreneurship Interface.
- Machat K. (2009) Les pratiques coopératives de la PMI vis-à-vis de son distributeur principal, *Décision Marketing* N°54, Avril-juin 2009-37
- Machat K.(2003) , *Apprentissage Marketing et Interaction Client – fournisseurs* thèse de Doctorat en gestion. Université Montpellier
- Maignan I. et Ferrell O.C. (2001), *Corporate citizenship as a marketing instrument : concepts, evidence and research directions*, *European Journal of Marketing*, 35, 3-4, p 457-484.
- Manzano M. (2000), le développement de la coopération entre les institutions du canal de distribution : le cas de l'évolution de la relation entre les producteurs et les grands distributeurs français. Thèse en sciences de gestion, CNAM.
- Maud D. et Dusssart C. (2007), *Un marketing bien trop vert*, *décisions Marketing*, juillet, septembre, p 101-102.
- Mercier, S, (1998) ; *La formalisation de l'éthique : un outil stratégique pertinent pour l'entreprise*, Université de Bourgogne.
- Mercier, S. (1999), *l'éthique dans les entreprises*, Eds La Découverte & Syros, Paris.
- Mertz, F. (2000), *L'éthique en entreprise*, L'Institut de Formation Sociale, Luxembourg (www.ifs.lu).
- Moati P. (2001) - *L'avenir de la grande distribution*, Paris, Editions Odile Jacob.
- MOUSSE, J. (1992). *Le chemin de l'éthique*. *Revue Française de Gestion*, N°88, 60-66, mars, avril, mai.
- Moussé, J. (2002), *Ethique des affaires : liberté, responsabilité*. Dunod. 2002.
- Nilles, J.J (1998). L' éthique et la déontologie du vendeur: une tentative de modélisation. Journée Régionale de Recherche AFM.
- Oberchet J.J (1994), « l'éthique et le nouvel entrepreneur », *gestion* 2000, p37-55
- Orsoni J. (1995), *La question de la morale de l'entreprise*, *Revue Française du Marketing*, n° 153-154, p 61.
- Owen C.L. et R.F.(1993), *Social responsibility and market share*, *Review of business*,15,1,p11-16.
- Pastore-Reiss E., Naillon H. (2002) - *Le marketing éthique*, Paris, Editions Village Mondial.

- Patricia T. (2005), *Marketing et responsabilité sociétale de l'entreprise : entre civisme et cynisme*, Décisions Marketing, n° 38, avril/juin.
- Pfeffer J. (1972a), « Interorganizational Influence and Managerial Attitudes » *Academy of Management*, vol . 15,3, pp.317-331.
- Pras B. (1991), “ Stratégies génériques et de résistances dans les canaux de distributions : commentaires et illustrations », *Recherche et Applications en Marketing*, 6,2, pp. 116-123.
- Reve T. et Stern L.W. (1979), « Interorganizational Relations In Marketing Channels », *Academy of Management Review*, vol. 4, n°3, pp.405-416.
- Rojot, J., (1994), *La négociation*, Vuibert.
- Rosenberg L .et Stern L.W (1970) , Toward The analysis of conflict in Distribution Channels: A descriptive Model, *Journal of Marketing*, October vol.34
- Saporta B. (1989), *Marketing industriel*, Eyrolles, Paris.
- Schneider B. (1975), *Organizational climate: an essay*, *Personnel Psychology*, discours des acteurs, in Volle, coord., *Etudes et recherches sur la distribution*, *Economica*.
- Stern L.W et El Ansary A.I (1977), *Marketing Channels*, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall.
- Thibault J . et Kelly H. (1959), *The Social Psychology of groups*, John Wiley et Sons, London.
- Webster F.E. (1975), *Determining the characteristics of the socially conscious consumer*, *Journal of Consumer*.
- Weil P.(1990), *Communication oblige*, Paris, éditions d'organisation.
- Whysall.P (1998). Ethical relationship in retailing, some cautionary tales. *Business Ethics: A European Review*. N° 7, 103-110.
- Williamson O .E (1975), *Markets And Hierarchies : Analysis and Anti- trust Implications. A Study in the Economics on Internal Organization*, New-York: The Free Press.
- Williamson O.E (1991), “ comparative Economic Organization: The analysis of Discrete structural alternatives”, *Administrative science quarterly*, vol 23, n°4, pp.335-3345.
- Williamson O.E (1985), *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*, New- York: The free Press.
- Zamit S., Cherif A.I. et Jebali A. (2010), *Le secteur de la grande distribution en Tunisie : un secteur primordial profitant de l'occidentalisation accrue du comportement des consommateurs*, étude élaborée par le département recherche de la MAC SA – Intermédiaire en Bourse

