

Houda ZARRAD

Doctorante en Marketing

Membre de l'Unité de Recherche "Méthodes Marketing"

Membre de l'Association de Recherche en Marketing et Négociation

École Supérieure de Commerce de Tunis

Campus Universitaire de la Manouba

2010 la Manouba.

Téléphone : 00 216 97 317 438

E-mail : houdazarrad@yahoo.fr

Mohsen DEBABI

Professeur des Universités

Responsable de l'Unité de Recherche "Méthodes Marketing"

Responsable de l'Association de Recherche en Marketing et Négociation

École Supérieure de Commerce de Tunis

Campus Universitaire de la Manouba

2010 la Manouba.

Téléphone : 00 216 97 478 900

E-mail : debabi_mmg@yahoo.fr

La négociation des actions marketing entre distributeurs et fournisseurs :

Une étude qualitative

Résumé

Le concept de coopération attire de plus en plus l'attention des chercheurs dans leurs travaux sur le partenariat entre les fournisseurs et les distributeurs. Cependant, la négociation entre ces deux acteurs devient un véritable enjeu stratégique.

L'objectif de cette recherche est de montrer comment la négociation intégrative (coopérative) contribue à l'amélioration de la relation entre les fournisseurs et les distributeurs.

Notre étude consiste d'une part, à examiner la conduite de la négociation des actions marketing entre les producteurs/fournisseurs et les distributeurs, et d'autre part à vérifier les propositions de recherche à travers une démarche empirique. Elle s'est basée sur des entretiens semi-directifs réalisés avec deux guides d'entretien adressés aux deux parties de la négociation : les distributeurs et leurs fournisseurs.

Les résultats de notre étude qualitative exploratoire menée en Tunisie dans le secteur de la grande distribution, n'ont pas confirmé le caractère distributif (conflictuel) des négociations des actions marketing entre fournisseurs et distributeurs prédit par la majorité de la théorie, et montrent la tendance des deux acteurs vers l'adoption d'une approche relationnelle.

Mots clefs : Négociation, Distribution, Conflit, Pouvoir, Coopération

Negotiation of the marketing actions between retailers and suppliers:

A qualitative study

Abstract

The concept of cooperation attracts more and more attention of the researchers in their works on the partnership between suppliers and retailers. However, the negotiation between these two actors is becoming increasingly a real strategic issue.

The objective of this research is to show how the integrative negotiation improves the relationship between suppliers and retailers.

Our study consists on one hand, to examine the conduct of the negotiation of marketing actions between producers / suppliers and retailers, and on the other hand to verify the research proposals through an empirical approach. So, this research is based on semi-structured interviews conducted with two interview guides addressed to both parties of the negotiation: the retailers and their suppliers.

The results of an exploratory qualitative study conducted in Tunisia in the retail sector, have not confirmed the distributive negotiation of the marketing actions between suppliers and retailers predicted by the majority of the theory, and show the trend of both parties to adopt a relational approach.

Key words: Negotiation, Retailing, Power, Conflict, Cooperation

INTRODUCTION

Outil privilégié de l'échange entre les hommes, de l'ajustement de leurs points de vue et de la résolution de leurs conflits, la négociation est l'un des ressorts les plus fondamentaux de la vie (Radtchenko-Draillard, 2003).

"La négociation est considérée comme un outil de résolution du conflit où chaque partie s'engage à discuter tout en acceptant une dépendance mutuelle vis à vis d'une décision devant se construire ou intervenir à l'issue de la confrontation" (Scotto et Alavoine, 2009). La négociation est également le mode de régulation privilégié des relations organisationnelles, ce qui explique son intérêt aussi bien pour les organisations privées que publiques. C'est un processus dynamique dans lequel, deux parties ou plus, échangent des produits ou des services et essayent de convenir à un accord (Fisher, Ury et Patton, 1982).

Les relations d'échange entre les grands distributeurs et leurs fournisseurs, évoluant dès le début dans un cadre conflictuel, semblent avoir amorcé une dynamique plus collaborative depuis le milieu des années 90. Cependant, la création d'un objectif commun pour les industriels et les distributeurs les a rapprochés, ainsi que la recherche d'avantages dictés par la concurrence. La coopération se manifeste alors par une démarche qui vise la recherche de solutions satisfaisantes pour toutes les parties. Elle est marquée par la volonté d'aboutir à l'augmentation de l'efficacité globale du système (Calhoun et Smith, 1999).

Dans l'objectif de s'assurer un développement rapide et solide, la grande distribution s'est concentrée, diminuant ainsi le nombre de distributeurs et concentrant entre les mains d'un plus petit nombre, la puissance d'achat des distributeurs face aux fournisseurs (Moati, 2001). Ces derniers se trouvent dans l'obligation de se regrouper pour faire face à cette concentration. Mais en dépit de la stratégie de développement des industriels, les enseignes de la grande distribution semblent toujours arbitrer le jeu concurrentiel en octroyant ou en retirant de leurs espaces, en accélérant la diffusion des produits à marques de distributeurs ou tout simplement en décidant du prix de vente au consommateur. Dans ces conditions, les relations entre distributeurs et industriels ne peuvent être que tendues. Toutefois, les facteurs de l'environnement économique, légal et l'évolution des nouvelles technologies de l'information ont eu une incidence sur les relations et les rapports de force entre les deux protagonistes.

Pour mieux répondre aux besoins du consommateur, les négociations entre producteurs et distributeurs sont devenues aujourd'hui très complexes et connaissent une extension aussi bien au niveau d'éléments négociables qu'au niveau des typologies même de négociations.

Ainsi, il faut dépasser le cadre des intérêts des deux protagonistes producteurs et distributeurs en intégrant dans le programme de négociations le comportement d'achat dans le magasin, la perception des produits nouveaux, l'utilité des actions promotionnelles, la mise en place d'un service après vente assuré par le producteur, etc. (Debabi, 2009).

S'inscrivant dans cette perspective et en cherchant à satisfaire les intérêts pratiques et théoriques qui semblent associés à cette recherche, notre objectif est d'analyser l'évolution des relations entre les distributeurs et les fournisseurs en fonction des mutations internes et externes. Il sera donc important de voir si ces relations évoluent vers le partenariat.

Une étude qualitative est alors menée pour examiner la nature de la négociation des actions marketing entre fournisseurs et distributeurs : cette négociation est-elle à prédominance distributive ou intégrative¹, ou un mixage des deux dimensions ?

REVUE DE LA LITTÉRATURE

Le rapport de force entre les distributeurs et les fournisseurs

Historiquement, les produits étaient la propriété exclusive des producteurs grâce à la maîtrise des technologies de transformation des matières premières. Mais les distributeurs se sont regroupés (comme les producteurs l'ont fait avant) et depuis 1960, ils ont pris le pouvoir des produits en devenant le nouvel intermédiaire entre l'industriel et le client final et ils ont pu accroître leur pouvoir dans les négociations (Boussemart et Roncin, 2007).

Les relations commerciales ont donc été déséquilibrées avec un rapport de force clairement en faveur du distributeur.

En revanche, cela représente un bénéfice important pour le consommateur qui dispose désormais de points de vente immenses avec un choix très important de produits de grande consommation. La production est banalisée et les nouvelles techniques de communication l'informent en permanence, grâce à des messages publicitaires en tout genre.

La grande distribution est même allée jusqu'à créer ses propres marques, appelées MDD (Marques De Distributeurs) : marques créées par une enseigne, mais concurrençant par leur prix, les marques nationales des fournisseurs.

¹Le concept intégratif, en opposition avec distributif, est utilisé dans la littérature sur la négociation par des auteurs comme Dupont (1982), Lewicki et Litterer (1985) en parlant de stratégies de négociation (stratégie intégrative/distributive correspondant à la stratégie coopérative/conflictuelle). Angelmar et Stern (1978), utilisent le concept de stratégie représentative (au lieu d'intégrative) et Pruitt (1983) parle d'approche de type résolution de problème.

En étant proche du consommateur, le distributeur contrôle la relation avec celui-ci car il dispose instantanément de l'information la plus riche sur les comportements d'achat des clients, par contre, le fournisseur devient dépendant du distributeur pour connaître les flux de ses produits. D'ailleurs, le consommateur final se sent plus proche du distributeur que du fabriquant.

La gestion des relations entre le producteur et ses distributeurs dépend dans une large mesure des rapports de force existants entre eux (Touzard, 2009). Les intervenants peuvent avoir des objectifs différents, chacun d'eux cherchant à faire prévaloir ses points de vue, à contrôler et à influencer les décisions des autres opérateurs. Ainsi la domination du marché est sous l'emprise du pouvoir exercé réciproquement par les deux protagonistes.

Toutefois, l'interdépendance entre les membres du circuit nécessite un bon niveau de coopération afin d'accomplir les tâches de ce circuit, mais une divergence de la perception de la réalité et une différence d'intérêts peuvent être à l'origine des tensions dans le circuit, d'où l'émergence de conflits (Anderson et Narus, 1990).

De plus, étant donné l'importance de la distribution, chaque producteur vise à travers ses circuits à réaliser ses objectifs et à satisfaire sa clientèle. Son but est alors la recherche d'une plus grande efficacité des intermédiaires pour assurer une meilleure performance des systèmes de distribution (Weingart et al, 1990).

Ainsi, l'analyse de ces variables paraît d'une grande utilité afin de permettre une bonne gestion des circuits de distribution.

Le pouvoir dans le canal de distribution

La coordination dans un canal de distribution dépend largement du rapport de force qui existe entre le producteur et ses distributeurs. La nécessité de l'existence d'une autorité est alors indispensable pour organiser le canal dans le sens d'une meilleure intégration des tâches et des activités (Lusch et Brown, 1982). Le pouvoir serait le moyen d'imposer ses vues aux autres partenaires et de contrôler leurs différentes décisions.

L'exercice du pouvoir induit, dans certains cas, des divergences entre les intérêts contradictoires des membres du canal. Dans d'autres cas, le pouvoir donne l'occasion au leader du canal de susciter l'adhésion, la coopération des autres membres à son projet en vue d'améliorer la performance de tous les acteurs par le biais d'effets de synergie (Pras, 1991).

Par ailleurs, 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 (Sinaceur, 2004).

Leurs conséquences sont le conflit ou la coopération entre les membres du canal.

Le conflit dans le canal de distribution

Au niveau d'un circuit de distribution, chacun des intervenants est appelé à remplir un rôle bien défini. Cette spécialisation crée une certaine dépendance entre les intermédiaires. Le lien entre la nécessité de coopération et le désir d'indépendance entraîne la naissance de conflit dont le degré est d'autant plus élevé que l'indépendance est importante.

"La dimension conflictuelle qui alimente les relations entre industriels et commerçants depuis les origines du commerce est quasi naturelle" (Carluer-Lossouan et Dauvers, 2004).

Le terme de "conflit", est compris dans ce contexte, sous son angle de conflit d'intérêts, voir sous l'aspect de la méconnaissance des solutions possibles au règlement d'une transaction (commerciale, juridique, relationnelle, etc.).

Le conflit est alors défini comme une relation sociale entre deux ou plusieurs agents, comportant des dimensions perceptuelles et/ou manifestes, caractérisée par une tension ou un blocage des mécanismes normaux de prise de décision suite à une incompatibilité des objectifs stratégiques et opérationnels des membres du canal (Lepers, 1997).

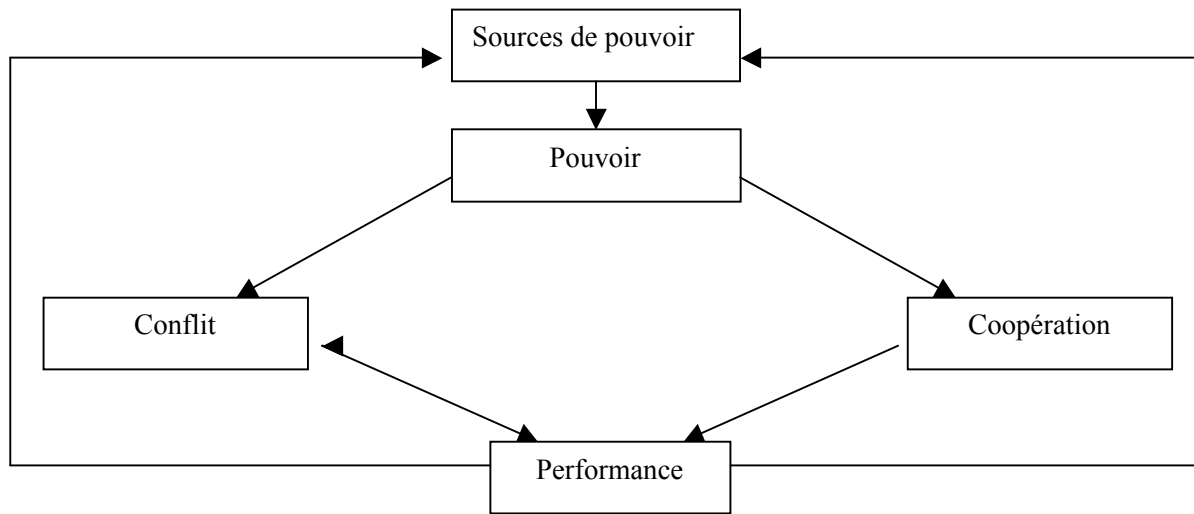
Le conflit peut relever d'une relation concurrentielle sur le partage des profits ou l'allocation des ressources entre les membres. Dans le contexte du canal de distribution, la coopération permet de réaliser les fonctions de distribution de manière efficace et économique (Brown, Lusch et Muehling, 1983).

Concrètement, les membres du canal ont un objectif commun : la maximisation des profits au travers les ventes. Cependant, leurs objectifs divergent sur le prix de l'échange : les vendeurs demandent le prix le plus élevé alors que les acheteurs exigent le prix le plus bas. Ainsi, coopération et conflit caractérisent la relation d'échange.

Le modèle ci-dessous est un modèle conceptuel, synthétique de la relation entre les variables proposées, hiérarchise les sources de pouvoir, le pouvoir, le conflit et la coopération dans la double dimension transactionnelle et logistique des échanges au sein du canal de distribution.

Canal transactionnel

Canal logistique



Conflit/Coopération : Sources de pouvoir transactionnelles et logistiques

Source : Bowersox Morash., (1989), Stern et Reve (1980)

L'intérêt de cette analyse est d'offrir une classification simple et opératoire sur le plan empirique à la fois des activités, des ressources et des comportements des acteurs du canal de distribution. Il s'agit d'une part de distinguer les domaines de conflit et de la coopération transactionnels et logistiques et d'autre part, de présenter la performance à la fois comme conséquence de ces interactions et comme source de pouvoir.

- Les zones de conflit :

Les zones de conflit liées à la nature des deux types de marketing

Marketing	du Producteur	du Distributeur
Segmentation	Base : besoin par rapport au produit (exprimé ou supposé)	Base : besoin d'un ensemble de services marchands par rapport à une formule de vente
Concept produit	Avantage recherché, le « plus » par rapport à d'autres producteurs	Concept point de vente
Positionnement	Mise en avant de la marque producteur	Mise en avant de l'enseigne ou de la marque liée à l'enseigne
Produit	Mise en avant des « plus » pour les produits et les innovations	Mise en avant d'un assortiment de produits et marques différents
Marque	Accent sur la marque propre	Accent sur la marque de distributeur
Services/Garantie	Liés au produit, mais aussi négociés avec le distributeur	Un moyen de valoriser les magasins de l'enseigne
Prix	Cohérence du prix par rapport à l'ensemble des produits sur le marché chez les différents distributeurs et sa propre politique Tendance à un prix plus élevé	Prix, élément important de son positionnement Prix d'appel Vente à perte
Choix	Selon la politique de : -sélectivité (produit de luxe) -de masse (produit de base)	Son propre assortiment Avec une présence plus ou moins grande de ses propres marques
Lieu	Meilleure présence du produit en rayon, avec meilleur service	
Communication	Publicité de marque (image, etc.) d'attraction (création de trafic)	Publicité d'enseigne (image, etc.) d'attraction (création de trafic)
Promotion	Ponctuelle	Permanente, fait partie du positionnement par rapport aux prix et à l'animation
Merchandising	En fonction de la part de marché et de la situation concurrentielle	En fonction de la politique d'enseigne et des caractères de sa marque propre
Force de vente	Négociation à tous les niveaux. Vendre, conseiller, animer, etc.	Double rôle vers l'amont

Source : Chinardet (1999)

Une fois déclenché, un conflit doit être résolu. Toutefois, la méthode de résolution dépendra d'un certain nombre d'éléments. Brown et Day (1981) affirment que la résolution dépend de leur intensité et de leur fréquence.

L'évolution de la relation vers le partenariat

Loin d'être statiques, les circuits de distribution sont soumis à une évolution constante et même profonde révélant divers aspects de comportement et créant de nouvelles opportunités de coopération face aux conflits qui ont toujours caractérisé les relations entre producteurs et distributeurs. Par définition, l'échange relationnel implique une orientation partenariale. Dès lors, nous parlons d'Approche Relationnelle de Type Coopératif (ARTC).

Un facteur essentiel du succès de la gestion des relations entre les firmes est la résolution des conflits, grâce notamment à la coopération qui découle de l'échange relationnel (Manzano, 1997). Ce comportement implique aussi une vision " gagnant-gagnant", une relation construite dans la stabilité et la continuité basée sur la confiance.

La coopération est considérée, dans la littérature, comme un composant nécessaire des relations dans les canaux de distribution et elle est importante pour permettre aux membres de canal d'atteindre leurs objectifs et de satisfaire davantage les consommateurs finaux. Plus simplement, la coopération est considéré comme un manque de conflits dans les canaux de distribution, la coopération apparaît comme la solution constructive du conflit (Angelmar et Waldman, 1975; Filser, 1989).

L'ancienne relation vendeur-acheteur maintenait un fort lien de subordination pour une relation basée sur le rapport de force avec un distributeur placé en tant que donneur d'ordre.

Les distributeurs et les fabricants doivent travailler pour changer les attitudes conflictuelles qui caractérisent traditionnellement les relations entre les acheteurs et les vendeurs. Ainsi, pour une meilleure collaboration, des nouvelles pratiques de la coopération ont vu le jour et plusieurs techniques ont été mises en place entre fournisseurs et distributeurs.

Ces nouvelles pratiques (Trade marketing, category management, etc .) ont permis d'illustrer l'évolution des relations entre fournisseurs et distributeurs. Dans la pratique, les entreprises ont recours à différentes techniques (ECR, EDI, scanning, etc.) basées sur un état d'esprit de coopération ce qui permet de mieux travailler ensemble et d'être plus efficace.

La négociation entre distributeurs et fournisseurs

Le terme de "négociation commerciale" est pris dans un sens large, recouvrant les situations dans lesquelles un offreur de biens ou services et un demandeur correspondant ont pour

objectif de conclure un accord représentant l'échange d'un "actif" contre une valeur généralement monétaire.

Malgré l'intérêt qu'elle présente pour le marketing, la négociation commerciale a longtemps été négligée, bien qu'un certain nombre d'études et de littératures s'intéressent de plus en plus à ce nouveau domaine. En effet, le concept de marketing a souvent été restreint à l'entreprise, mais son évolution lui a permis d'être la discipline qui s'intéresse au concept d'échange et qui fait face aux problèmes liés à ce comportement ; pas uniquement entre le consommateur et les vendeurs, mais aussi entre les acteurs sur ce marché : les négociateurs.

Deux stratégies principales de négociation peuvent être mises en évidence. La première, stratégie intégrative, implique une coopération avec l'autre partie afin d'éviter le conflit d'intérêts en vue notamment de maximiser le bénéfice que peuvent retirer l'ensemble des parties concernées par la négociation. Elle souligne l'importance du rôle joué par les questions et en particulier l'identification des besoins et préférences du client. Une fois ces besoins identifiés, le vendeur cherche à satisfaire ceux-ci par des produits-services appropriés. La seconde, stratégie distributive, vise à départager les interlocuteurs en fonction des pouvoirs dont ils disposent (Carnevale et Pruitt, 1992).

La négociation commerciale met en vis-à-vis deux acteurs. L'un des acteurs cherche à satisfaire un besoin par l'acquisition d'un produit. C'est un acheteur. Il peut acheter pour son propre compte ou pour le compte d'une autre personne. L'autre acteur, le vendeur, cherche à assurer le dynamisme commercial de son entreprise. Son but n'est pas de vendre, mais de faire acheter le produit par quelqu'un qui en éprouve le besoin.

L'accord final dépendra des facteurs suivants (Kotler et Dubois, 2000) :

- La personnalité des parties prenantes,
- Les circonstances de la négociation,
- Les attentes quant aux relations futures entre les partenaires,
- Le négociateur avec un style distributif ou intégratif aura une incidence sur la conduite, le processus et l'orientation de la négociation commerciale.
- Dans la situation d'un équilibre du pouvoir respectif des acteurs, la recherche de compromis se fait au cours des négociations, chaque distributeur cherche à obtenir des conditions de vente plus avantageuses que celle accordées par les fournisseurs aux concurrents.
- Pour négocier efficacement, les acteurs (négociateurs) doivent communiquer librement entre eux (Angelmar et Stern, 1978).

Les éléments négociables entre les distributeurs et les fournisseurs

Même si le prix est souvent l'enjeu majeur d'une négociation commerciale, de nombreux autres aspects peuvent donner lieu à discussion : délais, niveau de qualité, financement, promotion, etc., ce qui confère à la négociation une portée très générale (Kotler et Dubois, 2000) et donc les chances de succès du produit.

Ainsi, il faut intégrer dans le programme des négociations d'autres éléments dont l'utilité des actions promotionnelles fait partie (Debabi, 2009).

Par ailleurs, le distributeur négocie un plan promotionnel avec chaque producteur pour stimuler les ventes durant l'année.

- La négociation des tarifs

Le tarif résulte d'une étude approfondie des coûts du producteur, depuis que le produit est disponible au pied de la machine jusqu'au moment où il cesse d'être sa propriété en devenant celle de son client.

La négociation commerciale ne se limite pas aux seules conditions de facturation ou de remises différées, puisque les qualités intrinsèques du produit et la demande du consommateur, sont les éléments essentiels qui orientent la décision de l'acheteur, mais lorsqu'il s'agit de biens de consommation pour lesquels les différences de qualités spécifiques entre les produits concurrents ne sont pas très importantes, la négociation du prix d'achat devient bien essentielle d'une transaction.

C'est cette négociation qui est examinée dans le cadre des relations quotidiennes entre les producteurs et les distributeurs. Ces deux partenaires sont deux commerçants et chacun sait combien le débat est fait de finesse ou de brutalité, de sincérité ou de duplicité, où chacun joue sa partie pour réaliser le meilleur profit possible.

En ce qui concerne la "négociation des tarifs avec la distribution", un tarif ne doit pas se négocier, selon les textes législatifs, il faut rester sur le seul plan des conditions de vente qui constituent le prix d'achat.

La négociation commerciale réussie devrait porter sur les produits et non sur les conditions d'achat, mais puisque ce n'est pas ce qui se passe dans la réalité, un producteur doit être aussi convaincu de la justesse économique de son tarif que de la qualité de ses produits.

- La promotion : Une action de base de toute négociation

Les opérations promotionnelles sont des actions commerciales qui doivent faire partie de la négociation annuelle avec l'enseigne.

Les actions promotionnelles événementielles par enseigne sont des actions de partenariat spécifiques "marque-enseigne" qui travaillent les deux images au travers d'un événement en utilisant des techniques classiques promotionnelles, de publicité et de médias sur les lieux de vente portant de préférence sur l'image : les primes, les jeux et concours, les bons de réduction, les supports de publicité sur le lieu de vente, et des animateurs accueillants, dynamiques, habillés aux couleurs et argumentant sur les qualités du produit.

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.

Les exigences grandissantes des distributeurs lors des négociations commerciales ont fortement poussé les producteurs au développement des activités de promotion (Dussart, 1998).

Comme la promotion est une modification du prix, elle prend la même importance que prend ce dernier dans la négociation. Le prix ne sera pas toujours l'élément fondamental. Cependant, pour se différencier, les enseignes cherchent d'autres moyens tels que la promotion personnalisée à l'enseigne.

Selon Chandon (1997), la promotion prend une place plus importante dans les négociations annuelles entre producteurs et distributeurs.

Ainsi, par exemple, *"comment peut-on imaginer une action promotionnelle, comme la distribution de produits échantillons, lancée par une grande surface, si le fabricant du produit en question n'accepte pas de les fournir ?"* (Debabi, 2009).

En d'autres termes, la relation ne se focalise plus seulement sur les achats mais aussi sur les éléments marketing qui même dans certaines enseignes peuvent prendre l'ascendant sur les décisions d'assortiment et de promotion.

- La négociation des Trade Promotions

Les fournisseurs sont forcés de payer "une coopération commerciale" aux distributeurs sous le prétexte de voir leurs produits "mis en valeur" ou dans l'espoir d'obtenir le meilleur emplacement en rayon. Ce sont les "marges arrière" (Filser et Paché, 2008).

Les "promotions-distributeurs" (Trade Promotions) sont des promotions offertes aux distributeurs par les producteurs.

A côté des moyens promotionnels destinés aux consommateurs, d'autres moyens s'adressent aux distributeurs. Ils sont pour objectif la stimulation de leurs propres achats et/ou d'obtenir leur coopération dans le cadre d'opérations dirigées vers les consommateurs.

Les principaux moyens de promotion de ce type sont :

- Les cadeaux en nature aux distributeurs
- Les cadeaux en argent
- Les concours entre distributeurs

Les producteurs mesurent mieux que jamais les opportunités de volume d'affaires que constituent les grands groupes de distribution conquérants au niveau international, d'où leur motivation à assurer les liens les plus étroits avec ces groupes s'avère déterminante.

De plus en plus, les producteurs comptent sur les Trade Promotions pour pousser leurs produits par des canaux de distribution (McQuiston et Rockney, 1989).

Les distributeurs tirent bénéfice des Trade Promotions puisqu'elles gèrent le trafic du magasin, augmentent les marges au détail, et parce que, généralement, la majorité des coûts (et les risques) sont à la charge du producteur (Neslin, Powell et Stone, 1995).

L'un des participants à la négociation, explique : " la grande distribution ne vend plus des articles, elle loue des rayons. Pour y être référencés, les fournisseurs doivent payer beaucoup. Sur certains produits, les marges arrière peuvent atteindre 60 % ... la moitié de la hausse des prix est due aux marges arrière, il est en effet loisible aux enseignes de rogner sur leurs profits pour permettre aux fournisseurs de baisser leurs tarifs dans des propositions équivalentes" (Aubril et Parigi, 2004).

Selon Kumar et Rajiv (2001), les Trade Promotions se sont transformés en beaucoup d'alternatives contractuelles complexes qui influencent le comportement et la performance du canal et qui produisent ainsi une littérature riche.

Généralement, les Trade Promotions sont présentées aux distributeurs sous forme de contrat promotionnel qui récapitule le type et les limites de la promotion, la période de temps où elle sera exécutée, et la performance exigée du distributeur.

PROPOSITIONS DE RECHERCHE

La mise en œuvre d'une approche relationnelle est une décision orientée vers la réalisation de certains objectifs définis comme la finalité d'une action conditionnée par un comportement de type coopératif des acteurs (Anderson et Narus, 1990).

Après avoir défini les concepts théoriques, posé la problématique de recherche et énoncé les objectifs, nous pouvons à présent, formuler un certain nombre de propositions de recherche avant d'aborder ultérieurement les étapes méthodologiques de notre recherche qualitative.

Les différentes propositions de recherche qui seront confirmées ou infirmées à partir de l'investigation empirique sont les suivantes :

La première proposition, concerne la coopération entre distributeurs et producteurs et l'efficacité de la chaîne de distribution en ayant recours au Trade Marketing et l'ECR. Cette proposition se formule de la manière suivante :

P1 Les distributeurs et les producteurs sont conscients que l'efficacité de la chaîne de distribution dépend de leur coopération.

La deuxième proposition suppose que l'EDI (Echange des Données Informatisées) favorise la coopération et l'interaction entre distributeurs et producteurs, ainsi son absence est source de conflit entre ces deux parties. La seconde proposition est la suivante:

P2 : L'absence d'EDI sur le marché Tunisien est source de conflit entre producteurs et distributeurs.

La troisième proposition concerne la négociation intégrative (coopérative) et son impact sur l'évolution des relations entre distributeurs et producteurs.

P3: La négociation intégrative (coopérative) a un impact positif sur les relations entre fournisseurs et distributeurs.

La quatrième proposition explique le rôle du pouvoir dans le développement du rapport de forces (équilibré ou déséquilibré) entre les producteurs et distributeurs, lors de la négociation intégrative (coopérative) entre ces deux parties.

P4 : Le pouvoir a un impact négatif sur la négociation intégrative (coopérative) entre fournisseurs et distributeurs.

Les propositions cinq et six renvoient à la nature des négociations (du prix et des promotions des ventes). Nous supposons que les premières sont conflictuelles alors que les deuxièmes prennent la forme de coopération.

P5 : Les négociations du prix sont considérées par les fournisseurs et les distributeurs comme étant à tendance distributive (conflictuelle).

P6 : Les négociations portant sur les promotions des ventes sont intégratives (coopératives).

DÉMARCHE DE L'ÉTUDE EMPIRIQUE

Méthodologie de recherche

Notre recherche est de nature exploratoire. Elle part du thème d'actualité (la négociation des actions marketing entre fournisseurs et distributeurs) dans le but non seulement de contribuer à l'enrichissement de la littérature des relations marketing mais aussi de donner des éléments de réponses aux problèmes que fournisseurs et distributeurs (GMS) rencontrent au cours du développement de leur relation lors de la négociation.

Pour discuter les propositions de recherche précédentes, nous avons alors choisi de réaliser une enquête qualitative. C'est ainsi qu'on a choisi l'étude exploratoire comparative par la volonté de faire apparaître les points de convergence et ceux de divergence entre les deux parties.

L'enquête que nous envisageons de mener, à partir des réponses collectées, va nous permettre de :

- Explorer les démarches qui permettent de pérenniser les relations entre les producteurs et les distributeurs.
- Découvrir l'évolution de la relation entre les producteurs et les distributeurs vers le partenariat.
- Faire ressortir la nature des négociations autour des éléments négociés entre les distributeurs et les fournisseurs.

Choix de l'échantillon

Pour discuter les propositions de recherche, et vu le caractère dyadique de notre recherche, nous sommes appelés à mener deux études, l'une auprès des enseignes et l'autre auprès des producteurs /fournisseurs. Cette étude exploratoire comparative s'intéresse à deux populations : les industriels fabricant les produits de grande consommation et les enseignes commercialisant ces produits et ayant des relations étroites avec les industriels.

Peu importe la position du répondant, sa fonction dans l'entreprise, son sexe et son âge, le critère le plus important d'adhésion à l'échantillon est le degré auquel l'individu interviewé interagit avec le sujet étudié et son contact fréquent avec l'autre partie dans ce domaine.

Chaque répondant, qu'il appartienne au premier groupe d'enseignes ou au second groupe d'entreprises industrielles est recruté en fonction de son implication dans la relation étudiée.

- Les distributeurs

Pour le choix des enseignes, nous nous sommes adressées à la totalité vu leur nombre limité (6 enseignes), à savoir : Carrefour, Géant, Monoprix, Magasin Général, Champion et Promogro. Les entretiens ont eu lieu dans les six points de vente.

- Les fournisseurs

Tout en menant l'enquête avec les distributeurs, nous leur avons demandé de nous communiquer la liste des producteurs/fournisseurs avec qui ils négocient (méthode : boule de neige). Nous avons donc constitué notre échantillon de fournisseurs de cette manière.

Notre choix s'est basé sur des entreprises industrielles situées dans les zones industrielles du Grand Tunis. L'étude auprès des fournisseurs / producteurs s'est passée à peu près de la même façon que celle auprès des distributeurs.

La totalité des interviews a été administrée par la méthode de la face à face (d'une durée de 45mn à 60mn) visant l'exploitation de termes trop techniques, la vérification de la bonne compréhension des questions, etc.

Etant donné le nombre encore réduit des enseignes existantes en Tunisie, nous nous sommes donc adressés à 6 enseignes. Le deuxième échantillon comprend 12 entreprises industrielles.

Outil de collecte de données

Comme l'objectif de notre recherche étant de mettre en relief les facteurs explicatifs à la nature de la relation entre fournisseur-distributeur ainsi que la conduite de la négociation entre ces deux parties, il nous a paru plus intéressant de procéder à l'aide d'un entretien individuel. La collecte des données s'est faite en deux étapes en réalisant deux séries d'entretiens sur deux échantillons différents afin de permettre la comparaison entre les deux parties.

Afin d'élaborer notre entretien individuel semi-directif, il aurait fallu préparer une série de questions préétablies reprenant les thèmes à aborder pour pouvoir guider la discussion.

Nous avons élaboré deux guides d'entretien qui renferme chacun 6 thèmes essayant de répondre aux objectifs préfixés. Ces thèmes sont présentés comme suit :

- Thème 1 : Coopération et efficacité de la chaîne de distribution
- Thème 2 : Coopération et EDI
- Thème 3 : La négociation intégrative (coopérative) et relations entre les partenaires
- Thème 4 : Pouvoir et négociation intégrative
- Thème 5 : Négociation et prix

- Thème 6 : Promotion : objet de négociation entre "Producteur-Distributeur"

Ensuite, à travers le pré test du guide d'entretien, plusieurs remarques et recommandations se sont dégagées, ce qui a permis de restructurer et d'améliorer le contenu du guide.

Méthode d'analyse des entretiens : L'analyse de contenu

Un des objectifs de recherche est l'étude de l'évolution de la relation entre distributeur et fournisseur et de la conduite de la négociation entre eux. D'où l'intérêt d'une analyse qui tient compte des deux discours (fournisseur, enseigne).

Les différents entretiens ont été enregistrés au magnétophone, puis retranscrits dans leur intégralité.

Nous avons réalisé une analyse de contenu catégorielle dite thématique qui est la technique la plus couramment employée.

RÉSULTATS ET DISCUSSIONS

Nous proposons de confronter les propositions de recherche théoriques aux résultats empiriques afin de les vérifier et évaluer leur degré d'acceptation.

Discussion de la première proposition

P1 : Les distributeurs et les producteurs sont conscients que l'efficacité de la chaîne de distribution dépend de leur coopération.

Pour la vérification de cette proposition, nous avons formulé la question n°1 et la question n°2 du guide d'entretien. A travers ces deux questions, nous visons la collecte d'informations concernant les apports des démarches de collaboration telles que : Trade Marketing et ECR, et voir leur importance dans l'efficacité de la chaîne de distribution en Tunisie.

Il apparaît une volonté de la part de tous les interviewés de vouloir améliorer les relations. On peut citer à ce propos quelques remarques de professionnels interviewés : "*Quand un conflit existe, on fait un dossier d'études pour essayer de trouver des solutions*" (Distributeur, directeur d'un point de vente). "*Le marketing relationnel se développe de plus en plus...*".

Les répondants voient dans le Trade Marketing et l'ECR un nouvel outil de management coopératif qui permet de maximiser l'efficacité du système de distribution. "*L'intérêt croissant porté au consommateur pousse les industriels et les distributeurs à mettre en œuvre des stratégies de rapprochement et de coopération*" (Distributeur, directeur des achats). "*Je crois que la mise en place de l'ECR permet aux deux parties d'atteindre des objectifs communs de meilleure rentabilité et d'accroissement des ventes*" (Fournisseur).

"Oui, l'ECR permet de pérenniser les relations fournisseurs/distributeurs, par une étude de marché interne (suggestions, réclamations,...de la part des consommateurs...)" (Fournisseur, responsable GMS et Trade). "Il est évident que le trade marketing est l'illustration d'un esprit de coopération fournisseur/distributeur dans la mesure où le premier tient compte dans sa stratégie de la stratégie de l'enseigne" (Distributeur, directeur des achats).

Ainsi, le Trade Marketing, apporte de nouveaux outils, de nouvelles procédures, de nouveaux moyens pour nourrir et enrichir la relation commerciale. La démarche Trade Marketing a donc pour objectif d'intensifier ponctuellement le lien entre la marque et l'enseigne.

81,82% des fournisseurs et 71,43% des distributeurs affirment que l'instauration d'un climat de confiance et de relations durables est la principale condition pour réaliser un partenariat performant, basé sur la transparence et le partage des connaissances et des compétences de chaque partie. *"Le partenariat se développera forcément"*.

Cependant, les distributeurs et leurs fournisseurs prennent conscience de la nécessité d'optimiser le canal de distribution. Ils se rendent compte que l'efficacité globale de la chaîne de distribution dépend du niveau de coopération.

Au total, la relation de coopération fournisseur-distributeur peut se définir comme un système d'interaction entre deux partenaires, se faisant réciproquement confiance et s'engageant d'établir et de maintenir leurs relations d'échange.

Par ailleurs, la prise en compte des freins (l'absence de transfert de données informatisées et les coûts excessifs...), qu'une telle pratique engendre du développement du Trade Marketing et d'ECR en Tunisie, est importante.

Les acteurs, dans la recherche d'une meilleure interactivité, tendent vers une solution beaucoup plus rationnelle qui est effectivement le dialogue et la coopération.

Ainsi, nous pouvons dire que notre première proposition est validée.

Discussion de la seconde proposition

P2 : L'absence d'EDI sur le marché Tunisien est source de conflit entre producteurs et distributeurs.

Pour vérifier cette deuxième proposition, nous avons formulé la troisième question du guide d'entretien afin de voir si l'absence d'EDI sur le marché Tunisien présente une source de conflit entre producteurs et distributeurs.

L'EDI permet plus d'efficacité dans le processus liant le fournisseur et l'enseigne. Il assure ainsi une meilleure interaction dans des domaines aussi sensibles que l'approvisionnement, la logistique, le stockage, etc.

En Tunisie, l'échange d'informations entre distributeurs et fournisseurs est simple (échange verbale : par contact humain, par téléphone, par intranet, par mail, etc.).

La coopération nécessite l'utilisation des technologies de l'information et de la communication adéquates et une certaine compétence technologique. Cette coopération est facilitée par le développement des TIC, les données scanning, etc. Toutefois, l'échange des données (par téléphone, par mail, par fax, etc.) est fondamental pour une relation de partenariat. *"Pour nous l'échange des données se fait par merchandising, des merchandisers font le suivi des frigos au niveau de D.L.C, au niveau du bon déroulement du stockage...afin d'éviter par exemple la rupture de stock"* (Fournisseur, directeur marketing). *"L'EDI permet plus d'efficacité dans le processus liant le fournisseur et l'enseigne. Il assure ainsi une meilleure interaction dans des domaines aussi sensibles que l'approvisionnement, la logistique, la traçabilité et la sécurité"* (Distributeur, directeur des achats).

63,64% des fournisseurs et 85,71% des distributeurs déclarent que l'échange d'informations entre distributeurs et fournisseurs est simple (échange verbale, par téléphone, par mail...).

L'échange de données informatisées n'est pas encore très utilisé par les entreprises Tunisiennes : logiciels pas assez sophistiqués, base de données incomplètes, personnel non performant...etc. *"Pour nous, l'échange des informations se fait par contact humain, par téléphone..."*. *"L'échange de données informatisées (EDI) n'est pas un domaine développé ou un moyen maîtrisé par les acteurs"* (Distributeur, chef dépôt alimentaire (Logistique)).

Cependant, il y a des dirigeants qui ne sont pas encore prêts à l'échange d'informations jugées confidentielles tel que le chiffre d'affaire réalisé.

Pour la plupart des répondants, l'EDI assure une meilleure dans des domaines aussi sensibles : la logistique, l'approvisionnement, le stockage... *"Avec l'EDI les relations vont évoluer dans le sens du partenariat"*. *"L'EDI favorise l'interaction entre fournisseurs et distributeurs et permet de résoudre quelques conflits"* (Distributeur, responsable marketing).

D'après les entretiens menés, la plupart des répondants sont d'accord que l'EDI permet aux partenaires de communiquer plus facilement et fournit une information en temps réel et fiable, ainsi, il favorise une meilleure coopération. Mais, l'absence de l'EDI ne présente pas une source de conflit entre les acteurs.

En ce sens, cette deuxième proposition n'est pas validée.

Discussion de la troisième proposition

P3: La négociation intégrative (coopérative) a un impact positif sur les relations entre les fournisseurs et les distributeurs.

Dans le but de vérifier notre troisième proposition, nous avons formulé la quatrième question qui a pour objectif de voir si la négociation intégrative (coopérative) améliore les relations entre fournisseurs et distributeurs.

A l'instar des interviews qu'on a effectué, la totalité des répondants ont insisté sur le rôle prépondérant de la négociation intégrative (coopérative) dans le maintien des relations de collaboration entre producteurs et fournisseurs. *"Je crois que toute négociation qui respecte les intérêts des deux parties et aboutit à la réalisation de leurs objectifs respectifs mène à plus d'équité et à des accords bénéfiques. Dans ce sens, la négociation intégrative ne peut être qu'avantageuse"* (Distributeur, chef secteur achats).

Tous les répondants sont d'accord que la conduite de la négociation repose sur le bon déroulement de la négociation à savoir : éviter les conflits, guider les discours, la manière de préserver les intérêts, instaurer un climat de confiance, bien communiquer. *"Toute négociation permet de résoudre quelques obstacles"* (Distributeur, sous directeur d'un point de vente). L'objectif central des distributeurs et des fournisseurs est la satisfaction des consommateurs par une meilleure réponse à leurs attentes. Cela favorise des accords mutuellement bénéfiques et plus équitables. *"Oui, la négociation intégrative permet de garantir des accords plus équitables et bénéfiques parce que cela suppose un accord des deux parties sur les termes de la négociation sans pression de l'un des intervenants et lors de cette négociation il y a échange d'informations utiles pour les deux parties"* (Distributeur, directeur des achats). Les négociations entre les deux parties, tirées auparavant par des arguments tels que les prix de vente discountés, le droit d'alignement etc. et donc plus ou moins conflictuelles, font place petit à petit à des négociations davantage basées sur les intérêts mutuels des distributeurs et des industriels. *" Certes, la négociation intégrative permet de garantir des accords mutuellement bénéfiques (un fournisseur qui gagne 1% c'est un bénéfice...)"* (Distributeur, responsable marketing).

63,64% des fournisseurs et 71,43% des distributeurs affirment que les caractéristiques du négociateur jouent un rôle important dans la réussite de la négociation. Ainsi, pour réussir une négociation (et faire la différence) il faut être diplomate, doté d'une capacité d'écoute et d'une volonté de dialogue...*"L'un des éléments fondamentaux de toute négociation est la dynamique relationnelle qui s'instaure et se développe entre les deux parties"*. (Fournisseur, directeur commercial).

Tous les répondants sont d'accord que la négociation intégrative ne peut être qu'avantageuse. Donc, notre troisième proposition est validée.

Discussion de la quatrième proposition

P4 : Le pouvoir a un impact négatif sur la négociation intégrative (coopérative) entre les fournisseurs et les distributeurs.

Dans le but de vérifier notre quatrième proposition, une cinquième question du guide d'entretien a été formulée dans l'objectif d'identifier les relations de pouvoir-dépendance entre les fournisseurs et les distributeurs lors de leurs négociations.

La gestion des relations entre les producteurs et les distributeurs dépend dans une large mesure des rapports de force existants entre eux.

"Un rapport de pouvoir dissymétrique entre fournisseurs et distributeurs existe (le fournisseur gagne moins ou le distributeur gagne moins)" (Distributeur, sous directeur d'un point de vente). *"Une négociation basée sur le « forcing » et sur des exigences contraires aux intérêts des fournisseurs et des distributeurs peut avoir des risques sur la pérennité des relations entre ces deux parties et peut mener soit à un blocage du fournisseur, soit à l'exclusion voire même parfois la disparition totale de ce dernier (en cas par exemple de déséquilibre financier majeur)"* (Distributeur, directeur des achats).

Les sources de pouvoir sont largement en faveur des distributeurs qui disposent de multiples moyens de pression (71,43% des distributeurs avouent qu'ils sont plus puissants que leurs fournisseurs et qu'ils détiennent plusieurs sources de pouvoir) et que leur survie en soit dépendante. Ainsi, les fournisseurs n'apparaissent pas position de force vis-à-vis des distributeurs, du fait que les GMS possèdent plus de compétences et présentent les vitrines des fournisseurs (les produits étant chez les distributeurs). *"Nous sommes des hommes de terrain, donc nous connaissons mieux que les fournisseurs les attentes des consommateurs (on a plus de contact)...ainsi, il est difficile pour notre fournisseur de nous remplacer. Lors de notre négociation, nous sommes plus capables d'influencer les décisions en notre faveur"* (Distributeur, chef secteur achats). *"Nous sommes les vitrines des fournisseurs. Le fournisseur doit suivre nos règles, car on est capable de modifier le chiffre d'affaires du producteur...Sauf pour la SFBT (multinationale), c'est un producteur leader"* (Distributeur, responsable marketing).

Toutefois, 18,18% des fournisseurs avouent que les distributeurs en sont dépendants. Cette dépendance est liée à la puissance de certains fournisseurs leaders qui possèdent des produits leaders sur le marché (Danone, Coca-Cola...). *"Il serait difficile de nous remplacer puisqu'on leur fournit des produits leaders tels que Danone (produits laitiers, jus...)"* (Fournisseur, directeur commercial). *"Toutefois, le rapport de pouvoir dissymétrique dépend du poids du*

fournisseur (exemple : pour nous la SFBT pour la bière et les boissons gazeuses ... pèse lourd)". (Distributeur, chef dépôt alimentaire (Logistique)).

En effet, les deux parties (100% des fournisseurs et 85,71% des distributeurs) sont conscientes de la nécessité d'établir un rééquilibrage des rapports de force vers plus de collaboration et de partenariat. *"Pas de perdant dans une négociation, tant qu'ils travaillent ensemble. Tant qu'ils négocient ensemble, ils sont tous les deux gagnants"* (Fournisseur, responsable GMS et Trade). *" Toutefois, la situation dépend du négociateur (il limite les dégâts, savoir bien négocier, être compétent...)"* (Distributeur, chef dépôt alimentaire (Logistique)). *"Il faut surmonter les problèmes, le relationnel existe. Un terrain d'entente est toujours trouvable"* (Fournisseur, gérant). *"Toute négociation qui respecte les intérêts des deux parties, aboutit à la réalisation de leurs objectifs respectifs"* (Fournisseur, responsable GMS et Trade).

Toutefois, quelques distributeurs se voient dépendants de leurs fournisseurs, cette dépendance est liée à la puissance de certains fournisseurs leaders qui possèdent des produits leaders sur le marché (Danone, Coca-Cola, etc.).

En ce sens, cette quatrième proposition semble revêtir un degré d'acceptation moyen.

Discussion de la cinquième proposition

P5 : Les négociations du prix sont considérées par les producteurs et les distributeurs comme étant à tendance distributive (conflictuelle).

Afin de vérifier cette proposition, la question n°6 a été posée aux deux parties (distributeurs et producteurs/fournisseurs) dans l'objectif de voir la nature de leurs négociations autour du prix.

Les distributeurs visent des objectifs financiers plutôt que marketing. D'ailleurs, ils insistent tout le temps sur l'amélioration de la rentabilité, les bénéfices tirés des marges, le partage des dépenses, la création du trafic, etc.

De l'autre côté, tous les fournisseurs interviewés affirment qu'ils adoptent plutôt une logique marketing par les promotions de ventes en essayant de satisfaire les consommateurs et les distributeurs, d'améliorer leur image de marque.

Les membres du canal ont un objectif commun : la maximisation des profits à travers les ventes. 45,45% des fournisseurs et 42,86% des distributeurs mettent l'accent sur le fait que le conflit existe autour du prix. *"Le prix est un élément important de l'aspect conflictuel "*. *"Oui, le conflit existe autour du prix. En fait, l'objectif, c'est maximiser les profits pour augmenter les marges"*. (Distributeur, directeur des achats). *"Oui, le bras de fer existe toujours. Il faut savoir s'intégrer. Toutefois, si je pèse lourd, pas de problèmes pour moi...l'alignement est une*

obligation" (Fournisseur, responsable marketing). Les autres, pensent que le prix ne pose pas un réel problème. *"L'aspect conflictuel de la négociation trouve sa source de moins en moins dans la négociation du prix". "Non, aujourd'hui il est rare que le prix du produit pose un problème réel. Le marché n'était plus organisé comme aujourd'hui. Le prix d'achat ne fluctue pas trop"* (Distributeur, chef secteur achats).

Le prix n'est plus l'élément primordial de la négociation, il se retrouve de plus en plus marginalisé au profit des budgets de coopération. *"...Mais au-delà du prix d'autres éléments sont aussi source de conflit : les marges arrières (ristournes de fin d'année), les budgets marketing, etc."*. *"Le conflit existe autour des différents points : prix, remises, avantages commerciales : ristournes fin d'année, budget marketing : catalogue, location des espaces..."*...*L'objectif : vendre plus pour gagner plus (il n'est plus important de vendre à bas prix)"*. (Distributeur, directeur d'un point de vente). *"La négociation est surtout conflictuelle : lorsque le qualité de l'article n'est pas bonne, rupture de stock, bons de commande non satisfaites, retard des commandes achetées..)"* (Distributeur, chef dépôt alimentaire (Logistique)).

Les répondants affirment que l'aspect conflictuel de la négociation trouve sa source de moins en moins dans la négociation du prix. Ils déclarent qu'il est rare que le prix pose un problème réel pour eux.

Donc, notre cinquième proposition semble revêtir un degré d'acceptation moyen.

Discussion de la sixième proposition

P6 : Les négociations portant sur les promotions des ventes sont intégratives (coopératives). Afin de confirmer ou d'infirmer cette proposition, la question n°7 a été posée aux deux parties (distributeurs et fournisseurs) dans l'objectif de voir la nature de leurs négociations portant sur les promotions.

Les actions promotionnelles et les budgets des trade promotions font l'objet d'une négociation annuelle. Toutefois, on peut encore assister à des négociations exceptionnellement au cours de l'année.

La totalité des distributeurs et des fournisseurs ont évoqué le thème "la promotion". Cette dernière occupe une place importante dans les négociations commerciales.

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. *"La promotion est un outil de*

différenciation par rapport aux concurrents, chacun des distributeurs veut avoir une promotion mieux que l'enseigne concurrente" (Distributeur, responsable marketing).

La promotion devient de plus en plus l'un des points importants à négocier qui peut parfois entraver la négociation. *"Les actions promotionnelles (location des rayons pour la mise en avant des produits, allées centrales...) permettent de promouvoir les ventes. Il faut toujours veiller à assurer le bon déroulement de l'opération"* (Fournisseur, gérant).

81,82% des fournisseurs et 71,73% des distributeurs signalent que la négociation autour des opérations promotionnelles est généralement coopérative.

Toutefois, certains répondants déclarent que le conflit peut exister autour du budget marketing. *"Le conflit existe autour des différents points : prix, remises, avantages commerciales : ristournes fin d'année, budget marketing : catalogue, location des espaces...". "Il y a conflit autour des conditions financières et des marges arrière". "Le conflit existe autour du budget marketing (participation aux publicités et coopération commerciales)"* (Distributeur, chef dépôt alimentaire (Logistique)). *"... d'autres éléments constituent une source de conflit : les marges arrière (ristournes de fin d'année), les budgets marketing, etc.". "Il n'y a pas quelque chose de stable. Il existe toujours une position de force (taux de marges arrière, intérêt de la relation coopérative...) d'où la nécessité de faire des concessions"* (Distributeur, directeur des achats).

Les fournisseurs expliquent que les enseignes puisent leur rentabilité dans les Trade Promotions tant que ces derniers permettent aux distributeurs de se différencier des concurrents.

Suite à cette analyse, on peut conclure que les négociations portant sur les actions promotionnelles sont coopératives mais plus ou moins conflictuelles autour des Trade Promotions (la valeur des budgets adressés par les fournisseurs).

Ainsi, cette dernière proposition possède un degré d'acceptation moyen.

CONCLUSION

Aujourd'hui, vu la complexité de l'environnement commercial, la négociation devient une étape incontournable dans le monde de commerce. Ainsi, de plus en plus complexe et étendue, la négociation entre producteurs et distributeurs devient un véritable enjeu stratégique (Debabi, 2009).

Cette recherche s'inscrit dans le cadre des études traitant la conduite de la négociation marketing entre distributeurs et fournisseurs.

Construites historiquement dans un cadre conflictuel, les relations d'échanges entre les distributeurs et leurs fournisseurs semblent avoir amorcé une inflexion depuis le milieu des années 1990 (Lepers, 2005). L'illustration tangible de cette évolution s'incarne à travers de nouvelles pratiques comme le Trade Marketing et l'ECR. Ces évolutions sont la traduction d'une orientation plus rationnelle de l'échange dans sa forme (Kumar et Rajiv, 2001).

À la lumière de la littérature académique, nous avons montré que les relations entre les fournisseurs et les distributeurs sont complexes et ont tendances à évoluer. Nous avons donc adopté une démarche qualitative basée sur un guide semi-directif. Des entretiens semi-directifs ont été menés auprès des distributeurs et des fournisseurs Tunisiens.

Nous pouvons assimiler la relation entre producteurs et distributeurs à un partenariat technique pas très développé, se matérialisant par quelques actions ponctuelles, sans une réelle implication de la part des deux intervenants. Cependant, nous constatons qu'en Tunisie, les relations commerciales entre les deux acteurs (distributeurs et fournisseurs) ne sont pas entrées dans l'ère du dominant-dominé.

Certes, cette recherche apporte ainsi un éclaircissement sur la nature, la conduite et l'évolution de la négociation entre producteurs et distributeurs, mais elle représente des limites qui méritent d'être soulignées :

- Le caractère exploratoire de la recherche montre ses limites. Bien qu'ayant une certaine représentativité, l'échantillon de base composé des industriels et des distributeurs reste réduit et donc la petite taille de l'ensemble des interviewés empêche la généralisation des conclusions à la population dans son ensemble.
- Notre étude qualitative peut être jugée comme insuffisante pour prendre une décision de marketing.
- L'analyse thématique peut conduire à des résultats plus intéressants par le prolongement de l'analyse avec la production des données sous un logiciel permettant une analyse quantitative.
- Certains paramètres qui n'ont pas été pris en considération surtout dans notre étude empirique. Il s'agit plus particulièrement des spécificités des produits : notre cadre conceptuel et méthodologique concerne surtout la production et la distribution de produits de consommation courante dans la mesure où l'échantillon de distributeurs est constitué majoritairement par des supermarchés. Mais il faut noter que les négociations dans les circuits industriels et de services diffèrent de celles dans les circuits de produits de consommation courante où les conflits sont les plus fréquents et les plus graves (Filser, Garets et Paché, 2001).

Plutôt que d'apporter des réponses définitives, cette recherche a permis de poser de nombreuses questions qui sont autant d'axes de recherche possibles :

- Les types ou caractères des négociations dépendent-ils de l'importance du distributeur (grandes ou moyennes surfaces, magasin spécialisé, etc.) et du producteur (ayant monopole, disposant d'une grande marque, etc.) ?
- Quel est l'impact du Trade Marketing sur les autres circuits de distributions existants en Tunisie à savoir les grossistes, les épiceries et les superettes ?
- En Tunisie, les distributeurs et les fournisseurs, sont-ils capables de mettre en place des stratégies de négociation ?

Ainsi, notre recherche apporte des points d'interrogation importants qu'il conviendra d'étudier grâce à des travaux supplémentaires.

Au niveau managérial, notre étude a permis de mieux comprendre les mécanismes et les interactions entre distributeurs et fournisseurs en Tunisie. Cette compréhension est un outil que le négociateur doit prendre en considération pour orienter la conduite de la relation à long terme dans le sens qu'il désire pour permettre de réaliser l'optimum de rentabilité pour l'entreprise.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Anderson J. et Narus J. (1990), A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships, *Journal of Marketing*, 54, 1, 42 – 58.
- Angelmar R. et Waldman C. (1975), Les conflits dans les canaux de distribution, *Revue Française de Gestion*, 1, 57-68.
- Angelmar R. et Stern L.W. (1978), Development of a Content Analytic System for Analysis of Bargaining Communication in Marketing, *Journal of Marketing Research*, 15, 1, 93– 102.
- Aubril S. et Parigi J. (2004), Les négociations commerciales à la peine, *LSA*.
- Boussemart B. et Roncin A. (2007), La mondialisation contre la concurrence dans le textile et l'habillement, revue de l'OFCE, 103.
- Bowersox, D., et Morash E. (1989), The integration of marketing flows in channels of distribution", *European Journal of Marketing*, 23, 2, 58-67.
- Brown J. R. et Day R.L. (1981), Measures of manifest conflict in distribution channels, *Journal of Marketing Research*, 18, 3, 263-274.
- Brown J., Lusch R. et Muehling D (1986), Conflict and Power-Dependence Relations in Retailer-Supplier Channel, *Journal of Retailing*, 59, 53-79.
- Calhoun P.S. et Smith W. P. (1999), Integrative bargaining: Does gender make a difference? ,

International Journal of Conflict Management, 10, 3, 203-224.

Carluer-Lossouan F. et Dauvers O. (2004), *La saga du commerce français*, Ed. Dauvers, Rennes.

Carnevale P.J. et Pruitt D.G. (1992), Negotiation and mediation, *Annual Review of Psychology*, 43, 531-582.

Chandon P. (1997), *Promotion des ventes, psychologie de l'achat et comportement de consommation*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, INSEAD, Fontainebleau.

Chinardet C. (1999), *Négociier avec la grande distribution*, éditions d'Organisation, Paris.

Debabi M. (2009), Dimensions intégratives et distributives de la négociation entre producteurs et distributeurs", *La Revue des Sciences de Gestion*, 3-4, 237.

Dupont C. (1990), *La négociation : conduite, théorie et pratique*, 3^{ème} édition Dalloz, Paris.

Dussart C. (1998), Category management: strengths, limits and development, *European Management Journal*, 16, 1.

Filser M. (1989), *Canaux de distribution*, Vuibert, Collection Gestion, Paris.

Filser M., Garets V. et Paché G. (2001), *La distribution : organisation et stratégie*, Éditions EMS, Paris.

Filser M. et Paché G. (2008), La dynamique des canaux de distribution, Approches théoriques et ruptures stratégiques, *Revue Française de Gestion*, 182/2008, 109-133.

Fisher R., Ury W. et Patton B. (1982), *Comment réussir une négociation*, Éditions du Seuil, Paris.

Kotler et Dubois (2000), *Marketing Management*, Publi – Union Editions, Paris.

Kumar N. et Rajiv S. (2001): "Effectiveness of Trade Promotions: Analysing the Determinants of Retail Pass Through", *Marketing Science*, 20, 4, 23-29.

Lepers X. (1997), La relation d'échange fournisseurs-grands distributeur : vers une nouvelle conceptualisation", *Revue Française de gestion*, 56, 80-94.

Lepers X. (2005), Vers une meilleure conceptualisation de la relation d'échange fournisseurs-grands distributeurs, 12^{ème} *Association Internationale du Management Stratégique*, Angers.

Lewicki R. J. et Litterer J. A. (1985), *Negotiation*, Homewood: Irwin.

Lusch R. et Brown. J (1982), A modified model of power in the marketing channel, *Journal of Marketing Research*, 19, 312-323.

McQuiston D. H. et Rockney G. W. (1989), An Examination of the Evaluative Criteria of Industrial Buyers: Implications for Sales Training, *Journal of Business and Industrial Marketing*, 4, 65-75.

- Manzano M. (1997), *Les relations coopératives entre les producteurs et les distributeurs des produits alimentaires et non alimentaires*, Papiers de recherche, IAE de Paris, <http://www.univ-paris1.fr/GREGOR/>
- Neslin A., Powell S. et Stone L. (1995), The Effects of Retailer and Consumer Response on Optimal Manufacturer Advertising and Trade Promotions Strategies, *Management Science*, 41, 5.
- Pras B. (1991), Stratégies génériques et de résistance dans les canaux de distribution : commentaires et illustrations, *Recherche et Applications en Marketing*, 6, 2, 111-123.
- Pruitt D. G. (1983), Strategic Choice in Negotiation, *American Behavioral Scientist*, 27, 2, 167-94.
- Moati Ph. (2001), *L'avenir de la grande distribution*, Odile Jacob, Paris.
- Radtchenko-Draillard S. (2003), Les aspects culturels de la négociation internationale, *Les cahiers psychologie politique* [En ligne], numéro 3, Avril 2003. URL: <http://odel.irevues.inist.fr/cahierspsychologiepolitique/index.php?id=1602>
- Scotto M.-J. et C. Alavoine (2009), *Le modèle émergent de gestion de la diversité permet-il d'interpréter le potentiel de réussite des femmes dans le domaine de la négociation ?*, actes du colloque "La diversité: Questions pour les sciences sociales", EM Strasbourg, Université Robert Schuman.
- Sinaceur M. (2004), Utilisation de la menace en négociation, *Revue Française de Gestion*, 30, 153.
- Stern L. et Reve T. (1980), Distribution channels as political economies: a framework for comparative analysis, *Journal of Marketing*, 44, 52-64.
- Touzard H. (2009), Acquis et perspectives de la recherche sur la négociation, *Négociations*, 2, 12, 59-66.
- Weingart L.R., Thompson L.L. Bazerman M.H. et Carroll J.S. (1990), Tactical Behavior and Negotiation Outcomes, *International Journal of Management Conflict*, 1, 7-31.