



**Mémoire Présentée**  
**par Mme Awa Balla**  
**NDIAYE CISSE**

**UCAD**  
**FACULTE DES SCIENCES**  
**ECONOMIQUES ET DE**  
**GESTION**

**THEME : POLITIQUES DE DISTRIBUTION**  
**ET PERFORMANCE COMMERCIALE**  
**DE LA PME**

---

**2008-2009**

26 JAN. 2010

12.01.01  
NDI  
14540

REPUBLIQUE DU SENEGAL  
Un peuple-Un but-Une foi  
MINISTRE DE L'EDUCATION



UNIVERSITE CHEIKH ANTA DIOP DE DAKAR



FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTION

MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

En DEA DE GESTION

**THEME : POLITIQUES DE DISTRIBUTION ET  
PERFORMANCE COMMERCIALE  
DE LA PME**

Présenté soutenu et par :

Mme Awa Balla  
NDIAYE CISSE

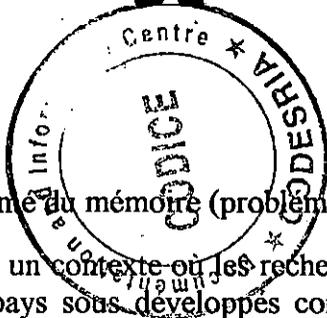
Membres du JURY :

Président: Pr. Mouhamed el bachir WADE  
Directeur de mémoire : Pr Ibrahima Samba  
DANCOKO

Autre membre : Babacar DIOP

**Année Universitaire  
2008-2009**

Le présent mémoire a bénéficié d'une subvention du CODESRIA



Résumé du mémoire (problématique, méthodologie et résultats)

Dans un contexte où les recherches sont rares sur la distribution des PME surtout dans celles des pays sous développés comme le Sénégal, nous avons posé la problématique suivante: **quel est le lien qui existe entre « la stratégie de distribution », « l'organisation de la fonction commerciale » et « la performance commerciale des PME » au Sénégal?**

Cette question principale fait appel aux questions spécifiques suivantes :

Quelle est l'influence de la stratégie de distribution sur l'organisation de la fonction commerciale de la PME ?

Quels sont les apports de l'organisation de la fonction commerciale et la stratégie de distribution sur la performance commerciale de la PME ?

Est-ce que les PME qui ont leur propre force de vente ont une meilleure performance commerciale?

Pour cette recherche nous avons procédé par la méthode hypothético déductive. Nous avons utilisé la documentation, la description et l'explication. Concernant l'étude pratique nous avons élaboré un modèle avec trois hypothèses. **La performance commerciale** (variable expliquée) représentée par le chiffre d'affaires, **la stratégie de distribution** évaluée par les études marketing et le type de stratégie de distribution adopté et **l'organisation de la fonction commerciale** mesurée par l'existence d'une force de vente et la structure commerciale (variables explicatives) ont été utilisées. Pour vérifier les hypothèses entre les variables explicatives, nous avons utilisé des analyses statistiques avec le SPSS.12. et celles entre les variables explicatives et la variable expliquée nous avons procédé par l'ANOVA à un facteur.

L'étude pratique auprès de 397 PME sénégalaises a permis de retenir les résultats suivants :

- Les PME ciblées sont en grande majorité des entreprises indépendantes, créées dans la plupart du temps entre 1980 et 2000. Il a été noté que les entreprises sénégalaises s'activent plus dans le secteur des services et adoptent, le plus souvent, le statut des SARL.

Concernant l'effectif des PME, il est souvent inférieur à 10 personnes. Ce résultat traduit le fait que les PE sont dominantes dans l'économie sénégalaise.

L'étude montre également une très grande réticence de l'ensemble des PME de l'échantillon à se déclarer sur leur chiffre d'affaires et leur part de marché. En effet, les entreprises considèrent ces derniers comme étant très sensibles et en parlent rarement.

- L'analyse fait ressortir, que malgré la grande importance accordée par les dirigeants de PME à la fonction commerciale, la plupart d'entre elles n'en disposent pas. Les PME sont donc confrontées à un grand problème lié à l'identification du personnel commercial. Elles n'ont souvent pas de force de vente. Même si cette dernière existe dans l'entreprise, elle ne fait pas l'objet d'attention en matière de formation dans le domaine. Ce qui fait dire que les PME sénégalaises ont un grand besoin en formation de leur personnel commercial.

- L'étude stratégique, quant à elle, révèle que les PME sénégalaises n'utilisent pas assez souvent les études de marché. Si l'on tient compte de l'importance de celles-ci sur les prises de décisions, cette situation explique largement les problèmes auxquels sont confrontées nos PME, surtout en matière de distribution. Et même, pour celles qui font recours aux études de marché, elles le font de manière simple et routinière.

En outre les PME sénégalaises accèdent facilement aux consommateurs. Elles écoulent leurs produits, le plus souvent, par le marché traditionnel en adoptant très souvent le circuit direct et le réseau des boutiquiers de quartier. Ces faits sont confirmés par la stratégie, la plus fréquemment retenue, qui reste celle intensive.

Toutefois l'analyse des tests d'hypothèse ont permis de confirmer que : l'organisation de la fonction commerciale détermine la stratégie de distribution.

Egalement ces facteurs précédents exercent une influence sur la performance commerciale de la PME sénégalaise. Les PME disposant d'une fonction commerciale bien structurée, d'une force de vente dynamique, d'une politique stratégique de distribution et qui réalisent des études de marché parviennent à faire les plus gros chiffres d'affaires.

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

Au nom d'ALLAH, LE CLEMENT, LE MISERICORDIEUX :

A son prophète, MOUHAMED, paix et salut sur lui :

Ce présent mémoire est dédié à mon maître et guide spirituel, SERIGNE TOUBA SERIGNE SALIHOU MBACKE, qui nous a récemment quittés. Je ne doute pas une seconde qu'il est encore parmi nous et qu'il continuera à faire descendre ses biens faits sur ses talibés, les mourides et toute la umah islamique.

« Djeredjefeti SERIGNE TOUBA SERIGNE SALIHOU MBACKE yalla nafi yeurmandém sah ta YALLA fayal gnouco. Âmiin.»

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

# DEDICACE

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

# REMERCIEMENTS

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

Tout d'abord mes remerciements vont à l'endroit de mes parents, feu El Abdoulaye NDIAYE et Absa KEBE, qui ont « fait » de moi ce que je suis devenue aujourd'hui. Ils m'ont donné leur personnalité. Ils se sont jamais lassé de me soutenir financièrement, moralement...Je ne trouve pas les mots pour dire tout ce qu'ils ont fait pour moi, DIEU seul sait. Je les remercie pour l'éducation qu'ils nous ont donnée, à mes frères et moi. Je ne remercierai jamais assez le tout PUISSANT de nous les avoir donnés comme parents.

Que DIEU, le CLEMENT et le MISERICORDIEUX accueille mon cher père dans son Paradis et que la terre de Touba lui soit légère.

Je prie aussi le bon DIEU d'accorder à ma mère une santé de fer, de la laisser encore dans ce monde en notre compagnie et de nous donner les moyens d'accomplir nos devoirs envers elle, amine.

En suite je remercie mon cher et gentil mari, Serigne Ousmane CISSE, pour sa patience, sa compréhension, sa générosité, son soutien sur toutes les formes... Je prie le bon DIEU de nous réserver un heureux ménage et de nous donner beaucoup d'enfants qui resteront dans la voie du « siratal-moustahim »...

Je remercie aussi le couple SENE, Serigne Moussa et Ramatoulaye KEBE, pour tout ce qu'ils ont fait pour moi : je n'oublierai jamais leur hospitalité, leur générosité, leur compréhension, leur patience, leur soutien...la liste n'est pas exhaustive mais il faut simplement m'arrêter.

Dans ces remerciements, mention spéciale est donnée à mon professeur, directeur de mémoire, Ibrahima Samba DANKOCO, qui malgré ses responsabilités a toujours trouvé du temps pour moi. Merci professeur pour votre disponibilité, votre compréhension, votre patience et vos encouragements.

Je remercie le CODESRIA de m'avoir octroyé une subvention de recherche sans laquelle le présent mémoire n'aurait pu être réalisé.

Je remercie : mes frères Serigne Sall NDIAYE, El cheikh NDIAYE, ma grand mère Soda KANE, ma tante Asta KEBE, Mbayang KEBE, Serigne Salihou SENE, Astou KEBE, Soda DIA, Ndèye LO, Sakinatou BOUSSO, Fatou DIEME, Sanou DIAGNE, toutes les membres de « KHABANE », « LAGANE », de « GOTT » et tous ceux de la daara « madj Mahoun norayni » de l'UCAD.

Je remercie également Mohamed BADJI, Harouna Issa ALI, Kandji DOUF, Alioune GUEYE, Assane NDAO pour leur disponibilité, leurs encouragements leur soutien moral...

Je remercie : Ngagne DIA, Maguette Teuw DIAO, Ibrahima GANO et tous les autres membres du laboratoire de gestion, tous les camarades de la troisième promotion Abi Doumbya DIAGNE, Mame Rouba FAYE, Ndeup PAYE, Ndèye Coumba ANNE, Chamsdine SAMB... et les autres promotions. Je n'oublie pas les professeurs qui ont participé à ma formation et les membres du jury de ma soutenance.

J'adresse aussi mes remerciements à nos braves et gentilles secrétaires, je veux nommer, Mme Oulimata BADJI et Mlle Madjiguène THIAM, pour leur amitié, leur disponibilité et tout ce qu'elles ont fait pour nous.

Je ne peux pas terminer sans remercier tous mes frères, sœurs, belles sœurs, beaux frères, tantes, oncles, amis et tous ceux qui de prêt ou de loin ont contribué à ma réussite.

# **LISTE DES SIGLES**

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

ADEPME : agence de développement et de d'encadrement des PME  
ANOVA : analyse de la variance  
BMG : Boulianne, Morin et Guindons  
CAP : croissance recherchée, autonomie de décision, pérennité subie  
CEMAC : communauté économique et monétaire de l'Afrique centrale  
CNES : confédération nationale des entreprises du Sénégal  
CODESRIA : conseil pour le développement de la recherche en Afrique  
CREA : centre de recherches économiques appliquées  
CSS : caisse de sécurité sociale  
DAMAG : dakaroise des magasins  
DEA : diplôme d'études approfondies  
DPS : Direction de la prévision et de la statistique  
ECUS : european currency unit  
FASEG : faculté des sciences économiques et de gestion  
FCFA : franc de la communauté financière africaine  
FNPJ : fonds national de promotion de la jeunesse  
GOP : gestion des opérations  
IPRES : Institut de prévoyance de retraite du Sénégal  
MDD : marque de distributeur  
ME : moyennes entreprises :  
NRE : nouvelles régulations économiques  
ONECCA : ordre national des experts comptables et comptables agréés  
OP CIT : opération cité  
PE : petites entreprises  
PIB : produit intérieur brut  
PIC : pérennité, indépendance, croissance adoptive  
PLV : publicité sur les lieux de vente  
PME : Petites et moyennes entreprises  
PMI : petites et moyennes industries

PNB : produit national brut

SCOA: société commerciale Ouest africaine

SPSS : Statistical pacag for the social science

TBE : Tableau de bord équilibré de Kaplan et Norton

TPE : très petites entreprises

UCAD : université CHEIKH ANTA DIOP de Dakar

UEMOA : union économique et monétaire ouest africaine

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

**LISTE DES  
TABLEAUX**

CODESRI/BIBLIOTHEQUE

Tableau 1 : la fonction du répondant

Tableau 2 : le niveau d'instruction du répondant

Tableau 3 : le domaine de formation du répondant

Tableau 4 : PME appartenant à une filiale de groupe ou indépendante

Tableau 5 : le secteur d'activité des PME

Tableau 6 : le statut juridique des PME

Tableau 7 : l'effectif des PME

Tableau 8 : le capital social des PME

Tableau 9 : le chiffre d'affaires des PME de 1999 à 2001

Tableau 10 : les parts de marché des PME entre 1999 et 2001

Tableau 11 : la date de création des PME

Tableau 12 : la structure chargée de la fonction commerciale

Tableau 13 : la place de la fonction commerciale dans l'organisation de l'entreprise

Tableau 14 : la pratique de formation continue

Tableau 15 : le rôle du responsable commercial

Tableau 16 : l'autorité du responsable commercial vis-à-vis des autres fonctions

Tableau 17: le responsable de la force de vente

Tableau 18 : la répartition de la force de vente des PME

Tableau 19 : la fixation des activités des forces de vente des PME

Tableau 20 : la force de vente des PME par rapport à celle de la concurrence

Tableau 21 : la révision de l'organisation de la force de vent des PME

Tableau 22 : la recherche d'information dans le secteur

Tableau 23 : les sources d'informations des PME sur le secteur

Tableau 24 : la réalisation d'études de marché

Tableau 25 : le responsable des études de marché

Tableau 26 : la prévision d'un budget d'étude de marché

Tableau 27 : l'accès aux consommateurs

Tableau 28 : le nombre d'intermédiaire ente la PME et le consommateur

Tableau 29 : la structure de distribution adoptée par les PME

Tableau 30 : La longueur des circuits de distribution des PME

Tableau 31 : la longueur des circuits de distribution par rapport à la concurrence

Tableau 32 : la stratégie de distribution adoptée par la PME

Tableau 33 : test de khi-deux entre étude de marché et structure commerciale

Tableau 34 : test de khi-deux entre étude de marché et force de vente

Tableau 35 : test de khi-deux entre la politique stratégique en distribution et la structure commerciale

Tableau 36 : test de khi-deux entre la politique stratégique de distribution et la force de vente

Tableau 37 : ANOVA entre structure commerciale et chiffre d'affaires 2001

Tableau 38 : ANOVA entre force de vente et chiffre d'affaires 2001

Tableau 39 : ANOVA entre étude de marché et chiffre d'affaires 2001

Tableau 40 : ANOVA politique stratégique de distribution et chiffre d'affaires 2001

CODESRIA - BIBLIOTHÈQUE

# SOMMAIRE

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

Dédicace.....	I
Remerciements.....	II
Liste des sigles.....	IV
Liste des tableaux.....	VI
Introduction générale.....	1
<i>Première partie : Cadre conceptuel</i>	
Introduction de la première partie.....	7
<u>Chapitre I</u> : PME et politique de distribution.....	8
Section I : La notion de PME.....	8
Section II : Etude sur la distribution .....	20
<u>Chapitre II</u> : Les généralités sur la performance et la particularité de la distribution en Afrique .....	35
Section I : Les généralités sur la performance :.....	36
Section II : L'organisation, la stratégie de la distribution et les problèmes de la distribution en Afrique .....	44
Conclusion de la première partie .....	56
<i>Deuxième partie : Etude pratique</i>	
Introduction de la deuxième partie .....	57
<u>Chapitre III</u> : Méthodologie de recherche .....	58
Section I : La méthode et les instruments de recherche retenus.....	59
Section II :Présentation des variables, du modèle et des hypothèses de recherche.....	69
<u>Chapitre IV</u> : Présentation et analyse des résultats .....	78
Section I : Analyse de l'échantillon .....	78
Section II : Les principaux résultats de l'analyse bivariée .....	98
Conclusion de la deuxième partie .....	110
Conclusion générale .....	111
Bibliographie .....	A

Table des matières .....	H
Annexes.....	M

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

# **INTRODUCTION GENERALE**

CODESRIA BIBLIOTHEQUE

Parmi l'ensemble des domaines du marketing, les activités de distribution ont fait l'objet des premières investigations scientifiques, dès les années 1930<sup>1</sup>. Ainsi, la publication du journal de référence - journal of retailing - précède de plus de trente ans celle des journaux équivalents en marketing. A l'heure actuelle les activités de distribution ne forment pas seulement un domaine d'application du marketing, mais plutôt un champ de recherche spécifique.

La PME par contre n'a pas bénéficié de beaucoup d'écrits malgré son important rôle économique. La montée des PME dans la plupart des pays industrialisés constitue un fait incontestable<sup>2</sup>, de même dans les anciens pays socialistes, comme dans les pays en voie d'industrialisation (Amérique latine, Afrique...). Un rôle décisif est accordé aux PME pour un développement équilibré, notamment dans les secteurs traditionnels de consommation finale et de commercialisation, dans lesquels les grandes sociétés s'étaient révélées défailtantes<sup>3</sup>.

Même si leur volatilité reste importante, il n'en demeure pas moins qu'elles représentent une forte proportion du tissu industriel mondial<sup>4</sup>. En effet elles constituent le moteur de l'activité commerciale, de création d'emploi et même d'innovation: elles forment l'épine dorsale des économies<sup>5</sup>.

Toutefois les auteurs qui s'intéressent à l'étude du fonctionnement des organisations le font souvent dans le contexte de la grande entreprise, qui dispose grandement de beaucoup de ressources pour développer et appliquer des concepts de gestion susceptibles d'améliorer le pilotage de la performance. Grâce à de nombreux travaux de recherches portant sur la grande entreprise, il est possible de prétendre à une meilleure compréhension de celle-ci dans plusieurs domaines.

---

<sup>1</sup> VOLLE P (2000), « résumé des études et recherche sur la distribution », pp. 3.

<sup>2</sup> GUILHON B. MARCHESNAY M. cités par MARCHESNAY.M. (1997) « petite entreprise et entrepreneur, encyclopédie de gestion », ECONOMICA, 2<sup>ème</sup> édition.

<sup>3</sup> MARCHESNAY.M, *ibid.*

<sup>4</sup> JULIEN P.A. MARCHESNAY M. (1996), *les Echos* de janvier (1997).

<sup>5</sup> JULIEN.P A. MARCHESNAY M. (1996), *ibid.*

Mais depuis quelques décennies, un certain nombre de travaux ont permis d'en apprendre davantage sur les caractéristiques et le fonctionnement des PME dans les domaines en gestion.

Cependant plusieurs domaines en gestion sont encore sous exploités notamment : le marketing de façon générale et la performance commerciale en particulier. L'étude de la performance dans la PME est un sujet sur lequel, il n'est connu que peu d'écrits parce que les recherches sont presque inexistantes<sup>6</sup>.

Mais il faut noter que les auteurs, les institutions et les centres de recherche<sup>7</sup> s'intéressent davantage à la question de la PME, c'est ce qui explique l'organisation des colloques et ateliers fréquents à son endroit.

Cet état des lieux explique le choix de notre thème : « **politiques de distribution et performance commerciale de la PME au Sénégal** ».

Si les recherches sur la performance de la PME sont peu développées dans les pays occidentaux<sup>8</sup>, elles le sont encore moins dans les pays pauvres, comme ceux de l'Afrique.

En Afrique, particulièrement, les écrits sur ce thème sont plus rarissimes. Selon Agbodan<sup>9</sup>, on ne peut pas parler de performance en dressant une liste de facteurs, il faut plutôt penser à un système fermé d'éléments en rétroaction surtout positive.

Par ailleurs, l'état actuel de la distribution (circuits souvent mal organisés, inefficaces et coûteux)<sup>10</sup>, en Afrique, accentue les difficultés d'écoulement des produits. C'est une situation que Dia<sup>11</sup> confirme au Sénégal, à travers ses écrits par : le manque d'infrastructures, la forte

---

<sup>6</sup> FADIL N. (2003), « la mesure de la performance des PME en cas d'application sur la décision d'introduction en bourse », 18.p.

<sup>7</sup> [http://gradures.hec.unil.ch/hec/index.cfm?page=/hecrencontres/visites\\_entreprise/pme-universite](http://gradures.hec.unil.ch/hec/index.cfm?page=/hecrencontres/visites_entreprise/pme-universite) pour 14 juin 2006.

<sup>8</sup> JULIEN A. MARCHESNAY M. cités par KALIKA M. et al, (1998) « structuration des entreprises et relation d'affaires internationales », revue science de gestion XXXII, n°8, 1998.

<sup>9</sup> AGBODAN M.M. (1995) « rétroactions positives, hasard et performance », dans les facteurs de performance de l'entreprise, ED AUPELF-UREF, John Libbey Eurotext Paris, pp 3-11.

<sup>10</sup> NDIAYE A.B. (2003), la distribution moderne, mémoire de maîtrise, FASEG de l'UCAD, pp. 42.

<sup>11</sup> DIA M.H (1990), une approche socioculturelle du marketing de la PME Sénégalaise, mémoire de DEA de gestion, FASEG, UCAD, bibliothèque du CODESRIA.

concentration du réseau commercial dans les villes et la particularité du commerce de gros dans la capitale. Une situation qui entraîne un allongement des circuits de distribution relayés par une augmentation des coûts.

Egalement les circuits de distribution, très désorganisés en Afrique<sup>12</sup>, ne facilitent ni la commercialisation ni l'accès aux produits par le consommateur. Cela s'explique en partie par le peu d'attention apportée aux problèmes de distribution<sup>13</sup>. Cette situation a des conséquences négatives sur le chiffre d'affaires (que nous allons considérer comme le principal indicateur de performance commerciale dans cette recherche) et le résultat de l'entreprise selon Olivier et Maricourt<sup>14</sup>.

**Ce qui justifie l'intérêt de la question de recherche suivante : quel est le lien qui existe entre « la stratégie de distribution », « l'organisation de la fonction commerciale » et « la performance commerciale des PME » au Sénégal?**

Cette question principale fait appel aux questions spécifiques suivantes :

Quelle est l'influence de la stratégie de distribution sur l'organisation de la fonction commerciale de la PME ?

Quels sont les apports de l'organisation de la fonction commerciale et la stratégie de distribution sur la performance commerciale de la PME ?

Est-ce que les PME qui ont leur propre force de vente ont une meilleure performance commerciale?

En outre l'objectif général de cette recherche est de pouvoir démontrer, à partir d'une étude empirique, que la performance commerciale des PME au Sénégal repose sur la stratégie de distribution adoptée et l'organisation de la fonction commerciale mise en place.

---

<sup>12</sup> AGBODAN M.M. (1995), op.cit.

<sup>13</sup> OLLIVIER A. MARICOURT R. (1990), Cité par DESFOUR.C, gestion commerciale, ed FOUCHER, (1998), pp.89, 192 p.

<sup>14</sup> OLLIVIER A. MARICOURT R. (1990), pratique du marketing en Afrique, AUPELF-UREF, paris (1990), 286.p

Pour les objectifs spécifiques il s'agira de construire et de tester un modèle explicatif de la performance commerciale par l'organisation de la fonction commerciale et la stratégie de distribution pour :

- Expliquer la stratégie de distribution par les études en marketing et la politique stratégique de distribution ;
- Montrer qu'une bonne organisation de la distribution repose sur l'existence d'une force de vente et d'une bonne structure commerciale ;
- et montrer que la performance commerciale peut être traduite en termes de chiffre d'affaires.

Au sortir de cette recherche nous tenterons de donner des réponses aux questions posées plus haut. Mais aussi de pouvoir aboutir aux résultats suivants.

- la stratégie de distribution détermine l'organisation de la fonction commerciale ;
- la performance commerciale de la PME au Sénégal dépend effectivement de la stratégie de distribution et de l'organisation de la fonction commerciale ;
- et les PME qui ont leur propre force de vente sont plus performantes commercialement que celles qui ont délégué la commercialisation de leurs produits à d'autres entités économiques.

Cette recherche, que nous nous sommes proposés de faire, est intéressante pour tous les acteurs dans le domaine.

L'intérêt de cette recherche peut être abordé sur deux plans : théorique et managérial.

Les PME n'ont pas souvent bénéficié de beaucoup d'écrits en marketing. Les chercheurs ont commencé à s'y intéresser qu'à partir de la fin des années 90<sup>15</sup>. Le travail que nous allons effectuer, pourra servir de base pour des recherches futures au bénéfice des chercheurs et universitaires intéressés par la performance commerciale des PME au Sénégal.

Notre étude pourra, d'une part, aider les dirigeants à définir de meilleures stratégies de distribution, pour mieux répondre aux attentes des consommateurs. Cette recherche pourra,

---

<sup>15</sup> PACITTO J.C. (2002), TORDJMAN F. (2000), cités par ISSA ALI H. (2004), le marketing dans la petite entreprise en Afrique, mémoire de DEA, FASEG, UCAD, p.42.

également amener les managers à une réorganisation de la distribution afin de bénéficier d'un double gain, d'argent et de temps, dans leurs opérations commerciales<sup>16</sup>.

D'autre part, les recommandations, que nous allons formuler, permettront aux pouvoirs publics de résoudre le problème d'écoulement des produits sénégalais, en incitant les PME à donner plus d'importance aux variables : « stratégie de distribution » et « organisation de la fonction commerciale ». Et par conséquent, créer les conditions d'une croissance des entreprises et un dynamisme de l'économie nationale dans sa globalité.

Pour cette recherche nous allons procéder par les méthodes descriptive et explicative en nous appuyant sur une démarche hypothético-déductive.

Après un parcours approfondi de la littérature, nous utiliserons en grande partie la base de données obtenue grâce à l'étude sur « les pratiques du marketing dans les petites et moyennes entreprises au Sénégal »<sup>17</sup>. Cette dernière a été effectuée par le laboratoire de gestion du Centre de Recherches Economiques Appliquées (CREA) de la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FASEG) de l'Université Cheikh Anta Diop de Dakar (UCAD). Elle a été réalisée, par l'équipe de recherche en marketing et stratégie<sup>18</sup>, sur 400 PME sénégalaises exerçant dans tous les secteurs en 2005.

Cette base de données va nous permettre de tester les hypothèses exposées dans la méthodologie.

Dans une première partie nous traiterons du cadre conceptuel à travers le chapitre I, PME et politiques de distribution, et le chapitre II, les généralités sur la performance et la particularité de la distribution en Afrique.

Dans une deuxième partie nous présenterons la méthodologie à travers le chapitre III, et exposerons les résultats suivis de discussions dans le chapitre IV.

---

<sup>16</sup> DIA M H. (1990), p.61 et 62, op.cit

<sup>17</sup> DANKOCO I.S. (2005) les pratiques du marketing dans les PME Sénégalaises, CREA, FASEG de l'UCAD, 81p.

<sup>18</sup> Il s'agit ici de l'équipe de recherche du professeur Ibrahima Samba DANKOCO, maître de conférences agrégé en gestion, de la FASEG, de l'UCAD au Sénégal

**PREMIERE**

**PARTIE :**

**CADRE**

**CONCEPTUEL**

## **INTRODUCTION DE LA PREMIERE PARTIE**

Dans cette partie nous allons essayer de conceptualiser sur les termes clés du sujet précité : il s'agit de la PME, de la distribution et de la performance. Nous étudierons ces concepts un à un en les expliquant et en leur donnant une délimitation que nous allons respecter tout au long de cette recherche. Pour ce faire nous dégagerons deux chapitres avec chacun deux sections : un premier dans lequel seront traitées la PME et la distribution, et un deuxième qui fera l'objet de la performance et de la distribution en Afrique.

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

# CHAPITRE

## I

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

## **PME ET POLITIQUES DE DISTRIBUTION**

Dans ce chapitre, il sera question de retracer la littérature disponible sur la PME et la distribution.

### **Section I : La notion de PME**

Notre démarche dans cette section consistera à présenter une revue de la littérature sur la PME en dégagant le comportement du dirigeant et le contexte environnemental de la PME au Sénégal.

#### **I.1 – Revue de la littérature sur la PME**

L'hétérogénéité des PME fait des chercheurs, dans ce domaine, des praticiens en difficultés de catégorisation. L'ambiguïté du terme PME justifie le fait que les auteurs l'abordent chacun selon sa compréhension et les aspects étudiés.

C'est ainsi que Marchesnay<sup>19</sup> essaye de délimiter la moyenne entreprise (ME) entre 50 et 200 salariés avec une structure généralement fonctionnelle hiérarchisée et la petite entreprise (PE) à moins de 20 salariés avec une structure peu formalisée et des activités peu diversifiées.

Wickham<sup>20</sup>, lui, regroupe les critères de classement des catégories d'entreprises en deux groupes :

- d'un côté il dégage les repères quantitatifs à savoir le chiffre d'affaires, la valeur ajoutée, le capital immobilisé (dont fonds propres), la productivité des ressources humaines et l'effectif salarié le « critère » le plus commode et le plus significatif et ;

- d'un autre coté il nous fait part des repères qualitatifs comme l'évolution ou le stade de développement de l'entreprise, la répartition de la propriété, les objectifs de la direction, le type de secteur ou le marché dans lequel travaille l'entreprise.

L'auteur retient pour la ME un effectif se situant entre 50 et 500 salariés et pour la PE moins de 50 salariés selon les branches, les pays ou les époques.

---

<sup>19</sup> MARCHESNAY M. (1997) « petite entreprise et entrepreneur », encyclopédie de gestion, tome 2, n° 119, pp. 2-3, 11.p.

<sup>20</sup> WICKHAM S. (1997) « dimension de l'entreprise », encyclopédie de gestion, tome 1, n°49, pp. 3, 14. p.

Bragard et Lambrecht<sup>21</sup> situent la taille de la PME en dessous de 100 salariés dans le contexte Belge et en dessous de 500 dans le contexte Européen.

Christensen<sup>22</sup> quant à lui considère la PME en tenant compte de l'organisation managériale. C'est-à-dire la manière par laquelle les différentes fonctions de gestion sont assurées dans l'entreprise.

Pacitto, Bizeul et Julien<sup>23</sup> considèrent essentiellement que la taille des PME doit se trouver dans l'intervalle de 50 à 250 salariés.

Gaye<sup>24</sup> dans ses résultats sur « le domaine industriel au Sénégal » trouve un effectif très réduit concernant les PME : près de 76,14% n'ont pas 20 salariés et 61,90% n'ont pas 10 salariés.

Ducheneaut<sup>25</sup> définit la PME en ne tenant compte que de sa taille et la situe entre 10 et 499 salariés.

La quasi-totalité des auteurs que nous venons de citer se sont focalisés sur l'aspect taille pour définir ou identifier les PME par rapport aux très petites et aux grandes entreprises.

Cependant la taille à elle seule ne suffit pas pour qualifier une entreprise de PME. Parce que d'autres éléments qualitatifs comme quantitatifs doivent être considérés pour son repérage. Egalement la taille « acceptée » d'une PME est relative selon les pays et les organismes. C'est pourquoi nous avons jugé nécessaire d'apporter quelques définitions étrangères et une définition Sénégalaise de la PME.

### **I.11 - Définitions étrangères**

En ce qui concerne les définitions étrangères, nous avons retenu quelques références dans ce qui suit :

---

<sup>21</sup> BRAGARD L. et CI. LAMBRECHT C.I. (1996), « la position des PME dans notre économie », conférence tenue le 3 octobre, pp.1-2, 13.p.

<sup>22</sup> CHRISTENSEN P.R. (1996), cité par MOULINE J.P. (2000), « la PME familiale française et son organisation stratégique », GREFIGE-Université Nancy 2, cahier de recherche n°2000-01, p.2, 26.p.

<sup>23</sup> PACITTO J.C, BIZEUL P. & JULIEN.P.A, (2005), « le marketing dans la moyenne entreprise : une exploration franco-québécoise », Institut de recherche en gestion Université Paris XII, novembre, pp. 4, 21.p.

<sup>24</sup> [www.rag.sn](http://www.rag.sn) revue africaine de gestion, n° 2, par A. GAYE, « le domaine industrie », revue africaine de gestion, p.10, 19.p.

<sup>25</sup> DUCHENEAUT B. (1996), « le profil du dirigeant de moyenne entreprise », pp.1, 17.p

L'observatoire européen des PME a classé les entreprises en 1995<sup>26</sup> dans les catégories suivantes :

- les micro-entreprises, avec moins de 10 salariés, inclus les entreprises sans salariés n'employant que des travailleurs indépendants ;
- la catégorie des petites entreprises qui emploient 10 à 99 salariés comporte des sous-groupes : de 10 à 19, de 20 à 49 et de 50 à 99 ;
- les moyennes entreprises avec 100 et 499 salariés et;
- les grandes entreprises employant 500 salariés et plus.

Une PME recouvre dès lors des situations extrêmement variées, depuis l'indépendant jusqu'à l'entreprise occupant 499 employés. Les indépendants sont souvent constitués des petites affaires d'une seule personne. Est considérée comme indépendant, selon l'observatoire, toute entreprise qui n'est pas détenue à plus de 25% (ou plus du capital ou des droits de vote) par une entreprise ou conjointement par plusieurs entreprises ne correspondant pas à la définition de la PME ou de la petite entreprise selon le cas. Le nombre 499 quant à lui est la limite supérieure considérée de la PME.

Le 7 février 1996, la commission de l'union européenne a adopté une recommandation concernant la définition de la PME en Europe :

- les ME seront dorénavant définies comme des entreprises employant moins de 250 personnes, ayant un chiffre d'affaires annuel inférieur ou égal à 40 millions d'Ecus (European currency unit), un total du bilan annuel n'excédant pas 27 millions d'Ecus et qui respectent le critère d'indépendance.

- la PE est définie comme une entreprise employant moins de 50 personnes avec un chiffre d'affaires annuel n'excédant pas 7 millions d'Ecus, un total du bilan annuel inférieur ou égal à 5 millions d'Ecus et qui respecte le critère d'indépendance.

---

<sup>26</sup> BRAGARD L. & LAMBRECHT C.I. (1996), op cit.

Ces normes de définition n'étant pas les mêmes qu'au Sénégal et pour la contextualité de la notion de PME, nous allons adopter, tout au long de cette recherche, la définition ci-après.

### **I.1.2 - La définition Sénégalaise**

Dans le contexte Sénégalais la PME<sup>27</sup> « est toute personne physique ou morale, productrice de biens et/ou de services marchands dont les critères distinctifs sont précisés dans ce qui suit :

- les PE regroupent les micro-entreprises et les très petites entreprises (TPE) qui ont un effectif compris entre 1 et 20 employés, une comptabilité allégée ou une trésorerie certifiée par une structure de gestion agréée selon le système comptable en vigueur au Sénégal. Le chiffre d'affaires hors taxes annuel est de 50 millions de F CFA pour les PE effectuant des opérations mixtes ou de livraison de biens et de 25 millions de F CFA pour les PE effectuant des opérations de services.

- les ME ont un effectif de 250 employés, une tenue de comptabilité selon le système normal en vigueur au Sénégal et certifié par un membre de l'ordre national des experts comptables et comptables agréés (ONECCA), un chiffre d'affaires hors taxes compris entre les limites de celui de la PE et 15 milliards de F FCA et un investissement inférieur à 1 milliard de F CFA. »

C'est une définition qui a fait l'objet de source d'inspiration aux organisations sous-régionales (CEMAC et UEMOA), en tenant compte des réalités des pays membres pour disposer de chartes nationales et régionales, par recommandation du forum international sur la PME en Afrique<sup>28</sup>. Toutefois, il ya des critères stables tels que l'effectif, le chiffre d'affaires, l'investissement initial et l'enregistrement au registre du commerce et du crédit mobilier qui pourraient constituer une base de consensus pour ces deux organisations.

---

<sup>27</sup>Ministère des Petites et moyennes entreprises et de la micro-finance du Sénégal, (2003), « charte des petites et moyennes entreprises du Sénégal.

<sup>28</sup>Rapport général du forum international sur la PME en Afrique (2005), organisé par le réseau Africain d'appui à la micro et petite entreprise (RAPME) à Cotonou, p.8-9, 11.p

Par souci d'un meilleur repérage des PME nous avons choisi d'aborder le comportement de son dirigeant pour deux raisons : premièrement il fait partie des quatre thèmes privilégiés<sup>29</sup> dans les recherches publiées sur les PME et deuxièmement la PME est à l'image de son dirigeant.

## **I.2 – Le comportement du dirigeant des PME**

Les facteurs stratégiques et organisationnels constituent les deux principaux points de la littérature, que nous avons pu consulter, sur le comportement du dirigeant des PME.

### **I.2.1 – Le comportement stratégique du dirigeant des PME**

L'orientation stratégique dans les PME est à l'image du propriétaire-dirigeant qui est un acteur aussi important qu'omniprésent<sup>30</sup>. Diverses enquêtes et recherches placent cet acteur au centre du pilotage des PME<sup>31</sup>. Il a un comportement pouvant être abordé sous différents angles. Ainsi certains auteurs<sup>32</sup> analysent l'attitude de l'entrepreneur sur sa capacité à innover, d'autres<sup>33</sup> par contre, s'intéressent plus particulièrement à ses objectifs ou ses comportements « stratégiques » sur lesquels nous nous appuyons dans cette partie.

Remaud<sup>34</sup> en étudiant la relation qui existe entre les modes de gouvernance et la création de valeur dans les petites entreprises a pu dégager trois approches génériques du comportement correspondant chacun à un type de dirigeant :

- le dirigeant du type « patrimonial » s'apparente à l'entrepreneur « PIC » (pour Pérennité, Indépendance, Croissance adoptive) de Marchesnay<sup>35</sup>. Cet entrepreneur

<sup>29</sup> BOISSI J.P. et al (1999), « la place de la pme dans les travaux de stratégie », série de recherche CERAG, septembre, pp.6, 22. p,

<sup>30</sup> FILLION L.J, (1991), WINSTON R.J. et HEIKO, 1990, JULIEN P.A et MARCHESNAY M. (1988) cités par GELINAS R. et BIGRAS Y. (2000), « les caractéristiques et les spécificités de la PME », 5<sup>e</sup> congrès international Francophone sur la PME, CIFPME, 25,26 et 27, pp.7, 19.p

<sup>31</sup> Pour cette note nous prenons comme référence : MARCHESNAY.M (1986), JULIEN. P. A & MARCHESNAY M. (1988), MATHE J.C. & RIVET (1993), DECHENEAUT B. (1996 et 1997).

<sup>32</sup> SHUMPTER J. (1942), SMITH N. (1967), DE WOOT P.H. (1968), MIL.R E. & SNOW C.C. (1978) et DRAKER P. (1985),

<sup>33</sup> LAUFER J. C. (1975), STANWORTH J. et CURRAN J. (1976), CASSON M. (1982), JULIEN P. A. & MARCHESNAY M. (1998) & MARCHESNAY M. (1996).

<sup>34</sup> REMAUD.R, op cit

<sup>35</sup> MARCHESNAY M. (1988), op cit

recherchant prioritairement la pérennisation de son activité, a un comportement plutôt défensif vis-à-vis de l'innovation<sup>36</sup> et l'ouverture du capital de son entreprise. Subissant la croissance, l'entrepreneur patrimonial aura tendance à s'endetter pour financer ses investissements au lieu de partager le capital de son entreprise.

- le dirigeant au comportement « entrepreneurial » s'apparente au propriétaire-dirigeant CAP (pour Croissance recherchée, Autonomie de décision, Pérennité subie) de Marchesnay<sup>37</sup>. La logique principale de ce chef d'entreprise est la recherche de la croissance de son activité avec un développement à ce titre d'un comportement de type proactif. Pour arriver à ses fins, l'entrepreneur CAP est prêt à ouvrir son capital ou faire appel à l'extérieur, sous réserve de conserver son autonomie.
- Le dirigeant au comportement « managérial » a des objectifs qui entrent en concurrence avec ceux des actionnaires qui l'ont nommé aux commandes de l'entreprise. Le comportement de ce manager a fait l'objet de nombreuses recherches de la part des tenants de la théorie contractuelle des organisations. L'état de ces recherches fait apparaître trois thèses quant aux relations entre dirigeants et propriétaires du capital : convergence, divergence et neutralité des intérêts entre ces acteurs selon Charreaux<sup>38</sup>. Parmi ces thèses celle de la divergence apparaît comme la plus complexe à analyser en raison de la délicate question de l'identification et de l'évaluation des coûts d'agence d'une part et, d'autre part, de l'identification et de l'évaluation des solutions de résolution de conflits.

A travers ces trois types de dirigeants il est possible de retrouver les quatre types suivants : les defenders, les prospectors, les analysers et les réactors que nous n'allons pas développer.

---

<sup>36</sup> MILES R.E. & SNOW C.C. (1978), cités par MOULINE J.P. (1996), op cit

<sup>37</sup> MARCHESNAY M. (1996), op cit

<sup>38</sup> CHARREAUX. G. (1997) « gouvernement des entreprises », corporate gouvernance, théorie et fait, 1997.

De façon générale, la planification stratégique du dirigeant des PME repose sur la perception des changements anticipés pour un horizon qui, souvent, est de deux ou trois mois. C'est une stratégie généralement intuitive, opportuniste et active, et met en valeur le caractère par étape de l'entrepreneur ainsi que la flexibilité de la PME. Elle est tributaire des visions du propriétaire-dirigeant et pousse les PME à faire face à une situation les forçant à développer le plus rapidement possible des expertises et compétences distinctives.

Toujours dans les stratégies, concernant la délégation, il est très difficile pour le propriétaire-dirigeant de déléguer des fonctions. Ce dernier n'est parti de rien, seul face aux responsabilités, il a toujours décidé de lui-même. Le propriétaire-dirigeant arrive à déléguer des tâches d'exécution mais pas en matière de compétence de décision. Ainsi il peut déléguer la production mais la finance reste un domaine où il veut demeurer le seul maître. S'il doit déléguer dans ce domaine ce sera en faveur de sa famille. Dia<sup>39</sup> va plus loin et montre également dans une étude comparative que la délégation est bien existante dans les PME, africaines seulement, elle est liée à la formation et l'âge du propriétaire dirigeant. Ceux d'entre eux qui procéderaient à la délégation seraient diplômés et jeunes.

Nombre d'auteurs insistent sur le rôle essentiel de la planification stratégique dans les PME, mais il n'est pas certain qu'elles en profitent autant que les grandes entreprises. C'est un des points faibles des PME : très peu d'entre elles planifient, par le biais de leur dirigeant, et lorsqu'elles disent le faire, c'est le plus souvent de manière informelle, c'est-à-dire non écrite.

L'intérêt réduit de la planification stratégique pour les PME est expliqué<sup>40</sup> autour de trois points :

- la direction de la PME est le plus souvent entre les mains d'une personne qui dispose de peu de temps pour réfléchir à long terme ;

---

<sup>39</sup> DIA A. L (1991), « le management Africain : mythe ou réalité », Revue internationale PME, vol. 4, n°1, p. 29-48.

<sup>40</sup> DONCKELS R. (1989). cité par BRAGARD L. & LAMBRECHT C.I. (1996), op. cit.

- la plupart des dirigeants de PME de production sont des techniciens de formation dont l'intérêt se porte en priorité sur les aspects techniques ;
- la planification à long terme devrait s'appuyer sur une information pertinente de l'entreprise et de son environnement. Or l'information dont dispose le dirigeant de PME, en raison de la manière dont elle s'acquiert, est plutôt intuitive que structurée.

On ajoutera ici que les concepts de stratégie étudiés dans les écoles de gestion restent trop souvent ceux de la grande entreprise, peu aptes à être utilisés par les petites entreprises.

De la même manière que le comportement stratégique du dirigeant de PME a fait l'objet de recherches, son comportement organisationnel a été étudié.

### **I.2.2 – Le comportement organisationnel du dirigeant de PME**

Sur le plan organisationnel, nous pouvons noter que les PME ont un mode de fonctionnement basé sur une structure plus organique que hiérarchique ou mécaniste<sup>41</sup>. Vu leurs caractéristiques ; de petites unités de gestion plus autonomes, de structure légère, du travail organisé en équipe, de polyvalence des fonctions, de diffusion aisée de l'information..., elles dépendent grandement des expériences et expertises du propriétaire-dirigeant. Ce dernier adopte une structure organisationnelle très près des opérations. Certaines d'entre elles ont retenu notre attention.

- D'abord pour le découpage des diverses responsabilités, il est moins précis, soit par le nombre restreint de gestionnaires soit par le fait que le rôle de gestionnaire de la production est parfois tenu par le dirigeant lui-même. Les dirigeants sont très proches de leurs salariés. Ils partagent les mêmes lieux et les mêmes conditions de travail. Ainsi les lignes hiérarchiques sont réduites. C'est une situation qui implique davantage le propriétaire-dirigeant face à la gestion des opérations (GOP)<sup>42</sup>. C'est une GOP qui fait que les lignes, les postes ou les ateliers de production sont plus petits et que le niveau d'activités est plus bas par rapport aux

<sup>41</sup> MINTZBERG H. (1989), cité par GELINAS.R et BIGRAS.Y. (2000), op. Cit

<sup>42</sup> GELINAS R. et BIGRAS Y. (2000), ibid

grandes entreprises. Il est noté à ce niveau une répétition continue du travail qui entraîne selon Mintzberg<sup>43</sup> la « standardisation des procédés » mais aussi la « standardisation des résultats et des qualifications ».

- Pour l'information, le propriétaire-dirigeant se préoccupe rarement, ou presque pas, de « la » chercher ou de « la » gérer. Ce qui explique l'absence de système d'information, leur simplicité, leur structuration limitée et leur sous utilisation si toutefois il existe. Les dirigeants de PME préfèrent les médias les plus informels fondés sur la communication orale. Et encore la technologie de l'information n'est pas intégrée d'une part par manque d'expériences et/ou de connaissances et, d'autre part, par des limites financières des entreprises de petites tailles<sup>44</sup>. Les limites financières se traduisent souvent par une faible liquidité, rendant plus difficile l'acquisition d'équipements, l'embauche d'experts et la gestion du système d'information. Les ressources financières destinées à la gestion de l'information dépendent largement, de plus, des priorités du propriétaire-dirigeant, qui peuvent affecter l'évolution de l'entreprise sur le plan des technologies de l'information.

- La dimension humaine du propriétaire-dirigeant, favorise un contexte organisationnel marqué par une interaction entre les hommes : d'une part, entre tous ceux qui constituent le « levier humain » de l'entreprise, du dirigeant au dernier collaborateur recruté et, d'autre part, entre tous ceux qui font fonctionner la PME (la clientèle, les fournisseurs, les acteurs financiers, les conseils extérieurs...). Autrement dit par l'intermédiaire du propriétaire-dirigeant la structure organisationnelle particulière des PME constitue un environnement propice à une interactivité interne et externe<sup>45</sup>.

---

<sup>43</sup> MINTZBERG H. (1973), cité par FADIL N. (2003), op cit.

<sup>44</sup> INMAN & MEHRA, (1990), GULHAR et al, (1990), WEIL, (1998), cité par GELINAS.R et BIGRAS.Y, op. Cit

<sup>45</sup> JULIEN P.A. & MARCHESNAY M. (1988), cité par GELINAS R. et BIGRAS Y. (2000), ibid.

### **I.3 – l’environnement de la PME Sénégalaise**

Nous avons jugé nécessaire d’étudier l’environnement du fait de ses influences possibles sur la PME sénégalaise. Pour ce faire les environnements économique, politico-légal et socioculturel seront retracés.

#### **1.3.1 – l’environnement économique**

De nos jours, l’économie Sénégalaise se porte bien puisqu’elle fait partie de l’une des meilleures au sein de l’UEMOA<sup>46</sup>. Mais le Sénégal a été déclaré éligible à l’initiative des pays pauvres et très endettés en juin 2000. Il a également été admis parmi les pays les moins avancés, selon les critères retenus par les nations unies en mai 2001.

Le Sénégal enregistre, un commerce extérieur représentant 69,9% du PIB<sup>47</sup>, un secteur privé concourant jusqu’à 82% du produit national brut et des investissements de plus 25 milliards de FCFA sur fonds propres et 84 milliards FCFA par l’extérieur<sup>48</sup> et par an. Le Sénégal connaît en 2007 une baisse de croissance avec un taux de 2% contre 3,3% en 2006 et 6,3% en 2003. C’est une situation accompagnée d’un déficit budgétaire de 5,7% expliqué selon les autorités par l’augmentation de la masse salariale de 80 milliards depuis 2004.

L’économie Sénégalaise est essentiellement tirée par le secteur tertiaire qui contribue à hauteur de 60% du produit intérieur brut (PIB), alors qu’il n’emploie que 15% de la population active. Par contre le secteur primaire qui emploie 77% de la population active ne contribue qu’à 17% du PIB.

Le secteur secondaire particulièrement dynamique depuis 2000, a enregistré une accélération en 2002 avec une hausse de 11%, et représente 23% du PIB. La progression dans ce secteur

---

<sup>46</sup> [www.gouv.sn/ministèredesfinances2005](http://www.gouv.sn/ministèredesfinances2005), rapport sur la situation et potentiel de développement du commerce électronique au Sénégal, p.9, 63.p.

<sup>47</sup> [www.septimanie-export.com/fr/fiches-pays/senegal/indicateursseconomiques2005](http://www.septimanie-export.com/fr/fiches-pays/senegal/indicateursseconomiques2005) d’après la banque mondiale, world development indicators.

<sup>48</sup> [www.septimanie-export.com/fr/fiches-pays/senegal/indicateursseconomiques2005](http://www.septimanie-export.com/fr/fiches-pays/senegal/indicateursseconomiques2005) d’après CNUCED, world investment report.

s'explique par l'importance que le gouvernement de l'alternance a donnée à la PME et à la micro-finance avec la mise en place d'infrastructures favorables à leur survie.

### **1.3.2 – l'environnement politico-légal**

Nous allons uniquement traiter la réglementation sur la comptabilité, la fiscalité et le travail parce que nous ne disposons pas d'informations sur les autres domaines.

Pour la comptabilité, les PME sénégalaises sont soumises aux règles communes de tenue, de contrôle, de collecte et de publicité des informations financières issues des comptes personnels, consolidés ou combinés des entreprises en vigueur dans l'UEMOA<sup>49</sup>.

Les politiques fiscales quant à elles ne favorisent ni le développement ni la pérennité des PME souvent fragiles. Cependant il a été adopté une réforme fiscale pour alléger les procédures lentes qui décourageaient les promoteurs soucieux de se formaliser. Ainsi, il a été mis sur place un impôt synthétique en adéquation, en termes de compréhension et de pratiques avec les capacités des petites unités économiques. Il réunit, l'impôt sur les sociétés pour 33,33%, l'impôt du minimum fiscal, la contribution des patentes, la contribution des licences, la taxe sur la valeur ajoutée qui représente 18% et la contribution forfaitaire à la charge des travailleurs.

En ce qui concerne les règles sur le travail, nous pouvons noter :

- les obligations des travailleurs sur les recrutements, des nationaux qui doivent être déclarés auprès des services des mains-d'œuvre, et des expatriés avec autorisation préalable du ministère concerné. L'employeur a aussi l'obligation de tenir un registre de paie et de faire immatriculer ses employés auprès des organismes sociaux tels que l'institut de prévoyance de retraite du Sénégal (IPRES) et la caisse de sécurité sociale (CSS) et ;

- les types de contrat, à durée déterminée et à durée indéterminée, que l'employeur peut faire signer à ses travailleurs. Egalement il a le choix du contrat d'engagement à l'essai

---

<sup>49</sup> [www.senegal-entreprise.net/gestion-syscoa.htm](http://www.senegal-entreprise.net/gestion-syscoa.htm)

sur une période minimale de trois mois renouvelables pour les cadres et un mois renouvelable pour les autres employés.

### **I.3.3 – l’environnement socioculturel**

Au Sénégal la quasi-totalité des PME sont des entreprises familiales et sont dans l’informel, avec plus de 60% de la population active<sup>50</sup>. Ces entreprises, selon Marchand<sup>51</sup> présentent un environnement socioculturel qui a trois aspects :

- la stratification sociale basée sur une division traditionnelle du travail ;
- La structure parentale expliquée par le fait que les entreprises sont des affaires de famille et que la répartition des pouvoirs hiérarchiquement basée sur l’âge, ressort du domaine du chef de famille ou du propriétaire et ;
- les valeurs qui regroupent le mythe, la croyance religieuse et la morale.

En outre au Sénégal les travailleurs bénéficient d’une grande liberté syndicale et d’association. Les employés ont la possibilité d’aller en grève, de faire des revendications et de créer des syndicats. Ce qui fait que Sarr<sup>52</sup> a dénombré 24 syndicats professionnels regroupant plus de 1200 entreprises, PME et grandes entreprises, avec plus de 80% d’effectifs composés de PME/PMI.

Les environnements, économique, politico-légal et socioculturel doivent être repensés dans un sens favorable au développement des Petites et Moyennes Entreprises. C’est ainsi qu’il faudra par exemple alléger les charges administratives, améliorer les conditions fiscales, promouvoir les transferts de connaissances des Instituts de recherches et des Universités vers les PME.

Dans ce qui suit nous allons traiter la distribution.

---

<sup>50</sup> Ministère des Petites et moyennes entreprises et de la micro-finance du Sénégal, (2003) op cit.

<sup>51</sup>MARCHAND G. (2005), « l’économie informelle au Sénégal : logique de fonctionnement de quelques entreprises informelles à Saint-Louis », Mémoire d’études supérieures, Faculté des sciences sociales de l’université de Laval Québec, p.61, 130.p.

<sup>52</sup> [www.afdb.org](http://www.afdb.org), (2007), SARR.M.M, le rôle d’une fédération dans l’aide au développement des PME : le cas du conseil national du patronat du Sénégal.

## Section II : Etude sur la distribution

Parmi l'ensemble des domaines du marketing, les activités de distribution ont fait l'objet des premières investigations scientifiques, dès les années 1930<sup>53</sup>. Ainsi, la publication du journal de référence - journal of retailing - précède de plus de trente ans celle des journaux équivalents en marketing. A l'heure actuelle les activités de distribution ne forment pas seulement un domaine d'application du marketing, mais plutôt un champ de recherche spécifique.

Le concept de distribution renferme plusieurs aspects qui, étudiés eux seuls séparément peuvent faire l'objet de profondes investigations.

### II.1 – Le concept de distribution

Dans la littérature, la distribution est souvent vue sous deux angles : d'une part, comme variable du mix de l'entreprise<sup>54</sup> et, d'autre part, comme un secteur d'activité économique<sup>55</sup>.

#### - La distribution en tant que variable du mix de l'entreprise :

Les variables du mix représentent les instruments<sup>56</sup> sur lesquels l'entreprise ou l'organisation peut agir de façon ponctuelle et cohérente, pour atteindre ses objectifs en marketing : il s'agit du produit, du prix de la distribution et de la communication.

La distribution<sup>57</sup>, troisième variable du mix est « l'ensemble des activités qui s'inscrivent depuis le moment où le produit sous sa forme d'utilisation entre dans le magasin du producteur, du commercial ou du dernier transformateur, jusqu'au moment où le consommateur en prend possession ». Elle est l'un des moyens d'action du marketing mix<sup>58</sup>

---

<sup>53</sup> VOLLE P. (2000), op cit.

<sup>54</sup> Il s'agit de KOTLER. PH. & DUBOIS B. (1998), OLIVIER A. & MARICOURT R. (1990), DAVO H. & al (1999), VIGNY & al, DAYAN A. (1984)

<sup>55</sup> Sont référenciés OLIVIER A. & MARICOURT R. (1990), VIGNY, DAYAN A. (1984).

<sup>56</sup> DENIS.J-E, (1996), « les nouvelles critiques du marketing », Genève, HEC faculté des SES, 6,19.p.

<sup>57</sup> KOTLER PH. & DUBOIS B. (1999), « marketing management », 9ème édition, NOUVEAUX HORIZONS, pp.530, 789.p

<sup>58</sup> OLLIVIER A. & MARICOURT R. (1990) « pratique du marketing en Afrique », AUPELF-UREF, paris, pp.169, 286.p

d'une entreprise, celui qui permet de rapprocher le produit du consommateur, afin de le rendre plus accessible. C'est donc une étape intermédiaire entre la production et la consommation.

Dans ce contexte, l'intermédiaire n'est pas un maillon d'une chaîne forgée par le producteur mais constitue un marché indépendant, point de contact avec les clients pour le compte desquels il achète. Autrement dit la distribution si elle n'est pas effectuée par le fabricant reste une phase de transition du produit où le fabricant n'exerce plus totalement le contrôle sur le bien ou le service. Le producteur ne peut plus préparer isolément son plan marketing et l'imposer au distributeur : ou il intègre le stade de distribution, ou il négocie avec les distributeurs les conditions de commercialisation de son produit. Dans chacun des cas, il voit l'adaptation de ces conditions avec chaque élément de son marketing mix.

La politique de distribution est ainsi devenue l'une des clés<sup>59</sup> de l'élaboration d'un marketing mix efficace : la cohérence entre les décisions concernant le prix, les produits, la communication, d'une part, et le choix du canal et de formule de distribution, d'autre part, est un des aspects essentiels d'une bonne politique commerciale.

Cependant la distribution et la commercialisation sont souvent nuancées : à l'instar de Dayan<sup>60</sup> qui fait la distinction entre elles. L'auteur définit la commercialisation comme étant « l'ensemble des activités commerciales concernant le produit, son invention ou la manifestation de la nécessité ou bien l'intention de le créer jusqu'à sa destruction quelque soit la forme de celle-ci ».

#### **- La distribution<sup>61</sup> en tant que secteur**

« C'est une activité économique qui s'interpose entre la production et la consommation d'un produit ou service ». Sa principale fonction consiste à ajuster l'offre et la demande dans le

---

<sup>59</sup>DUBOIS P.L. & JOLIBERT A. (2000), « le marketing fondement et pratique », pp.524, 714.p

<sup>60</sup>DAYAN A, (1984) cité par NDIAYE .A.B, la distribution moderne, mémoire de maîtrise, FASEG de l'UCAD, 2003, p.1, 42.p.

<sup>61</sup> Anonyme, (2003), lexique de gestion, Toulouse : SCM, 6ème édition, DALLOZ, pp. 188,523 .p

temps et dans l'espace. C'est un secteur d'activité à part entière<sup>62</sup>, au même titre, par exemple, que l'agriculture, l'industrie du textile, le transport... Il rentre dans la catégorie des activités de service. En Afrique, par exemple, c'est même la plus importante activité de service, en termes de main-d'œuvre employée et de chiffre d'affaires<sup>63</sup>. Mais la doctrine marxiste tient cette activité pour parasitaire, et bien des économistes du développement en sous-estiment le rôle, bien à tort : parce qu'une distribution efficace est une condition importante de développement. Le bon fonctionnement d'une économie de marché dépend d'elle. Encore une des principales causes de pénurie chronique, des gaspillages, des pertes de temps pour les consommateurs et la sous consommation dans les pays africains<sup>64</sup>, est la mauvaise organisation de leur système de distribution.

A travers la littérature précitée, les auteurs parviennent à faire ressortir la place de la distribution dans les phases de transition du produit. D'une manière simple ou développée les auteurs abordent le concept de façon générale en retenant sa notion de variable du mix, en passant par ses fonctions, son évolution, ses formules et son caractère d'activité indépendante pour terminer par sa place dans l'économie. Toutefois la distribution ne peut pas être abordée uniquement sous l'angle du marketing mix ou du secteur d'activité. Il faut la voir surtout à partir d'une combinaison des deux aspects pour pouvoir bien la définir. C'est pourquoi nous disons que : **la distribution est l'ensemble des activités de services qui s'interposent entre le moment où le bien subi sa dernière transformation et le moment où le consommateur final en prend possession, celles-ci classées dans le secteur tertiaire.**

Mais aborder la distribution ne peut pas se limiter à une simple définition. C'est pourquoi nous allons voir un certain nombre de notions qui lui sont liées.

---

<sup>62</sup>OLLIVIER A, MARICOUR T.R, (1990), op.cit.

<sup>63</sup>OLLIVIER A, MARICOUR T.R, (1990), ibid.

<sup>64</sup>OLLIVIER A, MARICOUR T.R, (1990), ibid.

## II.1.1 – Les fonctions du distributeur

Le rôle du distributeur est de moins en moins celui d'un intermédiaire plus ou moins neutre et, il est devenu celui d'un agent actif de la vente capable de guider, de stimuler, d'orienter la demande, de faire pression sur l'offre et d'en modifier les conditions<sup>65</sup>. Les distributeurs remplissent des fonctions utiles<sup>66</sup> entre producteurs et consommateurs. Ces fonctions peuvent être regroupées en fonctions physiques et en fonctions commerciales :

### II.1.1.1 – Les fonctions physiques

Avec la fonction physique nous avons tout d'abord la fonction transport, ayant un caractère de fonction clé<sup>67</sup> de la distribution qui consiste essentiellement à l'acheminement, la livraison, les chargements et les déchargements de marchandises. Elle peut être assurée par le producteur lui-même, par le distributeur ou par les sociétés de transport. Cette fonction prend de plus en plus une place importante dans la distribution moderne.

Ensuite le stockage<sup>68</sup>, qui permet l'ajustement temporel de l'offre et de la demande de marchandises, se concrétise tout au long du canal de distribution : chez le producteur d'abord, dans les entrepôts des intermédiaires, et enfin dans les réserves et les rayonnages des magasins de détail. C'est une fonction qui est en pleine réorganisation matérielle. Il est noté, dans les entrepôts, l'introduction d'une gestion informatisée, de nouveaux matériels de manutention et de stockage en hauteur. Dans les magasins de détail la lecture optique (scanners) aux caisses de sortie est aussi utilisée.

Enfin nous avons les fonctions d'assortiment et d'allotissement. L'assortiment est le choix, parmi les différentes productions, des biens à adapter aux besoins de la clientèle. C'est un choix basé sur une cohérence qui permet aux consommateurs de réduire les pertes de

<sup>65</sup> DUBOIS.P.L et JOLIBERT, (1990), op.cit.

<sup>66</sup> OLLIVIER.A, MARICOURT, (1999), op.cit.

<sup>67</sup> JALLAIS J, (1997), « canaux de distribution », encyclopédie de gestion, 2<sup>ème</sup> édition Economica, Paris, n°16, pp.259, 28.p.

<sup>68</sup> OUATTARA. A. (2003), « marketing en Afrique », STAR édition, CACI : BENIN, pp. 208, 261.p.

temps en trouvant tous les produits dont ils ont besoin sous le même toit<sup>69</sup>. C'est ce que Ouattara<sup>70</sup> appelle la « constitution de lots homogènes ». La cohérence, dont il s'agit ici, repose sur les catégories d'articles qui ont été classés jusqu'à aujourd'hui en fonction de leur utilisation : les produits peuvent être substituables, complémentaires ou indépendants<sup>71</sup>.

Cependant cette classification est remise en cause par celle fonctionnelle : d'où le terme d'association d'usage<sup>72</sup>, la relation établie entre deux ou plusieurs produits qui servent à la satisfaction d'un même besoin unique du consommateur en considérant leurs caractéristiques fonctionnelles.

L'allotissement quant à lui représente l'éclatement des lots de production en lots de tailles réduites adaptées aux besoins des consommateurs pour la vente. Il fait appel souvent au reconditionnement des produits.

En plus de ces trois groupes de fonctions, il y'a celle administrative qui assure la facturation, le contrôle et parfois la livraison.

Toutefois les fonctions de la distribution ne sont pas toujours physiques elles peuvent aussi être commerciales.

#### **II.1.1.2 – Les fonctions commerciales**

La fonction commerciale se décompose en fonction finance, matérielle et information.

- La fonction finance, elle donne aux distributeurs la possibilité d'investir<sup>73</sup> dans la production en achetant de grandes quantités aux producteurs sans attendre de l'avoir vendue au consommateur finale. Avec la fonction finance, les distributeurs prennent d'importants risques<sup>74</sup>, sur les stocks, liés aux produits périssables qui peuvent devenir invendables ou aux produits d'équipement qui subissent brutalement le

<sup>69</sup> JALLAIS J. et al, (1994), cité par BORGES.A, CLIQUET G. et FADY A. (2001) l'association des produits dans les assortiments de supermarchés, acte du 17<sup>ème</sup> congrès international de l'AFM.

<sup>70</sup> OUATTARA, op. Cit.

<sup>71</sup> BORGES A. CLIQUET G. et FADY A. (2001), op cit.

<sup>72</sup> BORGES A. CLIQUET G. et FADY A. ibid.

<sup>73</sup> <http://www.crg.polytechnique>, po.cit.

<sup>74</sup> DAVO H. et al, (1999), « actions commerciales », éd FOUCHER, tome 1, pp.137.

contrecoup d'une avancée technologique, ou bien des produits de mode dont la demande peut s'arrêter du jour au lendemain.

- La fonction matérielle, elle se résume à la promotion des produits, aux conseils d'utilisation et aux services après vente comme la réparation, la garantie et l'entretien.
- La fonction information fait du distributeur un relais de communication entre le producteur et le consommateur. Donc les informations se font à deux niveaux : du producteur au consommateur par l'intermédiaire du distributeur et inversement.

Il faut noter que les fonctions citées ne constituent pas une liste exhaustive, ni une classification figée. Ainsi, un autre regroupement entre fonction de grossiste et de détaillants, que nous n'allons pas développer, est possible.

L'ensemble de ces fonctions est exécuté par les intermédiaires présents dans les canaux de distribution.

## **II.1.2 – Les canaux de distribution**

Canaux ou circuits, que nous considérons comme des synonymes, représentent le réseau de distribution matérialisé par l'ensemble des intermédiaires, qui font passer un bien de son état de production à son état de consommation<sup>75</sup>. Le circuit de distribution peut avoir plusieurs caractéristiques, parmi lesquelles, nous aborderons les types de biens et la longueur des canaux.

### **II.1.2.1 - La typologie des biens**

Elle fait ressortir trois catégories à savoir ;

- Les biens de consommation courante, dont le prix est relativement faible et l'achat fréquent, se font distribuer sous toutes les formules et méthodes de vente à travers tous les circuits ;

---

<sup>75</sup> STERN L. et STURDIVANT F. (1988), « quant la distribution se met à l'écoute du client », Harvard L'Expansion, printemps, pp.34-47.

- Les biens de deuxième nécessité ou de nouveauté qui sont d'un prix souvent très élevé et d'une distribution si possible sophistiquée et ;
- Les biens de consommation durable, aussi appelés biens d'équipement, sont d'un prix élevé et d'un achat peu fréquent.

### **II.1.2.2 - La longueur du canal**

Elle représente les différents stades de distribution correspondant au nombre de niveaux qu'il comporte. Ainsi ils sont retenus :

- le canal direct où il n'y a pas d'intermédiaires. Le produit y est vendu directement à l'utilisateur par le producteur ;
- Le canal court avec un seul intermédiaire, qui dans les marchés de grande consommation, peut être un grossiste ou un détaillant ou encore un vendeur spécialisé dans les marchés industriels ;
- Le canal à deux niveaux comportant deux intermédiaires, un grossiste et des détaillants sur le marché de grande consommation, des grossistes et un agent commercial sur le marché industriel et ;
- Le canal à trois niveaux où sont notés au moins trois intermédiaires. C'est un canal par lequel sont vendus les produits de grande consommation à des prix relativement élevés du fait des marges prélevées à chaque niveau.

A travers ces canaux de distribution précités, producteurs et distributeurs entretiennent des relations.

### **II.1.3 - Les relations entre producteurs et distributeurs**

Les relations entre producteurs et distributeurs sont très souvent abordées sous un angle conflictuel<sup>76</sup>. L'analyse de l'évolution de la grande distribution en France durant les trente dernières années souligne cette tendance. Durant cette période, la grande distribution

---

<sup>76</sup> MESSEGHEM K. (2003), « analyse stratégique des relations entre PME et grande distribution », XII Conférence de l'association internationale de management stratégique, les Côtes de Carthage.

alimentaire a accru son pouvoir et est même parvenue à renverser les relations de dépendance avec ses fournisseurs. Les producteurs ont fait face à une forte concentration de la distribution. Ainsi, aujourd'hui on ne compte plus que six<sup>77</sup> grandes centrales d'achats : Carrefour, Promodès, EMC distribution, Provera France, Lucie, Intermarché et Auchan.

Mais avec l'intervention du législateur<sup>78</sup> dans les relations d'échange entre distributeurs et producteurs amorcent une inflexion depuis le milieu des années 1990: d'un état transactionnel et statique, elles se métamorphosent pour prendre un caractère relationnel et dynamique.

Ainsi, il est noté dans la littérature<sup>79</sup> deux situations majeures dans le canal de distribution entre producteurs et distributeurs. Ces derniers sont soit en affrontement soit en coopération.

### **II.1.3.1 – L'affrontement entre producteurs et distributeurs**

Selon Pras<sup>80</sup>, il faut s'appuyer sur les stratégies génériques de Porter pour analyser ce type de relation. Et pour cela les stratégies de domination par les coûts et de différenciation sont les plus explicatives. La domination par les coûts est devenue une arme concurrentielle entre les distributeurs, parce que les consommateurs restent sensibles à la variable prix. Nombre d'auteurs ont souligné cette situation : Pras<sup>81</sup> confirme l'idée avec l'élasticité prix qui est dix à vingt fois supérieure à l'élasticité publicité. Messeghem<sup>82</sup> explique la sensibilité des clients au prix par le succès du « hard discount » qui détient en France une part de marché de 10% en valeur sur l'ensemble des produits de grande consommation.

---

<sup>77</sup> MESSEGHM K, (2003), *ibid*

<sup>78</sup> Le législateur français a intervenu à de nombreuses reprises pour enrayer certaines pratiques, mais ce n'est qu'en mai 2001 que la loi sur les nouvelles régulations économiques (NRE) est votée prévoyant la création d'une commission d'examen des pratiques commerciales (CAPC) rapporté par BOULAY J, (2005), « l'efficacité du gouvernement relationnel du canal de distribution », cahier de recherche CREPA n°94.

<sup>79</sup> MCCAULAY S. (1963), MCNAIL I.R. (1980), MESSEGHM K. (2003), BOULAY J. (2005), LEPERS X. (2003) .

<sup>80</sup> PRAS B. (1991), « stratégies génériques et de résistance dans les canaux de distribution, recherche et application en marketing », Vol.VI, n°2.

<sup>81</sup> PRAS B. (1991), *Op. cit.*

<sup>82</sup> MESSEGHM K. (2003), *Op cit.*

Pour être plus explicite sur l'affrontement, la stratégie de domination par les coûts doit être croisée avec celle de différenciation qui consiste à proposer au client quelque chose qu'il perçoit comme unique par rapport à une offre équivalente. Ce croisement peut aboutir à une opportunité ou à une menace.

La menace est notée par le fait que les distributeurs maîtrisent mieux leurs coûts d'acquisition et améliorent leurs marges, ce qui rend défavorable les conditions de vente des producteurs. A cela vient s'ajouter la concentration des distributeurs dans ce secteur.

Toutefois l'opportunisme peut être défini comme la recherche d'intérêts propres en utilisant des voies qui ne sont pas loyales et qui peuvent aller jusqu'à la tromperie. Le comportement d'opportuniste peut être noté de part et d'autre.

Le distributeur, en situation d'opportuniste, va négocier voire même imposer des conditions moins favorables en terme de coût d'achat pour la simple raison que son fournisseur est enfermé dans la relation. C'est une situation favorable pour le distributeur : il est protégé contre son fournisseur qui sera loyal envers lui pour éviter que son produit disparaisse des rayons.

L'opportunisme du producteur, par contre, peut se manifester par une mise en concurrence des distributeurs, par l'utilisation des modes de distribution alternatives qui vont de l'épicerie fine au commerce électronique et entre autre la distribution de leurs produits sous leurs propres marques. Le plus souvent en cas d'opportunisme les coûts de transaction sont élevés.

Il faut noter que l'affrontement entre producteurs et distributeurs apparaît le plus souvent dans les relations formelles c'est-à-dire basées sur contrat. Ce dernier fait référence aux normes relationnelles, au contrôle, à la mesure et à l'appréciation sur un certain nombre de variables représentatives des comportements, des attitudes et de la performance des acteurs du canal. Plusieurs auteurs soulignent que le contrat ne serait pas efficace pour les relations

dans le canal. Contrairement aux attentes, sa présence laisse voir des comportements indisciplinés, parce qu'il y'a moins d'engagement envers la relation et plus de conflits sont observés.

Young et Wilkinson<sup>83</sup> partagent cette idée suite à une recherche auprès de 35 acteurs du canal par laquelle ils concluent que les accords écrits, entre les membres du canal, produisent des conflits plus nombreux que ne le font les accords informels.

Brown<sup>84</sup> confirme indirectement ce phénomène en validant l'hypothèse selon laquelle le recours au contrat pour gouverner la relation dans le canal de distribution n'est pas très significatif sur le comportement relationnel entre les deux partenaires de l'échange.

C'est un constat renforcé par les travaux d'Achrol et Gundlach<sup>85</sup> qui ne trouvent aucun lien entre l'existence de clauses explicites pour gouverner la relation et la qualité de celle-ci.

A ces travaux viennent s'ajouter les recherches de Jap et Ganesan<sup>86</sup> qui après vérification affirment que l'hypothèse de lien entre une relation gouvernée par des accords écrits et les attitudes envers elle est bien négative.

Seuls Cannon et al<sup>87</sup> ont mesuré les effets du contrôle contractuel sur la performance de la relation et arrivent à trouver un impact positif dans le seul cas d'un contexte d'échange caractérisé par un niveau d'incertitude transactionnel faible et un impact négatif dans le contexte contraire.

### **II.1.3.2 - La coopération entre producteurs et distributeurs**

Le marketing relationnel s'est développé au cours des années 80 et 90 en mettant l'accent sur la coopération<sup>88</sup>. La coopération entre producteurs et distributeurs peut être basée

---

<sup>83</sup> YOUNG L.C & WILKINSON I.F (1989), "the role of trust and co-operation in marketing channels", *European journal of marketing*.

<sup>84</sup> BROWN S. cite par MESSEGHEM K. (2003), *Op cit*.

<sup>85</sup> ACHROL R.S, GUNDLANCH.G.T, (1999), "legal and social safeguards against opportunism in exchange", *journal of retailing*, pp.107-124.

<sup>86</sup> JAP S.D. & GANESAN.S (2000), "control mechanisms and the relationship life cycle", pp.227-245.

<sup>87</sup> CANNON J.P. & al, (2000), "contracts norms and plural form governance", *journal of the academy of marketing science*, pp.180-194.

<sup>88</sup> GRÖROOS C. (1990), "service management and marketing", Lexington books, New York.

sur des éléments comme la marque de distributeur (MDD) représentant une interdépendance entre les deux acteurs et le développement de nouveaux concepts s'appuyant sur les compétences du fournisseur à l'égard de l'innovation. Les MDD peuvent permettre à la grande distribution de nouer des relations de coopération avec certains de ses fournisseurs. Et si c'est le cas, les distributeurs acceptent de référencer les produits du fabricant sous leur propre marque. Les MDD restent un véritable enjeu dans les relations entre producteurs et distributeurs. D'abord par son principe qui demeure un packaging simple, l'essence du produit, sa valeur utilitaire et fonctionnelle et l'élimination du discours qui l'accompagne<sup>89</sup>. Et encore les produits sous MDD sont vendus à un prix inférieur à celui du fabricant, donc sont à bon marché. Ils favorisent ainsi un avantage prix et sont de bonne qualité car les distributeurs sont soucieux de la confiance des consommateurs envers leurs propres marques. Egalement la grande distribution en développant ses relations peut chercher à bénéficier du potentiel managérial des fabricants qui souvent se manifeste par le lancement de nouveaux produits. Dans cette situation, elle a besoin de renouveler ses produits pour faire face à la recherche de variétés des consommateurs et de raccourcissement du cycle de vie des produits afin de se différencier de la concurrence. Ainsi pour Kapferer<sup>90</sup>, il convient de « nourrir l'innovation permanente ». Jean<sup>91</sup> note que l'innovation est un moyen pour équilibrer les relations entre industriels et distributeurs, « elle contribue à modifier sensiblement la nature et la répartition des pouvoirs entre les acteurs ». Les distributeurs ont ainsi intérêt à s'appuyer sur la compétence des fabricants qui peuvent leur offrir l'opportunité de faire découvrir leurs nouveaux produits à un large marché. Barth et Auble<sup>92</sup> insistent sur le développement de nouvelles compétences chez les fournisseurs : « l'objectif est de mettre en face de ses

---

<sup>89</sup> HEILBRUN B. (1998), « des produits libres à la consommation comme art de vivre », actes du colloque E. Thil,

<sup>90</sup> KAPFERER J.N. (1999), « la marque enseigne et son avenir, revue française de gestion », n° 124, juin-juillet-août.

<sup>91</sup> JEAN C. (1998), « les marques de distributeurs, Décision Marketing », n°15, sep-oct, p.47-57.

<sup>92</sup> BARTH I. & AUBLE G. (2000), cité par MESSEGHEM K. (2003), op. Cit.

nouvelles structures d'achat, des structures de ventes adaptées. Cette mutation passe par la contribution d'équipes pluridisciplinaires chez le fabricant, des équipes intelligentes qui se caractérisent par la capacité des individus qui la composent en travaillant en coopération les uns avec les autres, à échanger des informations, à s'éduquer réciproquement, à construire ce que l'on appelle une « compétence collective ». Les fabricants doivent être en mesure de développer une véritable compétence relationnelle au sens de la théorie des ressources.

Les fournisseurs doivent aussi être capables de collaborer avec les services de développement et d'études en marketing de distributeurs en s'appuyant sur des approches de type trade marketing<sup>93</sup>.

Après avoir traité ces quelques éléments de réseau, nous allons nous intéresser à l'évolution de la distribution dans ce qui suit.

## **II.2 - L'évolution de la distribution hors Sénégal**

Dans cette partie nous allons traiter de l'évolution de la distribution à l'extérieur du Sénégal pour la simple raison que nous ne disposons pas de références, sur elle, au Sénégal.

C'est une évolution qui s'est faite au début avec l'introduction des premières innovations aux formes et méthodes de vente et ensuite avec le développement de nouvelles tendances. Ces évolutions se sont, le plus souvent, déroulées dans les pays développés : en France et aux Etats-Unis.

### **II.2.1 - Les premières innovations aux formes et méthodes de vente**

#### **II.2.1.1 - En France**

Ces innovations ont commencé avec la révolution apportée par Boucicaut<sup>94</sup> qui a créé en 1852 le premier magasin sous l'enseigne Bon Marché. Il marqua le début du commerce

---

<sup>93</sup> DUPUIS M & TISSIER-DESBORDES E. (1996) "trade marketing and retailing", journal of retailing and consumer services, Vo. 3, n°3, p.43-51.

<sup>94</sup> BOUCICAUT A. cité par BRUDEY N. & DUCROCQ C. (2000), « la distribution », dirigé par HELFERJ.P & ORSONI J. Vuibert, 3<sup>ème</sup> édition, Belgique, p.4, 245.p.

moderne par un nouveau type de magasin avec les caractéristiques telles que : la marge faible compensée par l'importance des volumes, la rotation rapide des stocks, l'entrée libre, libre accès aux produits, l'étiquetage des prix, la vitrine utilisée comme média, absence de vendeur, utilisation de promotion et offre très complète de service. Cette nouvelle forme de distribution commença à avoir du succès et les concurrents l'adoptèrent. C'est ainsi que la première succursale française, docks Rémois, commença ses activités en 1866 dans la région Rémoise.

Mais Boucicaut continua toujours avec ses innovations. Cette fois-ci il créa la vente par correspondance pour développer ses activités en Province.

Ce n'est qu'au début du 20<sup>ème</sup> siècle que les magasins populaires ont fait leur apparition et la célèbre enseigne Leclerc débuta ses activités en 1949.

En 1963 l'enseigne Carrefour est connue avec l'ouverture du premier hypermarché à Sainte-Geneviève-des-Bois.

Suite à ces dates, il est noté l'apparition des premiers centres commerciaux (1969), les « hard discounts » sous l'enseigne Aldi (1990), le minitel et le commerce électronique (1981). Toutefois des innovations semblables sont notées dans d'autres pays comme les USA.

#### **II.2.1.2 - Aux Etats-Unis**

Ici, les changements ont commencé un peu tardivement. Ce n'est qu'en 1980 que les magasins populaires ont été inventés par Wool Worth.

Ensuite un autre fait marquant est survenu en 1916 avec le libre service qui a fait connaître un développement remarquable à la distribution de masse.

Au fait le premier Supermarché vit le jour grâce à Carence Sounders qui crée la même année l'enseigne Piggly Wiggly. La clientèle s'habitue vite au libre - service, qui lui permettait de faire ses courses rapidement.

En 1923, Sounders posséda 2660 magasins réalisant 180 millions de dollars du chiffre d'affaires (dont 650 lui appartenant en propre, les autres étant concédés à des exploitants qui utilisent ses méthodes). Sounders conseille aux détaillants de diminuer leur frais généraux en supprimant le personnel inutile, à savoir les vendeurs : « laissez le client se servir lui-même » disait-il, « faites lui faire le travail à votre place ». Le libre - service permet de réduire les frais de personnel, tout en vendant plus à chaque client. La configuration du magasin est étudiée de manière à éviter le vol, qui au départ représentait jusqu'à 6% du chiffre d'affaires. Sounders instaura la porte d'entrée avec un tourniquet et une ligne de caisse à la sortie du magasin. Ce n'est qu'en 1948 que cette forme est introduite en France par Goulet Turpin<sup>95</sup> avant d'être adoptée par les autres groupes de distributeurs.

L'évolution de distribution continue avec l'apparition de nouvelles tendances notées de part et d'autre.

### **II. 3 – Le développement des nouvelles tendances**

Les grands distributeurs français s'implantent à l'étranger où ils trouvent un nouveau relais de croissance. Ce mouvement engagé par Carrefour dans les années 90 est aujourd'hui suivi par toutes les grandes chaînes françaises. Ainsi Casino réalisait 14% de son chiffre d'affaires à l'étranger en 1998 et 35% à 40 % en fin 2000.

Le groupe, qui a la plus forte implantation à l'étranger reste, de loin, Carrefour-Promodès. La grande distribution française a exporté le concept de l'hypermarché dans le monde entier<sup>96</sup> (Europe de l'Est où la Pologne est le pays le plus investi par les distributeurs français, latino-américains et Asiatiques), sauf aux USA où plusieurs tentatives se sont soldées par des échecs retentissants. Les distributeurs français, Carrefour en particulier, y trouveront certainement, une croissance externe.

---

<sup>95</sup> BRUDEY N. & DUCROCQ C. (2000), *ibid.*

<sup>96</sup> BRUDEY N. & DUCROCQ C. (2000), *ibid.*

Après les hypermarchés, ce sont les supermarchés, les magasins de hard - discount et la distribution spécialisée que les français exportent. Go sport s'implante en Pologne, la Fnac à Taiwan, au Brésil, au Portugal et en Italie. Sephora crée une véritable chaîne aux USA.

Le mouvement de l'internationalisation de la distribution ne se fait pas à sens unique. Des groupes étrangers se sont implantés en France, les Allemands Lidl et Aldi dans le hard - discount, et rachètent des distributeurs français : l'anglais Kin Gfisher a pris le contrôle de Darty et Castorama. Et l'arrivée du numéro 1 mondial, Wal Mart n'est pas exclue.

En résumé dans ce chapitre nous nous sommes intéressées à la PME, à ses caractéristiques, à son environnement et à la distribution de façon générale. Nous retenons que la distribution est abondamment étudiée dans la littérature, mais de manière partielle et encore qu'elle est plus profitable à la grande entreprise qu'à la PME. Cette dernière de par sa nature hétérogène reste difficile à cerner. Mais nous allons néanmoins tenter d'en aborder la performance et la distribution.

CODESRIA - BIBLIOTHÈQUE

# CHAPITRE

## II

## **LES GENERALITES SUR LA PERFORMANCE ET LA PARTICULARITE DE LA DISTRIBUTION EN AFRIQUE**

La performance a toujours été un sujet de controverses. Chaque acteur qui s'y intéresse, chercheur, dirigeant, client et actionnaire, l'aborde selon l'angle d'étude qui lui est propre. Il s'agit d'une notion contingente et multidimensionnelle nécessaire pour évaluer toute prise de décision. C'est un concept qui varie d'une organisation à une autre, d'un contexte à un autre.

Pour aborder ce chapitre nous allons étudier, dans une première section, les généralités sur la performance et dans une deuxième, la particularité de la distribution en Afrique.

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

## **Section I : Les généralités sur la performance**

Les premières investigations sur la performance étaient concentrées sur l'aspect financier de l'entreprise. Il suffisait de regarder les comptes d'une entreprise pour se situer sur sa rentabilité ou sur ses risques de défaillance. De plus en plus les écrits sur la performance sont orientés vers une notion plus globale en intégrant les aspects en stratégie, en organisation et en gestion<sup>97</sup> de façon générale. En effet, dans le discours des entreprises, le mot performance va au-delà du simple aspect financier<sup>98</sup> et mérite d'être abordé dans une logique plus globale que la seule appréciation de la rentabilité pour l'entreprise ou pour l'actionnaire.

Compte tenu du sens large de la performance, nous avons choisi de commencer d'abord par délimiter le terme ensuite de présenter quelques modèles de mesure de performance et enfin de terminer avec la performance commerciale.

### **I.1 – La délimitation du concept de performance**

Pour ce premier point nous prenons en compte le fait que la performance est, soit abordée en liste de facteurs soit en rétroaction positive de facteurs.

#### **I.1.1 – La performance : liste de facteurs**

Dans la littérature il est considéré que la performance est un concept flou et polysémique<sup>99</sup> qui renvoie:

- au succès, en ce sens la performance n'existe pas en soi elle est fonction des représentations de la réussite, variables selon les entreprises et les acteurs ;

---

<sup>97</sup> OTLEY D. (1999), ITTNE C.D. et LARKER D.F. (1998), KAPLAN D.S. et NORTON.D.P (1996), BIGGS G.L. (1996), cités par BERGERON H. (2002), « la gestion stratégique et la mesure de la performance des PME », 6<sup>ème</sup> congrès internationale sur la PME, HEC Montréal, octobre 2002, p.2, 17. P

<sup>98</sup> CARON D. (2003), « radar d'objectifs et indicateurs de performance, de la théorie à l'action », centre de recherche CENTOR, université de Laval, p.1, 10.p

<sup>99</sup> BOURGUIGNON A. (1996), « définir la performance », Dans performance ressources humaines, France, Economica, p.19-31, 335.p.

- au résultat de l'action s'opposant au sens précédent ne contient pas de jugement de valeur. Traditionnellement la mesure des performances est entendue comme l'évaluation ex post des résultats obtenus et ;
- à l'action qui veut dire un processus et non un résultat à un moment donné dans le temps.

Dans la plupart des usages du mot en gestion, la performance contient simultanément deux de ces sens précités. L'association la plus fréquente est celle du résultat positif de l'action. Dans la même perspective d'explication, Dano<sup>100</sup> voit la performance comme un concept qui a été utilisé avec différentes acceptions en stratégie, en gestion des opérations et en marketing. Plus précisément, les chercheurs en stratégie considèrent la performance comme un indicateur multidimensionnel de la réussite d'une entreprise. Les chercheurs en gestion des opérations l'envisagent comme l'objectif du processus de programmation et de contrôle de la production. Les chercheurs en marketing<sup>101</sup> quant à eux s'intéressent en priorité à la performance perçue par le client. La performance perçue peut ainsi représenter, l'évaluation subjective de la performance réelle du produit pendant ou après l'expérience de consommation, ou le niveau perçu de résultat du produit ou service habituellement mentionné sur une échelle objective bornée par des niveaux de bonnes et mauvaises performances, ou encore le jugement porté par le client sur des attributs du service.

Marmuse<sup>102</sup> en ce qui le concerne distingue quatre dimensions de la performance à savoir :

- la performance stratégique qui correspond aux approches par excellence à l'intensité stratégique de Prahalad et Hamel<sup>103</sup> ;

<sup>100</sup> DANO F. & al (2003), « évaluer un service », acte du congrès international de l'Association française du marketing.

<sup>101</sup> BATSON J.E. & WIRTZ J. (1991), PATTERSON P.G. (2000), OLIVER.R L. (1997) et GOULD-WILLIAMS J. (1999), cites par DANO F. & al (2003), ibid.

<sup>102</sup> MARMUSE C. (1997), « performance », encyclopédie de gestion, Economica, 2<sup>ème</sup> édition, p. 2194-2208.

<sup>103</sup> PRAHALAD C.K. & HAMEL G. (1989), cités par MARMUSE C. (1997), op cit

- la performance concurrentielle qui regroupe les contributions en termes d'analyses des systèmes concurrentiels, le modèle avec les cinq forces concurrentielles de Porter<sup>104</sup>, et à travers l'idée d'écart stratégique ;
- la performance socio-économique basée sur l'idée d'organisation et la nature des coûts cachés et ;
- la performance économique et financière à partir des documents comptables.

En outre, d'autres auteurs<sup>105</sup> se sont appuyés sur l'aspect non financier de la performance lié aux opportunités de croissance de l'entreprise. Ces travaux ont pris en compte les dimensions clients, processus internes, apprentissage et croissance.

La performance est aussi étudiée sous l'angle d'un tableau de bord<sup>106</sup> en considérant les variables contextuelles comme la stratégie, la structure ou encore l'incertitude perçue de l'environnement, l'utilisation de système de gestion plus ou moins sophistiqué et l'effet continu de ces facteurs sur la performance de l'entreprise.

Devise<sup>107</sup> en évaluant la performance d'une PME Auvergnate spécialisée sur l'emballage thermoforme et en considérant que la quasi-totalité des études en performance tournent autour de l'organisation du système de production et de la stratégie, se propose d'effectuer une étude plus globale sur la performance en parlant d'une performance multi caractères touchant le social (la performance humaine), la technique (aspect industriel) et l'économie.

Parallèlement d'autres auteurs pensent que ces facteurs explicatifs de la performance doivent être étudiés en tenant compte de leur rétroaction positive.

<sup>104</sup> PORTER M.E. (1981), cité par MARMUS .C. (1997), op cit.

<sup>105</sup> BUGHIN-MAINDIAUX C. FINET C. (1999), cités par FADIL N. (2003), op cit.

<sup>106</sup> BERGERON H. (2000), « les indicateurs de performance en contexte PME, quel modèle appliquer ? », 21.p. université du Québec à trois-rivières.

<sup>107</sup> DEVISE O. & VANDELIN J.P. (2003), « évaluation de la performance d'une PME : le cas d'une entreprise auvergnate », 4<sup>ème</sup> conférence de modélisation et simulation, Toulouse, 23-25, p.3-4, 7.p.

### **I.1.2 – La performance : une rétroaction positive des facteurs**

Dans ce groupe d'auteurs, nous prenons comme référence Agbodan<sup>108</sup> qui soutient qu'il n'est pas prudent de parler de performance en dressant une liste de facteurs. L'auteur préfère l'aborder dans une rétroaction positive des facteurs, qu'il appelle « boucle de rétroaction ». Cette dernière est expliquée comme étant toute relation circulaire de cause à effet.

L'idée de système a été utilisée pour mieux expliciter la rétroaction, qui peut être positive ou négative. Comme il s'agit ici de rétroaction positive, nous prenons l'exemple de celle existant entre le bénéfice, les charges et la part de marché. Nous savons, depuis 1970 avec Alfred Marshall<sup>109</sup>, que les coûts diminuent avec l'accroissement de la part de marché. Les charges de structures étant fixes, plus la production vendue augmente, plus les charges unitaires fixes diminuent, ce qui conduit à un accroissement du bénéfice ; c'est un phénomène bien connu qui est appelé économie d'échelle.

Selon l'auteur les entreprises les plus performantes sont celles qui reconnaissent les rétroactions positives existantes et en créent elles-mêmes pour soutenir leur croissance. De façon générale pour qu'une entreprise soit performante, elle doit identifier et agir sur les boucles de rétroaction qui conditionnent son évolution.

Le plus souvent lorsqu'on demande à un entrepreneur ce qu'il lui faut pour être performant, il présente une liste de facteurs. C'est ce qu'il ne faut surtout pas faire. Il faut plutôt élaborer une stratégie de performance basée sur la considération simultanée des déterminants et leurs impacts rétroactifs. Essayez de voir leur implication sur un système sectoriel ou de toute l'entreprise, si l'un des facteurs manque, diminue ou croît.

En somme nous pouvons dire que la performance est un concept de nature contingente et multidimensionnelle, donc difficile à définir. C'est ce qui explique la pluralité des

---

<sup>108</sup> AGBODAN M.M. (1995), « rétroactions positives, hasard et performance », dans les facteurs de performance, ED AUPELF-UREF, John Libbey Eurotext Paris, p 3-11.

<sup>109</sup> MARSHALL A. (1970), cité par AGBODAN M.M. (1995), op cit.

propositions des auteurs à son égard. Ces auteurs à qui nous avons fait référence ont abordé la performance selon, leur domaine d'étude, l'intérêt ou l'objectif de leur recherche. Ainsi les définitions sont toutes partielles parce qu'elles tiennent compte d'un ou de deux aspect(s) de la performance. En plus, la stratégie reste le facteur le plus fréquemment étudié, elle est jugée incontournable.

Mais nous pensons qu'il est plus adéquat de parler de la performance en dressant une liste de facteurs pour deux raisons :

- cela permet une définition simple du concept. C'est pourquoi nous disons que **la performance est le degré d'accomplissement des buts, des objectifs, des plans ou des programmes dans chaque domaine sectoriel compte tenu des moyens disponibles de l'entreprise.** Ici, le domaine sectoriel correspond aux facteurs sur lesquels la performance est mesurée.
- c'est une définition qui rend facile son évaluation, comme dans le contexte de notre recherche, avec les modèles les plus utilisés.

## **I.2 - Les modèles de mesure de la performance dans la PME**

La nature multicaractère de la performance justifie le peu de consensus pour son évaluation. Les indicateurs, méthodes et modèles de mesure de la performance sont nombreux de telle sorte que nous ne pouvons pas en faire part dans leur totalité. Ainsi nous allons présenter le tableau de bord équilibré (TBE) de Kaplan & Norton<sup>110</sup> et le modèle de Boulianne & al<sup>111</sup>. Le choix de ces modèles se justifie par leur popularité et leur efficacité à mesurer la performance de l'entreprise à un niveau global.

---

<sup>110</sup> BERGERON H. (2002), op cit.

<sup>111</sup> BERGERON H. (2002), ibid

## I.2.1 – Le tableau de bord équilibré de Kaplan et Norton

Le tableau de bord<sup>112</sup> « est un ensemble d'indicateurs choisis et conçus pour permettre au manager d'être informé de la performance passée et présente des activités qui entrent dans son champ de responsabilité, et des événements qui peuvent influencer cette performance dans le futur ». La plupart des recherches utilise le TBE comme moyen de mesure de la performance. C'est un modèle qui cherche à saisir la réalité complexe de la performance des entreprises qui n'est souvent pas financière. Quatre dimensions de la stratégie sont utilisées dans ce modèle. Il s'agit de la dimension financière, de la dimension clientèle, de la dimension processus internes et de la dimension apprentissage et innovation<sup>113</sup>. Ces dimensions ne sont pas indépendantes les une des autres : par exemple un processus permettant rapidement de répondre à une commande des clients pourrait avoir des effets sur la satisfaction de ces derniers qui à son tour occasionnera leur fidélisation. Cela devra se traduire par une amélioration de la performance de l'entreprise. Concernant toujours ces dimensions, chacune d'entre elles peut comprendre des variétés d'indicateurs, propres à chaque entreprise, établis en fonction de ses objectifs et de ses facteurs de succès.

Essentiellement, le TBE ne doit pas être vu comme une collection d'indicateurs de performance, mais comme un outil servant à formuler la stratégie, à la communiquer, et à fixer ses objectifs. De plus il sert à mettre en cohérence les initiatives des acteurs pour atteindre un objectif commun et à renforcer le retour d'expérience et la survie de la stratégie. Il s'agit donc d'un outil de gestion qui ne sert pas uniquement à contrôler les activités de l'entreprise. Il favorise en plus une analyse en temps réel des performances de l'entreprise, parce qu'il permet non seulement de suivre les événements qui sont à l'origine, mais il détient des délais de parution courts, simples à consulter, et ces données revêtent un caractère

---

<sup>112</sup> DEVISE O, VANDELIN J.P. (2003), op cit.

<sup>113</sup> BERGERON H. (2002), op cit

synthétique. En cela, il offre des perspectives de réactivité qui cadrent avec le petit nombre d'événements peu répétitifs qui caractérisent l'entreprise de taille moyenne.

Cependant, le modèle est limité dans la mesure où il ne spécifie pas les indicateurs qu'on doit retrouver dans chacune des dimensions. Ainsi, les indicateurs seront très variés au sein d'une entreprise et très variables entre les entreprises. Le modèle n'intègre pas de façon explicite les groupes externes. Alors que l'entreprise est un système en interaction avec les acteurs internes et externes. Et que ces derniers peuvent influencer sur la performance.

### **I.2.2 – Le modèle BMG de mesure de la performance**

Le sigle BMG est retenu à partir du nom des auteurs Boulianne, Morin et Guindons<sup>114</sup> qui ont élaboré ce modèle de mesure de la performance organisationnelle sur quatre dimensions. Il s'agit de :

- la pérennité de l'organisation avec comme indicateurs la qualité du produit, la rentabilité financière et la compétitivité ;
- l'efficacité économique évaluée par l'économie des ressources humaines et la productivité ;
- la valeur des ressources humaines représentée par la mobilisation et le développement des employés et ;
- la légitimité de l'organisation auprès de groupes externes qui est matérialisée par la satisfaction des bailleurs de fonds, de la clientèle, des organismes régulateurs et de la communauté.

Le modèle est limité du fait qu'il n'intègre pas l'innovation, dans les indicateurs, qui constitue un élément intéressant de la performance.

Cependant, c'est un modèle intégrant la dimension auprès des groupes externes. Cette dimension est très importante du fait qu'elle tient compte des possibilités d'influence subies

---

<sup>114</sup> FADIL N. (2003), op cit

par l'entreprise venant de son environnement. En plus la performance commerciale prend en compte un sous indicateur comme : la clientèle.

### **I.3 – La performance commerciale**

Si la performance est difficile à aborder celle de la distribution l'est encore plus à cause de sa nature d'activité de service<sup>115</sup> dont l'intangibilité représente un trait principal.

On doit l'une des premières tentatives de mesure de la performance du service à Parasuraman et Al<sup>116</sup>. Dans leur conceptualisation de la qualité, les auteurs ont mesuré la performance par une batterie d'énoncés qui affirment l'existence d'attributs et de comportements appropriés de l'entreprise de service évaluée. Plus l'individu est d'accord avec l'énoncé, plus la performance perçue de l'entreprise est élevée.

Mais la performance doit être mesurée sur des échelles qui évaluent la vraie croyance du client vis-à-vis du niveau objectif de performance et non sur des échelles d'évaluation de type bon ou mauvais, rapide ou lent. C'est l'avis de Cadotte<sup>117</sup> qui cherche à séparer la performance, mesure cognitive, de la satisfaction, plus affective. L'auteur propose des mesures objectives telles que la durée nécessaire pour obtenir la prestation de service ou le nombre de plats disponibles dans le menu d'un restaurant par exemple. La mesure traditionnelle de la performance se veut être le ratio traditionnel des outputs sur le montant des inputs, elle fut d'ailleurs appréhendée comme telle dans les applications empiriques en marketing. Il va alors s'agir de vérifier que les résultats obtenus sont suffisants, compte tenu des moyens engagés. C'est un procédé qui rencontre des difficultés d'application dans le domaine des services, parce qu'étant des biens intangibles. Ces mesures ignorent les variables

---

<sup>115</sup> VYT D. (2005), « l'influence du facteur local dans la performance commerciale d'un réseau de points de vente », 21<sup>ème</sup> congrès AFM, 18-20 mai, p.4, 32.p.

<sup>116</sup> PARASURAMAN A. et al, (1988), cités par DANO F. et al (2003), op cit.

<sup>117</sup> CADOTTE E.R. (1983), cité par DANO F. (2003), op cit.

immatérielles, pour se concentrer sur des variables physiques. Alors que le propre des activités marketing consiste à combiner des produits physiques et intangibles<sup>118</sup>.

En effet la performance commerciale est très rarement étudiée dans la littérature de la distribution et est souvent assimilée à la productivité<sup>119</sup>. La performance commerciale résulte plutôt de l'interaction entre l'efficience et l'efficacité en marketing. Ces dernières représentent deux concepts complémentaires pour parvenir à de haut niveau de performance commerciale. La notion d'efficacité correspond à une adaptation du système dans son environnement, c'est-à-dire l'adéquation entre l'offre et la demande. Etre efficace revient donc à produire le plus possible, indépendamment des moyens engagés.

L'efficience quant à elle correspond à un problème de maximisation des outputs pour un niveau donné d'inputs ou encore, à une minimisation des inputs pour un niveau donné d'outputs. On se place alors dans une logique d'optimisation. Un magasin sera jugé efficient lorsqu'il obtient un niveau de résultat optimal par un niveau donné de moyens. Notons toutefois que l'efficience ne garantit pas l'efficacité, elle représente une condition nécessaire mais non suffisante pour l'atteindre<sup>120</sup>.

En somme, si la littérature est assez fructueuse en performance, elle ne l'est pas sur celle des PME africaines et encore moins sur leur distribution.

---

<sup>118</sup> PERSON L.J. (1994), cité par VYT D. (2005), op cit.

<sup>119</sup> PERSON L.J. (1994), ibid.

<sup>120</sup> ACHABAL D.D. et al (1984), cités par VYT D. (2005), op cit.

## **Section II : l'organisation, la stratégie et les problèmes de la distribution en Afrique**

Notre choix d'aborder dans cette section l'organisation, la stratégie dans les circuits de distribution et les problèmes liés en Afrique, se justifie pour trois raisons : premièrement nous ne disposons pas d'écrits sur ce domaine au Sénégal, deuxièmement il est noté une similarité<sup>121</sup> des circuits de distribution dans les pays africains, troisièmement nous disposons d'une référence<sup>122</sup> limitée.

### **II.1 – l'organisation des circuits de distribution en Afrique**

La distribution fait apparaître un circuit traditionnel et un circuit moderne.

#### **II.1.1 – Le circuit traditionnel**

Il tient un poids important des échanges internes des pays africains. Dans ce circuit détaillants et grossistes s'interposent entre les producteurs et les consommateurs.

##### **II.1.1.1 – Le commerce de détail**

Les détaillants assurent la mise en disposition des produits au consommateur final et s'approvisionnent auprès des grossistes et parfois chez les producteurs. En Afrique les détaillants représentent les petits commerces<sup>123</sup> suivants:

- le petit commerce sédentaire non spécialisé avec les petites boutiques de quartier où l'on peut trouver un peu de tout, le plus souvent, à domination alimentaire.
- le petit commerce sédentaire spécialisé où l'on rencontre la boucherie, la droguerie, la quincaillerie, le magasin électroménager, le magasin de tissu, le magasin de vêtement, le magasin de mobiliers de bureau et d'ameublement...
- le petit commerce non sédentaire caractérisé par l'absence de boutiques où l'on peut retenir les commerçants ambulants et colporteurs sans installations fixes, les

<sup>121</sup> OLLIVIER A. MARICOURT R. (1990), pratique du marketing en Afrique AUPELF-UREF, paris.

<sup>122</sup> OLLIVIER A. MARICOURT R. (2003), *ibid.*

<sup>123</sup> OLLIVIER A. MARICOURT R. (1990), *op cit.*

marchands de rue ou « banabana », les tabliers - qui du nom de tables repliables sur lequel ils étalent leurs marchandises - travaillant toujours au même endroit et les marchands à la sauvette appartenant au secteur informel. Ce petit commerce apporte un service apprécié, dans les villes et y constitue une source importante d'emploi. Il travaille avec des stocks très limités, d'un à deux jours.

- Les marchés urbains s'étalant souvent de façon anarchique à travers rues et trottoirs dans les quartiers peuplés. En raison de la démographie urbaine galopante dans beaucoup de pays d'Afrique. Ces types de marchés souffrent souvent d'exiguïté spatiale et de congestion. La plupart des produits courants et de premières nécessités y sont vendus. La majeure partie des commerçants s'approvisionne auprès des grossistes installés dans les rues avoisinantes. Certains sont des paysans généralement des femmes qui viennent offrir directement les produits de leur exploitation. C'est un circuit privilégié par la plupart des PME en Afrique pour toucher une cible populaire. Cette dernière caractérisée par un faible revenu représente en termes d'effectif le marché le plus important. Mais leur pouvoir d'achat limité ne permet pas d'accéder régulièrement aux produits et leur consommation diminue avec l'inflation peu contrôlable à cause des cours mondiaux.

De façon générale ce secteur traditionnel de la distribution, très prisé de couches populaires offre les avantages<sup>124</sup> comme : la proximité, l'étalement des heures d'ouvertures (au-delà de zéro heure par fois), l'assortiment de produits de premières nécessités, la vente au micro-détail : lait en poudre et café soluble en sachets de plastique noués à la main à 25 FCFA, trois morceaux de sucre à 10 FCFA par exemple. Les prix sont rarement affichés, sauf pour les biens les plus courants pour lesquels le prix est souvent connu. Ils sont souvent

---

<sup>124</sup> OUATTARA I. (1996), cité par OLLIVIER A. MARICOURT R. (1990), op cit

marchandés et varient donc suivant la bourse du client, le temps dont il dispose, son aptitude à la négociation, la relation entre le vendeur et le client...

### **II.1.1.2 – Le commerce de gros**

Les grossistes représentant en principe les commerçants indépendants qui achètent les marchandises en grandes quantités directement aux producteurs ou aux importateurs pour les revendre aux détaillants en lots réduits.

Dans le contexte africain ils travaillent avec le petit commerce traditionnel. Ce sont des commerçants importants qui ont une caractéristique distinctive : il s'agit du fait qu'en raison des grandes quantités achetées ils peuvent bénéficier d'un tarif réduit et surtout d'un crédit fournisseur. C'est un traitement particulier qui leur est conféré par les fabricants. Le concept de place dans cette forme de distribution est peu clair, en Afrique, un grossiste vend souvent aux demi grossistes, aux détaillants et même en détail. Il s'approvisionne aussi parfois auprès des confrères grossistes, quitte à les approvisionner à son tour, en fonction des besoins de trésorerie ou de marchandises des uns et des autres.

Le rôle joué par les réseaux informels Important est en fonction d'affinités familiales, de tribu, d'ethnie ou de nationalité. La puissance d'un grossiste s'explique souvent du fait qu'il contrôle un réseau ramifié d'autres grossistes ou demi-grossistes, de petites boutiques ou d'ambulants qui lui sont plus ou moins apparentés et qu'il fait travailler, gagnant ainsi le droit à leur reconnaissance et à leur fidélité.

Les grossistes les plus importants disposent d'entrepôts, d'appareils de manutention, de camions avec lesquels ils vont chercher les marchandises chez les fabricants et les livrent à leurs clients. Parfois ils peuvent aussi disposer d'une force de vente avec laquelle ils couvrent une certaine zone.

En Afrique, les grossistes sont moins spécialisés et très inégalement répartis sur le terrain. Ils sont peu nombreux dans les campagnes pour couvrir l'ensemble du marché. Leurs méthodes

de gestion sont le plus souvent traditionnelles. Les méthodes modernes de gestion des stocks, de merchandising, de comptabilité analytique ou de promotion des ventes ne sont guère utilisées. Leur accord de vente est plutôt mis sur la base de relations personnelles avec les clients.

### **II.1.1.3 - la particularité des produits non transformés vendus sur les marchés traditionnels**

La commercialisation de ces produits, généralement fruits et légumes<sup>125</sup> hautement périssables, est souvent problématique en Afrique. Parce que les canaux suivis sont le plus souvent longs et diversifiés. Mais quelque soit leur destination, la commercialisation fait apparaître nettement les fonctions d'allotissement et d'éclatement en raison de dispersion des offres des producteurs et la segmentation de la demande :

- Le marché de proximité, il met en jeu beaucoup d'opérateurs qui s'interposent à partir des zones de collecte au consommateur final. L'essentiel des produits est géré par les commerçants ramasseurs, les « banabanas », qui fournissent à leur tour aux dépositaires des marchés, revendeurs auprès de qui viennent s'approvisionner les détaillants. En plus des marchés de proximité, le plus souvent l'échange de ces produits se fait au niveau des marchés hebdomadaires ou « loumas ». Le transport des produits est effectué dans des sacs ou des paniers non protégés qui détériorent fortement la qualité des produits. Ce schéma est quelques fois raccourci, quand le producteur décide de braver les pièges et autres difficultés des marchés et entre en rapport avec la clientèle de base. Ces commerçants malgré les jugements négatifs à leur endroit, n'en demeurent pas moins de véritables acteurs de développement. En effet, ils assurent des fonctions indispensables dans les échanges internes rimant avec risques financiers, permanence dans l'activité, orientation de la production et diffusion

---

<sup>125</sup> [www.infoconseil.sn](http://www.infoconseil.sn) (2006) état des lieux de la filière fruits et légumes au Sénégal, Enda Graf-Gret, 65.p.

de l'information. Les ventes sont réalisées au comptant ou à terme selon la situation du marché : le rapport de l'offre et de la demande, la diversité et les possibilités de substitution.

- Les magasins de « libre service » ainsi que la plupart des boutiques intègrent ces circuits commerciaux et jouent un rôle non négligeable dans la satisfaction de la clientèle.

A coté du circuit traditionnel nous notons celui moderne plus organisé.

### **II.1.2 – le circuit moderne**

C'est un circuit essentiellement structuré en :

- en commerce associé qui comprend, d'un coté des groupements d'achat de commerçants indépendants associés afin d'effectuer des achats en de très grandes quantités et en de meilleures conditions, d'autre coté des chaînes volontaires regroupant des détaillants autour d'un grossiste appelé tête de chaîne. Le commerce associé souvent peu formalisé, en Afrique ne se distingue guère de celui traditionnel et ;
- en commerce intégré qui représente en principe la distribution moderne. Ses caractéristiques restent l'intégration de la fonction de grossiste pour une part importante des achats et l'organisation en « libre service ».

En Afrique, la distinction entre grand magasin, magasin populaire, supermarché et succursaliste est peu opérante. Ces catégories se recouvrent plus ou moins et les différences ne sont pas aussi tranchées, que dans les pays industrialisés, en termes d'assortiment et de méthodes de gestion. Généralement il est retenu comme critère la surface, pour identifier :

- les Hypermarchés qui sont de très grandes surfaces, de plus de 3000 m<sup>2</sup>, rares en Afrique. Le cas typique est le Mbolo de Libreville au Gabon d'une surface de 7000 m<sup>2</sup> avec un assortiment très large et peu profond.

- Les Supermarchés avec une surface de 400 à 2500 m<sup>2</sup> à dominante alimentaire avec comme exemple en Afrique les magasins SCOA (société commerciale Ouest africaine) ancien score devenu aujourd'hui Casino à Dakar au Sénégal.
- Les Supérettes dont la surface est comprise entre 120 et 400 m<sup>2</sup>, opérant en Afrique en libre service assisté et ;
- Les succursalistes, magasins de moins de 120 m<sup>2</sup>. Il en faut au moins quatre constituant une seule entité économique et dépendante d'une seule centrale d'achat. C'est la situation avec la chaîne Avion en Côte d'Ivoire.

En Afrique, des caractéristiques intéressantes sont notées dans le commerce intégré. Les magasins en libres services sont implantés dans des quartiers résidentiels ou sur des chemins qui mènent vers ces quartiers<sup>126</sup>. L'assortiment de moyenne gamme en Europe y est considéré comme haut de gamme parce que ce sont des produits à grande majorité importés et correspondent à des modes de vie occidentales. Même pour les produits de grande consommation le conditionnement n'est pas adopté aux habitudes des populations originaires. Les prix ne sont pas moindres, mais souvent supérieurs à ceux du commerce traditionnel. Les économies sur la main-d'œuvre ne sont guère répercutées sur les prix en raison des coûts peu élevés de celle-ci. Leur cible est plus constituée de personnes à pouvoir d'achat élevé ayant adopté un style de vie des pays développés. C'est une cible restreinte aux expatriés, aux cadres supérieurs, aux personnes de profession libérale et aux entrepreneurs<sup>127</sup>.

Les africains de couches populaires ne se sentent pas souvent à l'aise dans les libres services pour des raisons liées à leur atmosphère froide, impersonnelle et l'absence de contact. Ils préfèrent l'atmosphère plus chaleureuse, les possibilités de palabres et du marchandage qu'ils trouvent dans le commerce traditionnel.

---

<sup>126</sup> NDIAYE A.B. (2003), op cit

<sup>127</sup> [www.infocoseil.sn](http://www.infocoseil.sn) op cit.

Les prix pratiqués dans ces lieux de vente sont certes plus élevés par rapport au marché traditionnel. Mais les conditions de présentation, de qualité et de services rendus y sont nettement supérieures et permettent de répondre au mieux aux exigences de la clientèle.

Pour le cas du Sénégal, la quasi-totalité de la distribution moderne est contrôlée par les magasins Casino<sup>128</sup>. En effet c'est l'ancienne enseigne « score » qui est né de l'enseigne « Saf Sap »<sup>129</sup> en 1970, avant Filfili, qui a donné en 1975 avec l'arrivé du groupe GBINO « Sahn Saf Sap » sur 4000m<sup>2</sup>. C'est devenu « Sahn » avec la SCOA en 1975. Puis le groupe DAMAG le reprend sous l'enseigne Score, devenu Casino en mars 2006. L'ensemble des magasins sous enseigne Casino se trouvent à Dakar et ils sont au nombre de quatre: Casino Sahn, Casino Liberté, Casino Mermoz et casino Sarrault.

Cependant il est noté la présence d'autres enseignes comme City Sport spécialisé dans le vêtement et les équipements sportifs, Prixdoux et les boutiques de stations service qui sont à dominante alimentaires.

L'organisation de la distribution en Afrique est combinée à des stratégies même si elles sont souvent rares.

## **II.2 – Les stratégies des points de vente**

Sur ce point nous nous limiterons aux stratégies de points de vente moderne parce que pour le circuit traditionnel elles sont quasiment inexistantes.

Les stratégies tournent autour de l'implantation, de la disposition du magasin et des rayons, de l'animation et du contrôle<sup>130</sup>.

### **II.2.1 – l'implantation du magasin**

Elle se fait après une étude de marché local. Pour un emplacement donné, l'étude porte sur :

---

<sup>128</sup>Ces informations sur Casino nous ont été données par le responsable des ressources humaines des magasins Casino madame Fatim SECK.

<sup>129</sup> Enseigne crée par feu Ndiouga Kébé

<sup>130</sup> OLLIVIER A. MARICOURT R. (1990), op cit

- la zone de chalandise qui permet de délimiter le secteur géographique dans lequel se manifeste l'attractivité du magasin sur la clientèle potentielle ;
- le chiffre d'affaires potentiel en fonction des concurrents en place,
- des voies de circulation, de la densité du trafic : comme nous l'avons dit plus haut en Afrique les points de vente en libre service sont implantés dans des quartiers résidentiels ou sur des chemins qui mènent vers ces quartiers ou même en centre urbain et ;
- la densité de la population, son pouvoir d'achat et ses habitudes d'achat : paradoxalement aux pays industrialisés, le « libre service » africain vend plus cher que le marché traditionnel et a une cible à pouvoir d'achat élevé.

### **II.2.2 – La disposition du magasin et des rayons**

Les marchandises sont disposées de manière visible et accessible pour faciliter les achats d'impulsion et tenter les clients. Les rayons sont installés en respectant une distance entre eux pour rendre aisé leur réapprovisionnement. La fluidité des clients et l'emplacement des rayons sont soigneusement pris en compte. Les produits banaux, c'est-à-dire ceux d'achat courant, sont disposés au fond du magasin, ceux pour faire l'objet d'achat d'impulsion sur les allées qui y mènent.

Le magasin est positionné, en tenant compte de sa cible, par :

- un assortiment plus ou moins large, renvoyant aux différents produits référenciés, et plus ou moins profond. La profondeur d'un assortiment s'explique par les possibilités de choix des produits d'une même catégorie ;
- Un prix fixé en fonction de la qualité des produits, du bas de gamme au haut de gamme ;

Les produits sont placés sur des gondoles ou rayonnages par famille, le plus souvent ou quelquefois par marque, en variant les présentations et l'éclairage. Les produits d'appel sont placés en tête de gondole en cas de promotion. Le meilleur emplacement sur les rayons reste la hauteur des yeux, les produits courants sont placés à la hauteur des mains et les produits encombrants au sol.

### **II.2.3 – L'animation du magasin**

Elle est faite par :

- Une disposition de vitrine, celle-ci est organisée autour d'un thème, attirant l'attention par une disposition originale, bien claire et régulièrement renouvelée ;
- Par une signalisation interne le plus souvent en permanence ;
- Par de PLV (publicités sur les lieux de vente) sous forme de présentoirs, d'affiches, de banderoles dans le magasin et ;
- Par l'organisation régulière de promotions attirantes pour les clients.

### **II.2.4 – Le contrôle**

Comme dans les pays industrialisés, en Afrique, le contrôle d'un magasin se fait sur :

- la politique d'achat suivant un adage connu, le bénéfice d'un magasin se fait à l'achat ;
- la gestion des stocks, il convient de surveiller avec attention sa rotation non seulement au niveau de l'ensemble du magasin, mais aussi au niveau de chaque rayon et de chaque produit. Souvent un équipement informatique est sur place pour faciliter la tâche ;
- la gestion du personnel, elle doit être compétente, serviable et aimable avec la clientèle. La qualité du service aux clients est un des éléments importants du succès d'un magasin ;
- la gestion de trésorerie pour éviter des frais financiers coûteux.

Pour le contrôle des ratios tels que la marge brute totale, la marge nette totale, le taux de marque, le taux de marge, le stock moyen mensuel en valeur ou en quantité, la rotation financière des stocks, le rendement brut au mètre linéaire, le rendement brut au mètre carré consacré à la vente et la rentabilité brute du capital investi sont calculés.

Mais malgré l'organisation et les stratégies précitées la distribution en Afrique fait apparaître plusieurs problèmes.

### **II.3 - Les problèmes spécifiques à la distribution en Afrique**

Ce sont des problèmes liés au décalage économique, aux inégalités entre pays et aux disparités internes dans un pays<sup>131</sup>.

#### **II.3.1 – le décalage économique**

Le décalage économique avec les pays industrialisés se manifeste en Afrique par des facteurs tels que :

- la faiblesse du pouvoir d'achat sauf pour un petit nombre de privilégiés ;
- la faiblesse de l'industrialisation entravée par la faiblesse de l'économie africaine avec une part de 1% au niveau mondial ;
- l'insuffisance des infrastructures et des moyens de transport souvent en mauvais état, alors que les distances séparant les centres de production ou d'importation et de consommation sont considérables et ;
- l'importation de la plus grande partie de produits manufacturés.

Le coût élevé de la distribution, conséquence des facteurs précédents, favorise le développement du secteur informel qui concurrence le commerce formel avec des coûts très bas expliqués par des droits et des taxes inexistantes, d'une main-d'œuvre très bon marché et d'installations précaires.

---

<sup>131</sup> DESFOUR C. (1998), op cit.

### **II.2.3.2 - Les inégalités entre pays**

Des différences importantes entre pays africains influencent la consommation et se manifestent en ce qui concerne notamment :

- Le nombre d'habitants et le niveau de vie des populations : ces éléments sont essentiels dans la définition de la taille du marché et le degré de développement de la distribution moderne.
- Le critère enclavé ou non des pays concernés : les pays enclavés sont tributaires, pour leurs importations, des pays à façade maritime. En outre, c'est souvent autour des ports que se sont développées les activités commerciales.

En plus des inégalités entre pays, les distorsions à l'intérieur des pays ne sont pas du reste.

### **II.2.3.3 - Les disparités internes :**

A l'intérieur d'un pays subsistent de profondes disparités régionales ayant des influences sur son activité commerciale. Retenons le développement socioculturel des différents sous-groupes de populations, la consommation en milieu urbain et la consommation en milieu rural, en ce qui concerne : la nature des produits consommés, le pouvoir d'achat, les habitudes d'achat et de consommation.

En dehors des grandes villes, la consommation est réduite du fait de la pauvreté ou d'accessibilité et elle est limitée aux produits de premières nécessités. Le plus souvent, le bien n'est pas consommé parce que le client ne le voit pas dans l'assortiment qui lui est présenté. Certains produits peuvent être retrouvés que dans les villes ou même dans les capitales régionales.

La diffusion, des produits manufacturés bien que coûteux, fait l'objet d'achat réfléchis et reste limitée hors des grands centres urbains.

Dans l'ensemble, le système d'écoulement des produits destinés au marché local n'est pas très organisé. Il est complexe et peu performant. C'est un système caractérisé par une

forte variation des prix due à plusieurs raisons : il y a d'abord la saisonnalité de certains produits, ensuite le nombre élevé d'intermédiaires entre les producteurs et les consommateurs. Ce qui les rend plus chers arrivés au consommateur final.

Mais avec la structuration des producteurs en coopératives ou en groupements, les circuits d'approvisionnement deviennent plus rationalisés<sup>132</sup>.

Tous ces facteurs justifient le niveau de la distribution à domination traditionnelle ralentissant sa modernisation en Afrique.

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

---

<sup>132</sup> [www.infocoseil.sn](http://www.infocoseil.sn) (1999), aperçu de la filière fruit au Sénégal, Enda Gref-Gret, p.7, 10.p.

## CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE :

En somme nous retenons après étude de nos trois concepts clé que :

- La PME est une notion complexe et très variée selon les pays ou les sous régions. Elle reste difficile à cerner et les auteurs n'ont souvent pas de consensus sur ses critères de repérage ;

- La distribution, quant à elle, est très présente dans la littérature, seulement la grande entreprise en bénéficie plus par rapport à la PME.

En plus elle présente un caractère désorganisé et peu performante dans les pays en développement comparés aux pays industrialisés ;

- La nature contingente et multidimensionnelle de la performance explique la pluralité des propositions des auteurs à son égard. Ce qui justifie l'importance des discussions autour des moyens pour l'évaluer.

Dans le chapitre suivant nous allons exposer notre méthodologie avant de présenter les résultats de la relation entre les politiques de distribution et la performance commerciale de la PME dans un dernier chapitre.

**DEUXIEME**

**PARTIE :**

**ETUDE PRATIQUE**

## **INTRODUCTION DE LA DEUXIEME PARTIE :**

La relation qui pourra exister entre les politiques de distribution et la performance commerciale fera l'objet de vérification, dans cette partie, à travers des méthodes d'analyse précises. Ainsi, dans un premier chapitre, il sera exposé la méthodologie de recherche et dans un second l'analyse et l'interprétation des résultats suivie d'une discussion managériale.

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

# CHAPITRE

## III

## METHODOLOGIE DE RECHERCHE

Pour cette recherche, nous allons utiliser, les méthodes descriptive et explicative, et en grande partie la base de données obtenue grâce à l'étude sur « les pratiques du marketing dans les petites et moyennes entreprises au Sénégal », effectuée par le laboratoire de gestion du Centre de Recherches Economiques Appliquées (CREA) de la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FASEG) de l'Université Cheikh Anta Diop de Dakar (UCAD). Ce travail est réalisé par l'équipe de recherches en marketing et stratégie<sup>133</sup>. Il a porté sur 400 PME dans tous les secteurs activités en 2005.

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

---

<sup>133</sup> DANKOCO I.S, op cit.

## **Section I : La méthode et les instruments de recherche retenus**

### **I.1 – La méthode de recherche retenue**

Pour la méthodologie, nous avons adopté celle de l'équipe de recherche réalisée par sondage sur un échantillon, le plus large possible, pour des raisons de représentativité. En effet, sur un univers hétérogène, comme celui de la PME, la qualité du sondage est très sensible à la taille de l'échantillon.

Avant d'exposer la méthodologie de recherche, nous allons procéder d'abord à l'étude documentaire.

#### **I.1.1- l'étude documentaire**

Nous avons utilisé la méthode traditionnelle et la méthode moderne.

##### **I.1.1.1 – les méthodes traditionnelles**

A ce niveau, il a été noté deux types de méthodes<sup>134</sup> :

- la compilation des fichiers, en général, elle consiste à utiliser les fichiers auteurs et matières. Le chercheur utilisera l'un comme l'autre. Si le sujet est centré sur un auteur, il gagnera à commencer par le premier et de terminer par l'autre. Si c'est un sujet centré sur un thème, il utilisera d'abord le second (si à la bibliothèque existe une entrée correspondante), puis le premier.
- Le recours aux instruments bibliographiques a son utilité. Dans chaque discipline scientifique ou universitaire, il existe des personnes plus ou moins spécialisées dans la recension systématique des productions scientifiques (ouvrages, articles, notes critiques...) relatives à celle-ci. Ces recensions constituent des instruments de recherches bibliographiques privilégiés. En dehors de ces instruments privilégiés, les travaux académiques ou universitaires, constituent d'importantes sources bibliographiques. Il existe aussi des répertoires thématiques et des manuels.

---

<sup>134</sup> SAMB D. (1999), Manuel de Méthodologie et de Normalisation, UCAD, IFAN UCAD, Dakar.

### **I.1.1.2 – Les méthodes modernes**

Il s'agit de l'utilisation de l'information dans la recherche moderne, et plus particulièrement à des fins bibliographiques<sup>135</sup>.

Depuis vingt ans au moins, se constituent peu à peu des banques de données regroupant une bonne partie de l'information scientifique. De nombreuses bibliothèques sont d'ores et déjà équipées d'ordinateurs.

Dans ce qui suit, nous exposerons successivement l'analyse quantitative, les instruments de mesure et la collecte de données.

### **I.1.2 – l'analyse quantitative**

« Les études quantitatives ou descriptives, ont pour objet principal de donner une description quantifiée des comportements ou des attitudes d'une population à l'égard d'un problème étudié<sup>136</sup> ». La taille d'une population à étudier est beaucoup plus grande dans les études quantitatives que celle des études qualitatives, ce qui pose le problème de l'échantillon.

### **I.1.3 – Le choix de l'échantillon**

La population mère de l'enquête est constituée par l'ensemble des PME dont le siège social est situé dans la région de Dakar. Cet ensemble constitue l'essentiel des PME nationales dont on veut connaître le lien entre leurs politiques de distribution et leur performance commerciale : c'est l'univers statistique de l'enquête. Les PME sont retenues sur la base de la définition de l'ADEPME. Ces PME doivent être référencées dans les bases de données officielles.

La région de Dakar couvre les départements de Dakar, de Pikine et de Rufisque.

La taille de l'échantillon est de 400 PME avec tous les secteurs confondus.

---

<sup>135</sup> SAMB D. (1999), *ibid*

<sup>136</sup> EVARD Y. & Al (2003), *Market : études et recherches en marketing*, 3<sup>ème</sup> édition, Dunod.

« Un échantillon est la partie de l'univers qui est étudié et dont les résultats peuvent être extrapolés en vue de connaître les caractéristiques de la totalité de l'univers<sup>137</sup> ». Cet échantillon doit être représentatif.

La méthode d'échantillonnage, utilisée, est celle stratifiée. Avec cette dernière, la population mère est connue et les strates correspondent à des proportions de populations associées à certains critères. Ces derniers ont été pour cette étude ceux d'appartenance sectorielle et de taille. Le choix de cette méthode se justifie par sa capacité à augmenter la précision tout en diminuant la taille de l'échantillon.

L'échantillon de départ a cependant fait l'objet de redressement dû à la mauvaise qualité de la base de données de la direction de la prévision et de la statistique (DPS), qui a servi au tirage des entreprises.

La question de la représentativité est résolue par la taille de l'échantillon et le taux de sondage obtenu au démarrage de l'enquête, soit 33.33% (400/1200).

Toutefois, des modifications étaient indispensables au moment de la mise en œuvre. Elles consistaient à remplacer à partir des bases de données, de la chambre de commerce et de celle de la Confédération nationale des Entreprises du Sénégal (CNES), de certaines entreprises que les enquêteurs n'arrivaient pas à localiser ou qui n'existaient plus.

Il existe de très nombreuses méthodes de sondages, qui ont généralement pour objectif de sélectionner un échantillon qui assure la meilleure précision possible des résultats aux moindres coûts (le terme précision fait référence ici aux erreurs dues au fait que les résultats sont sur un sous ensemble de la population). Nous distinguons généralement deux catégories de méthodes de sondage :

- Les méthodes aléatoires ou probabilistes dans lesquelles chaque individu de la population étudiée a une probabilité connue, différente de zéro, d'appartenir à l'échantillon ;

---

<sup>137</sup> LUTUTALA B. (1996), cours de méthodes de recherche en science sociales, Université de Kinshasa.

- Les méthodes non aléatoires appelées encore méthodes empiriques : la constitution de l'échantillon résulte dans ces méthodes, d'un « choix raisonné » visant à faire ressembler l'échantillon à la population mère. Nous pouvons citer la méthode des quotas, les sondages auprès de volontaires, les méthodes des itinéraires, l'échantillonnage sur place et la méthode de convenance.

L'équipe de recherche, dans le cadre des « *pratiques du marketing dans les PME sénégalaises* », a préféré recourir à une méthode probabiliste (échantillonnage stratifié) pour donner aux résultats tous les caractères spécifiques nécessaires.

## **I.2 – Les instruments de mesure**

Sur ce point, nous allons parler successivement de la réalisation du questionnaire et de son pré-test.

### **I.2.1 - La réalisation du questionnaire**

La réalisation du questionnaire est sans doute la phase la plus délicate dans la mise en œuvre d'une enquête par sondage<sup>138</sup>. Néanmoins comme instrument de mesure, pour l'enquête, il a été utilisé un questionnaire. Ce dernier est un ensemble de questions ouvertes et/ou fermées à l'attention des enquêtés dans le souci de résoudre le problème étudié<sup>139</sup>. Il a comme premier rôle, l'enregistrement et le stockage d'informations. C'est aussi le seul document qui permet d'établir une communication entre les quatre principaux intervenants de l'enquête : le client, le responsable d'étude, l'enquêteur et l'interviewé. Sa préparation suppose que les objectifs de l'enquête et les principes de base de la démarche suivie soient clairement fixés et compris.

Nous notons les avantages de collecte de données par questionnaire suivants :

- d'abord, le questionnaire fait partie des modes les plus efficaces de collecte de données primaires ;

---

<sup>138</sup> EVARD Y. & AI (2003), op cit.

<sup>139</sup> LUTUTALA B. (1996), op cit.

- ensuite, il offre la possibilité d'une standardisation et d'une comparabilité de la mesure ;
- enfin, il permet de préserver l'anonymat des sources de données.

A coté de ces avantages, il y a des limites, notamment lorsque l'enquête est engagée, il n'est pas possible d'y revenir, donc la collecte de données par questionnaire n'est pas flexible ; elle est coûteuse et longue.

La réalisation du questionnaire a nécessité une série de trois réunions pour discuter des thèmes qui devaient être abordés dans le cadre de l'étude, mais également pour élaborer les questions relatives à chaque thème. Pour ce faire, une liste de question a été produite et proposée aux membres de l'équipe dans l'optique de recueillir les commentaires de chacun par rapport à la pertinence des thèmes retenus mais aussi par rapport à l'intérêt que représentait chaque question en fonction des objectifs de l'étude.

Au sortir de ces rencontres, un questionnaire de 16 pages a été produit avec un total de 178 questions réparties en six thèmes :

- L'environnement commercial, à ce niveau, cinq sous thèmes ont été retenus à savoir : le secteur d'activités, les clients, la distribution, l'environnement technologique et l'environnement réglementaire.
- L'organisation de la fonction commerciale, où il a été retenu deux sous thèmes : la structure commerciale et les tâches commerciales.
- La stratégie et les politiques marketing où deux sous thèmes ont été abordés. Le premier porte sur la stratégie marketing et le second sur les politiques marketing. Pour le dernier une attention particulière a été accordée aux variables du marketing mix.
- Les exportations, dans cette partie, l'interrogation porte sur les modalités d'exportation et les conditions dans lesquelles elles se font.

- L'identification du répondant, cette partie du questionnaire a permis d'identifier la fonction et le domaine de formation de l'interviewé afin de s'assurer de la fiabilité des informations.
- L'identification de la PME, par souci de respecter la structure de l'échantillon, dont l'intérêt est porté sur le secteur d'activités, le chiffre d'affaires et l'effectif de l'entreprise entre autres considérations concernant les entreprises visitées.

## **I.2.2 – le pré-test**

Pour valider le questionnaire, un pré test a été effectué auprès de 50 entreprises de la place choisies au hasard et ceci avec le concours des étudiants de la promotion 2002 en maîtrise de gestion à la FASEG de l'UCAD. Ce pré-test avait pour objectifs principaux de stabiliser le questionnaire, d'éviter les erreurs les plus flagrantes, de vérifier si le questionnaire est long ou non, d'évaluer la durée de l'administration de l'enquête et de tester le niveau de compréhension du questionnaire par l'enquêté. Les résultats issus de ce pré-test ont permis d'apporter des corrections sur le questionnaire. Ainsi le questionnaire final a repris les six thèmes pour un total de 141 questions, le tout sur 18 pages.

## **I.3 - Le recueil de données**

### **I.3.1 – la méthode de l'enquête**

Pour recueillir les données, il a été utilisé l'enquête en face à face comme mode d'administration. Le choix de cette méthode se justifie par la simple raison que « l'enquête sur le terrain par un enquêteur présente de nombreux avantages bien qu'elle « reste le mode de recueil le plus coûteux » après comparaison avec les principaux moyens de recueil<sup>140</sup>.

Pour les besoins de l'enquête dix enquêteurs professionnels de la DPS ont été recrutés pour suivre une formation de deux jours animée par un professeur membre de l'équipe. L'objet de cette formation était de leur expliquer le but de l'enquête, plus précisément de leur donner des

---

<sup>140</sup> EVARD Y. & AI (2003), op cit.

éléments sur le fond et la forme du questionnaire afin qu'ils puissent être capables de répondre à n'importe quelle interpellation des enquêtés. Au sortir de cette formation, une équipe de coordination est mise en place, au niveau du laboratoire de gestion, pour diligenter l'enquête et assurer la logistique sur le terrain (contact téléphonique, prise de rendez-vous, multiplication de questionnaire, vérification des questionnaires...)

Pour mener à bien ce travail de coordination, un ensemble de tâches a été défini, à savoir :

- Le mailing qui consistait à envoyer des correspondances auprès des responsables des entreprises pour les informer sur l'objet de l'étude et solliciter par la même occasion leur collaboration.
- le contact téléphonique vient en plus du mailing pour réitérer notre demande de collaboration et fixer un rendez-vous pour l'enquêteur qui se présentera muni d'un badge du laboratoire de gestion.
- si nécessaire, l'un des membres de l'équipe de coordination se rend au niveau de l'entreprise pour obtenir un rendez-vous.
- il a été prévu une fiche adossée au questionnaire comportant un code d'entreprise, et cela, pour rassurer les responsables d'entreprise sur le caractère confidentiel des informations recueillies.

L'enquête de terrain proprement dite, a duré deux mois, du 18 août au 20 octobre 2003. Durant ces deux mois, au fur et à mesure que les questionnaires étaient déposés au laboratoire, un contrôle qualité était exercé par les membres de l'équipe de coordination. Ce contrôle consistait à vérifier le niveau de remplissage des questionnaires, la cohérence des informations recueillies et les fonctions du répondant. A la suite de ce contrôle, deux alternatives se présentaient à l'enquêteur :

- soit le contrôle aboutissait à un constat positif et le questionnaire était validé.

- soit le niveau de remplissage et/ou la cohérence du questionnaire n'étaient pas satisfaisants et il revenait à l'enquêteur, en présence des membres de l'équipe de coordination, de corriger le questionnaire si possible, sur place, sinon de retourner dans l'entreprise pour un complément d'information.

Une fois l'administration terminée, 400 questionnaires valides ont été obtenus et analysés.

### **I.3.2 – le traitement de données**

Le traitement et l'analyse de données ont nécessité l'élaboration d'une grille de codification et d'un masque de saisie.

La grille de codification consiste à présenter sur trois colonnes le numéro, le libellé de la question et un code numérique ou alphanumérique comportant au maximum huit caractères.

Un masque de saisie est aussi réalisé sous le logiciel Statistical Package for Social Science (SPSS) version 12.0.1. Ce masque comporte, en plus des libellés et des codes de question, un numéro de questionnaire et les modalités de réponses des questions fermées. Grâce à ce masque on pouvait également assurer le traitement des questions ouvertes. Au terme de la saisie et après avoir nettoyé la base des données, 397 entreprises valides ont été retenues. Cette base est constituée de 117 PME et de 280 PE.

### **I.3.2 – L'analyse des données**

L'analyse est faite à partir du logiciel SPSS 12.0.1. Ce logiciel répond bien au besoin de celui qui veut réaliser une enquête, la dépouiller, l'analyser et représenter des résultats.

Les méthodes et procédés statistiques, qu'il propose, permettent de mettre en œuvre des méthodes statistiques de base, simples d'accès et faciles à comprendre.

Le plan d'analyse adopté comporte trois démarches complémentaires de traitement de données : la démarche univariée, la démarche bivariée et la démarche multivariée. Mais en ce qui concerne, cette présente recherche, nous utilisons que les deux premières.

### **I.3.2.1 – La démarche univariée**

Elle consiste à examiner la distribution des modalités de réponses pour une seule variable, c'est-à-dire une colonne de la matrice de données. Elle concerne l'étude d'une variable, soit  $X$ , pour laquelle on dispose de mesures sur un échantillon de  $n$  individus. Deux types de problèmes sont abordés dans l'analyse uni-variée :

- La description de données sur deux aspects ; la tendance centrale et la dispersion
- L'inférence : il s'agit de comparer les valeurs observées à une ou des valeur(s) prédéterminée(s) correspondante(s) par exemple à un objectif à atteindre ou à un résultat d'étude précédente.

L'analyse univariée peut se matérialiser par un tableau faisant apparaître les différentes modalités, leur effectif et leur pourcentage.

### **I.3.2.2 – l'analyse bivariée**

C'est une analyse qui consiste à étudier les relations entre deux variables. Elle sera effectuée par des tri-croisés pour les variables quantitatives et par des mesures quantifiant la relation pour des variables métriques.

L'avantage de l'analyse bivariée, en particulier le tableau de tri-croisé, est d'être facilement compréhensible par un utilisateur, même peu familier de l'utilisation de l'analyse statistique.

L'inconvénient est que chaque analyse ne représente qu'une faible partie de l'information disponible, et que le nombre de combinaisons possibles, donc d'analyses à effectuer est très élevé dès que le nombre de variables est important.

Avec l'analyse bivariée, nous allons effectuer :

- Le test du khi deux ou d'indépendance nécessaire, lorsque l'analyse porte sur une relation entre deux variables non métriques<sup>141</sup> (nominales et /ou ordinales). Il permet donc de vérifier s'il y a un lien entre deux variables non métriques.

---

<sup>141</sup> PRIM I. & DARPY D. (2001), « les tris croisés et le test d'indépendance du  $X^2$  », fiche n° 3.

Dans la lecture du tableau du khi deux, il est préférable de se référer au seuil de signification statistique qui est toujours le même (0,05) plutôt qu'à la valeur du  $X^2$  qui varie selon le nombre de degré de liberté.

Le principe du test est de vérifier si le coefficient de signification est inférieur à 5% c'est-à-dire s'il y'a 95% de chance de pouvoir dire que les deux variables étudiées ne sont pas indépendantes. Sinon avec une valeur du coefficient supérieure à 5% de pouvoir affirmer que les variables sont indépendantes.

- Le test de variance ou ANOVA, permet de voir si une (ou plusieurs) variable(s) explicative(s) a (ont) une influence significative ou non sur une variable à expliquer. Les variables explicatives sont des variables nominales qui, le plus souvent, possèdent le moins de propriétés mathématiques. Nous utilisons l'ANOVA à un facteur ou one-way.

Le principe consiste à voir les valeurs de Fisher (F) et de la significativité. Une valeur de F inférieur à 5% se traduit par des moyennes identiques et si c'est le contraire, il y a au moins deux moyennes qui sont différentes

La significativité quant à elle, si elle est inférieure à 5%, il y a une liaison et plus qu'elle est proche de zéro, elle est significative. Si elle est supérieure à 5%, il y a absence de liaison.

## **Section II : Présentation des variables, du modèle et des hypothèses de recherche**

Dans cette section, nous allons présenter les variables, qui sont tout « symbole ou terme auquel on peut attribuer plusieurs valeurs distinctives, à l'intérieur d'un domaine défini<sup>142</sup> ». Ces variables vont nous permettre de vérifier et de préciser le lien qui existe entre les politiques de distribution et la performance commerciale de la PME.

La performance commerciale est considérée comme la variable expliquée ou dépendante. Elle sera évaluée par la « stratégie de distribution » et « l'organisation de la fonction commerciale », qui constituent les variables explicatives ou indépendantes.

### **II.1 – La variable dépendante**

Dans le cadre de notre recherche nous ne disposons que d'une seule variable dépendante qui est la performance commerciale. Cette dernière ne fera pas l'objet de développement car nous l'avons déjà fait au niveau de la section I du chapitre II.

Comme sous variable de la performance nous avons retenu le chiffre d'affaires.

Le chiffre d'affaires représente le montant global des ventes de biens et/ou de services offerts par une entreprise sur une période donnée généralement l'année. Il est obtenu en multipliant les quantités vendues et le prix de vente unitaire.

Le chiffre d'affaires reste, pour cette recherche, la seule variable avec laquelle nous allons représenter la performance commerciale. Cette dernière constitue notre variable métrique, qui est une variable quantitative donc mesurable. Elle peut être de rapport ou d'intervalle.

### **II.2 - Les variables indépendantes**

Les variables retenues sont l'organisation de la fonction commerciale et la stratégie de distribution. Elles sont de par leur nature des variables nominales. Ces dernières possèdent le moins de propriétés mathématiques. Il est possible de compter le nombre d'observation appartenant à chaque catégorie ou modalité de ces variables.

---

<sup>142</sup> LE PETIT ROBERT (2008), dictionnaire de la langue française, France, 10<sup>ème</sup> édition.

## II.2.1 – L'organisation de la fonction commerciale

Selon Plane<sup>143</sup> elle apparaît comme :

- une réponse structurée à l'action commerciale collective ;
- un ensemble relativement contraignant pour les personnes concernées et ;
- simultanément, comme une construction collective dynamique favorisant l'accomplissement des projets commerciaux communs.

L'organisation commerciale va être évaluée, dans cette présente recherche, par la structure commerciale, les tâches commerciales et la force de vente.

### II.2.1.1 – La structure commerciale

Elle consiste à répartir les responsabilités entre les acteurs commerciaux. La structure commerciale implique de suivre des étapes comme<sup>144</sup> :

- Déterminer les activités
- Faire l'inventaire des missions et des tâches prioritaires à effectuer,
- Elaborer une structure appropriée en partant des avantages et inconvénients des structures classiques,
- Choisir cette structure en fonction de l'effort de vente à effectuer,
- normaliser la définition de poste en fonction de la structure choisie,
- rédiger une définition de poste opérationnel.

De façon générale quatre variantes de structure peuvent être retenues<sup>145</sup> :

- la structure par zone qui traduit une occupation géographique sans tenir compte de la variété des produits et de la clientèle ;
- Les structures classiques qui mettent l'accent sur un des choix de marketing : produit marché, type de clientèle ou importance de la clientèle ;
- La structure éclatée des rôles de la force de vente entre différents postes et ;

<sup>143</sup> PLANE J.P. (2000), théorie des organisations, Paris : I.M.E, 2ème édition, coll. Topos, p. 55,126 p.

<sup>144</sup> ZEIL A. & DAYAN A. (2003), « force de vente », 3<sup>ème</sup> édition, France.

<sup>145</sup> ZEIL A. & DAYAN A. *ibid.*

- La structure regroupant les trois précédentes

La structure commerciale, dégagée dans le questionnaire d'étude, a fait allusion aux questions se rapportant :

- au chargé de fonction commerciale ;
- à la place de la fonction commerciale dans l'entreprise ;
- au niveau d'instruction du responsable de la fonction commerciale ;
- à sa formation ;
- aux domaines dans lesquels il reçoit une formation ;
- à l'importance de son rôle et ;
- à son autorité en vers les autres fonctions.

#### **II.2.1.2 – Les tâches de la fonction commerciale**

Il ne faut pas uniquement croire que la mission des vendeurs soit toujours d'obtenir des commandes de la part des clients potentiels. En réalité, des tâches nombreuses et diverses sont susceptibles d'être confiées à des vendeurs, tâches qui varient en fonction de la nature des prospects, du lieu d'exercice de l'activité de vente, et surtout des objectifs assignés aux vendeurs<sup>146</sup>.

Mais le questionnaire de l'enquête fait ressortir :

- le nombre de personnes affectées aux tâches commerciales ;
- les tâches précises de ces personnes ;
- leur niveau de rémunération ;
- les éléments intervenant dans leur rémunération ;
- la pratique réelle du marketing dans l'entreprise ;
- la date d'introduction de pratiques marketing dans l'entreprise et ;
- les éléments se rapportant à l'existence du marketing dans l'entreprise.

<sup>146</sup> LENDREVIE J. & al (2003), Mercator, 7<sup>ème</sup> édition, France.

### II.2.1.3 – La force de vente

« La force de vente d'une entreprise se compose de l'ensemble des personnes qui ont pour mission principale de vendre ou de faire vendre les produits de l'entreprise au moyen de contacts directs avec les clients potentiels, les distributeurs ou bien les prescripteurs de ces produits<sup>147</sup> ». La force de vente peut être limitée à une personne ou à une centaine de vendeurs.

Ces vendeurs peuvent être itinérants à l'entreprise, mais aussi indépendants de la structure : dans ce cas on parle de force de vente au sens large.

Ils peuvent être également des vendeurs uniquement internes à l'entreprise, qui représentent la force de vente au sens strict.

La force de vente peut être organisée par secteur géographique, par produit, par marché ou par combinaison du premier avec les deux.

La force de vente est rémunérée sur trois modes<sup>148</sup> :

- la rémunération fixe qui a pour but d'assurer au chargé de distribution une certaine stabilité de ses revenus ;
- la rémunération variable, qui peut prendre la forme d'une commission, d'une prime ou d'un intéressement au bénéfice, vise à stimuler et à récompenser un surcroît d'activité et ;
- la rémunération mixte qui est la combinaison entre fixe et variable. La grande majorité des entreprises utilise un système mixte, dans l'espoir de cumuler les avantages des deux systèmes, tout en essayant d'en éviter les inconvénients.

### II.3 – les stratégies de distribution

Par stratégie, dans cette recherche, nous regroupons l'étude de marché et le type de stratégie.

<sup>147</sup> LENDREVIE & al (2003), op cit.

<sup>148</sup> KOTLER PH. & DUBOIS B. (1998), « marketing management », 9ème édition, paris.

### II.3.1 – les études de marché

« Clé de voûte de la démarche mercatique, l'étude de marché constitue la collecte et l'analyse d'informations nécessaires à la prise de décisions mercatique<sup>149</sup> ». Elles ont pour objectif d'aider le manager à résoudre un problème spécifique, à contrôler ses performances et à planifier dans l'avenir.

Elles sont souvent utilisées, occasionnellement lorsqu'une décision précise doit être prise comme celle d'un lancement d'un nouveau produit par exemple ou, de façon régulière pour suivre ses ventes par rapport à celle des concurrents en analyser ses évolutions et agir sur les parts de marché. Dans ce dernier cas on parle de veille concurrentielle.

Particulièrement au Sénégal, le recours aux études de marché pour la prise de décision est très faiblement utilisé dans les PME. Cela s'explique principalement par des raisons comme :

- l'une des caractéristiques de celle-ci qui renvoie au fait que le dirigeant de PME, pour la plupart du temps, s'inspire de ses intuitions, de sa capacité d'imagination et de son flair pour prendre des décisions et ;
- la faible capacité financière des PME à payer des études de marché ;

### II.3.2 – Les types de stratégie de distribution

En distribution, il est distingué trois types de stratégies<sup>150</sup>.

- La distribution intensive, elle a pour objectif d'être présente sur tout le marché et utilise tous les points de vente possibles du commerce traditionnel au supermarché moderne. Le fabricant souhaite que ses produits soient présents dans le maximum de points de vente. Les circuits long, court, intégré ou associé sont utilisés.

Ce type de stratégie est adopté pour tous les produits de consommation courante.

- La distribution sélective, a pour but de garantir un niveau de qualité constant du produit et des services associés à la vente. Elle permet au produit d'être présent sur un

---

<sup>149</sup> AMEREIN P. (2000), étude de marché, France.

<sup>150</sup> DESFOUR.C, (1998), op cit

marché restreint avec peu de points de vente sélectionnés selon la nature du produit et leur efficacité. Le producteur sélectionne les distributeurs et limite volontairement la disponibilité de ses produits. Elle est conçue en principe pour les produits d'achat comparatif.

- La distribution exclusive offre au produit une présence sur le marché utile. Elle permet au producteur d'approvisionner en exclusivité un distributeur sur une zone géographique donnée. En contrepartie le distributeur ne vend que les produits du fabricant. Ainsi le producteur valorise son image de marque et associe son activité avec celle du distributeur.

Avec cette stratégie, les produits sont distribués sur des points de vente sélectionnés compte tenu de leur nature et de leur efficacité. C'est le cas des concessions automobiles, la franchise ou les réseaux propres<sup>151</sup>.

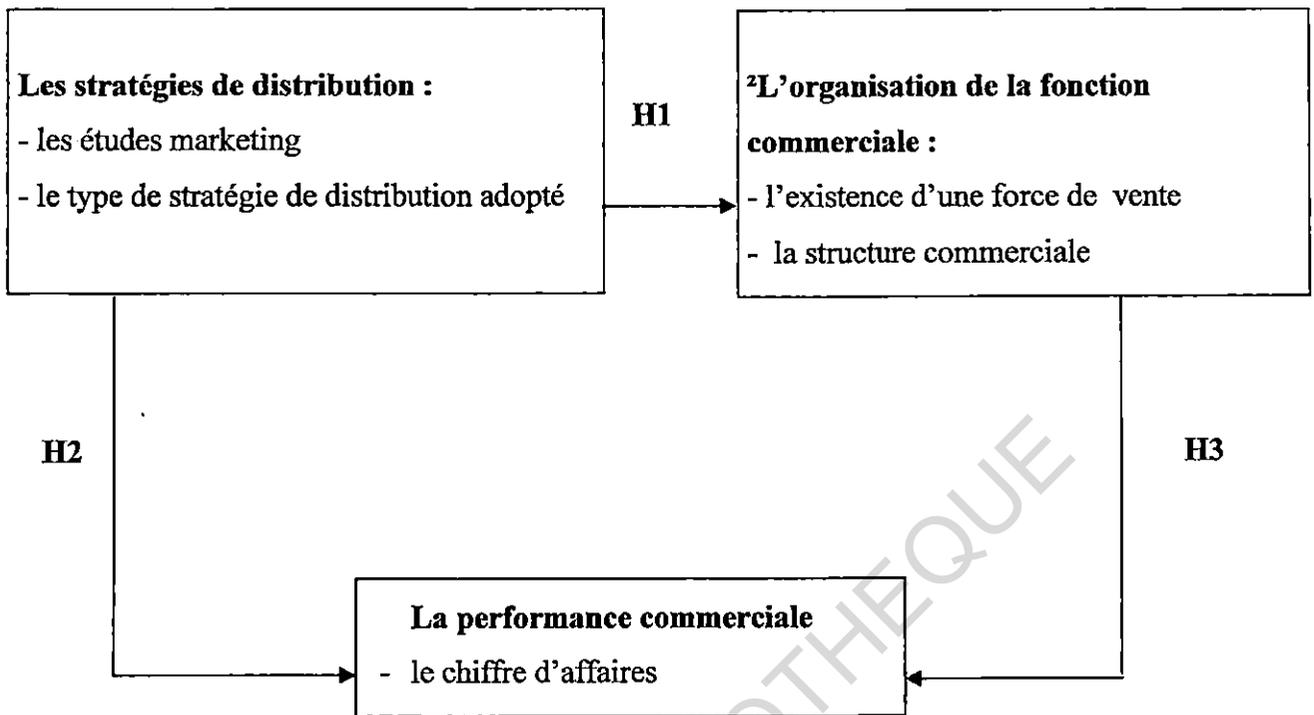
#### **II.4 - Modèle de recherche**

Tel que présenté à la figure suivante, le modèle sur lequel nous travaillons s'intéresse particulièrement :

- dans un premier temps aux tests de  $X^2$  entre les stratégies de distribution et l'organisation de la fonction commerciale
- dans un deuxième temps aux tests d'ANOVA ;
- d'abord entre les stratégies de distribution et la performance commerciale
- puis entre l'organisation de la fonction commerciale et la performance commerciale.

---

<sup>151</sup> SMART.P (2002), la distribution, les mémentos, Fourcher, Paris.



### Modèle de recherche

Apparemment le modèle postule qu'une bonne combinaison, des stratégies de distribution et de l'organisation de la fonction commerciale, est associée à une meilleure performance des PME. Mais à ce niveau c'est un simple constat que nous pourrions confirmer ou infirmer après exploitation des résultats.

A partir de ce modèle nous avons établi les hypothèses qui suivent.

#### **II.5 - Les hypothèses de recherche**

Dans le cadre de notre recherche, nous allons tester trois grandes hypothèses afin d'examiner le lien existant entre les politiques de distribution (stratégies et organisation) et la performance commerciale (chiffre d'affaires).

Tout d'abord et en accord avec la littérature sur la stratégie et l'organisation, il semble raisonnable d'avancer que la stratégie est un facteur déterminant de l'organisation.

L'hypothèse est souvent admise et continue d'être l'objet d'investigation. En outre nous pouvons évoquer la conception chandlerienne de la firme pour laquelle la stratégie va

influencer la forme organisationnelle permettant ainsi d'obtenir un meilleur niveau de performance. Ainsi nous formulons la première hypothèse et les sous hypothèses suivantes :

H1 : la stratégie de distribution détermine l'organisation de la fonction de la PME.

Sous hypothèse 1.1 : l'étude de marché détermine la structure commerciale.

Sous hypothèse 1.2 : l'étude de marché détermine la force de vente.

Sous hypothèse 1.3 : le type de stratégie de distribution adopté détermine la structure commerciale.

Sous hypothèse 1.4 : le type de stratégie de distribution adopté détermine la force de vente.

Ensuite nous nous intéressons à la relation entre l'organisation de la fonction commerciale et la performance commerciale. C'est une relation traduite dans une récente contribution<sup>152</sup>, où les auteurs avancent que la performance d'une firme dépend du degré et de la nature d'organisation adopté. Sur cette affirmation, nous pouvons formuler l'hypothèse qui suit :

**H2 : l'organisation de la fonction commerciale a une influence sur la performance commerciale de la PME.**

A ce niveau nous jugeons important d'étudier d'un côté, la liaison entre la structure commerciale et le chiffre d'affaires, et d'un autre côté celle entre la force de vente et le chiffre d'affaires. Ce qui nous conduit à vérifier ces deux sous hypothèses :

Sous hypothèse 2.1 : la structure commerciale a une influence sur le chiffre d'affaires.

Sous hypothèse 2.2 : la force de vente a une influence sur le chiffre d'affaires.

En fin, au regard de la littérature nous avons relevé de bonnes références<sup>153</sup>, qui soulignent que la stratégie d'une firme est cruciale à sa performance, et nous poussent à vouloir tester une troisième relation qui fera l'objet d'une troisième hypothèse et les sous hypothèses qui en seront liées.

---

<sup>152</sup> JOUIRON. N & KALIKA M. (2004), « l'alignement stratégique : détermination de la performance (étude sur la performance) », CREPA Université Paris Dauphine, P.2, 10.P.

<sup>153</sup> ATKINSON R.A. (1990), cités par JOUIRON. N & KALIKA M. (2004), ibid.

**Hypothèse 3 : les stratégies de distribution influencent la performance commerciale de la PME.**

Sous hypothèse 3.1 : l'étude de marché a une influence sur le chiffre d'affaires.

Sous hypothèse 3.2 : le type de stratégie de distribution adopté a une influence sur le chiffre d'affaires.

Ces hypothèses feront l'objet de vérification dans le chapitre ci-après.

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

# CHAPITRE

## IV

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

## PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS

Dans ce chapitre, nous allons présenter les résultats sur des tableaux de tri à plat et de tri croisés. D'abord une première section présentera l'analyse de l'échantillon et des variables de recherche, puis une deuxième fera l'objet de vérifications des trois hypothèses citées dans la méthodologie afin que nous puissions trancher sur le lien qui existe entre *les politiques de distribution et la performance commerciale de la PME au Sénégal*.

### Section I : Analyse de l'échantillon

A ce niveau, l'analyse va porter essentiellement sur des questions d'identification du répondant et de la PME.

#### I.1 – Identification du répondant

L'identification du répondant s'est faite avec des questions se rapportant à sa fonction, son niveau de formation et son domaine de formation.

##### I.1.1- la fonction du répondant

Pour la fonction des répondants, nous pouvons noter globalement qu'ils occupent un niveau de responsabilité élevé: responsable commercial, directeur technique, directeur administratif, directeur financier, responsable marketing, chef comptable et directeur des ressources humaines.

**Tableau 1 : La fonction du répondant**

Modalités	Effectifs	Pourcentages
Responsable commercial	101	0,22
Directeur administratif	224	0,60
Directeur financier	9	0,02
Responsables marketing	15	0,04
Chefs comptable	32	0,08
Directeur technique	11	0,03
Responsable ressource humaine	5	0,01
Total	397	100

Les répondants sont majoritairement des directeurs administratifs avec 60%. Le type de répondant le moins fréquent reste le responsable des ressources humaines avec 0,01%.

Dans l'ensemble les enquêtés sont tous des responsables, ce qui peut déjà rassurer sur la qualité des réponses parce qu'ils connaissent mieux les entreprises.

### I.1.2 – Le niveau d'instruction du répondant

Concernant leur niveau d'instruction, 32,9% des répondants ont arrêté les études avant d'atteindre le niveau du Baccalauréat (ou Bac). Les autres ont au moins un niveau égal au Baccalauréat. Ils se répartissent comme suit : 8,6% ont le niveau Bac ; 1,7% ont le niveau de Bac+1 ; 18,5% ont le niveau Bac+2 ; 8,6% ont le niveau Bac+3 ; 12,7% ont le niveau Bac+4 ; 15,6% ont le niveau Bac+5 et enfin 1,4% ont le niveau Bac+6.

**Tableau 2 : Le niveau d'instruction du répondant**

Modalités	Effectifs	Pourcentages
Inférieur au bac	114	32,9
Bac	30	8,6
Bac +1	6	1,7
Bac + 2	64	18,5
Bac + 3	30	8,6
Bac + 4	44	12,7
Bac +5	54	15,6
Bac + 6	5	1,4
Total	347	100

Cependant 12,6% de non réponses qui correspondent à ceux qui n'ont pas étudié le français et ceux qui n'ont jamais étudié une autre langue, est un pourcentage qui ne figure pas dans le tableau parce qu'il correspond au nombre de non réponses par rapport à la question. Ce nombre manquant de réponses explique le total de 347 au lieu de 397, l'effectif de l'échantillon réel sur lequel nous avons travaillé.

Par la même occasion nous signalons que ce cas de non réponse est revenu pour plusieurs questions.

### I.1.3 – La formation du répondant

Le tableau suivant nous montre que 52,3% des répondants ont une formation en gestion des entreprises, 30,4% sont formés en administration et 17,3% en domaine technique.

Ces résultats sont encourageants : dans la mesure où les employés sont recrutés selon les besoins de l'entreprise et aussi certains responsables se soucient de mettre la personne qu'il faut à la place qu'il faut. Même si ce n'est pas généralisable.

**Tableau 3 : Le domaine de formation du répondant**

Modalités	effectifs	pourcentages
Gestion des entreprises	163	52,3
Administration	95	30,4
Techniques	54	17,3
Total	312	100

## I.2 – identification de la PME

### I.2.1 – La nature de la PME

Tout d'abord il a été question de savoir si la PME appartient ou non à une filiale de groupe ou si elle est indépendante. Dans l'échantillon nous avons 94,7% de PME qui ont répondu à cette question et 5,3% de non répondants. Ces dernières représentent celles d'entre elles qui ne connaissent pas leur identification par rapport à ces deux types d'entreprises.

Parmi les répondants 91,5% se sont déclarées être indépendantes et 8,5% des PME disent être une filiale de groupe.

**Tableau 4 : PME appartenant à une filiale ou indépendante**

Modalités	Effectifs	Pourcentages
Indépendante	344	91,5
Une filiale de groupe	32	8,5
Total	375	100

Il est aussi possible de dire qu'au Sénégal, il y a plus de PME indépendantes que de PME appartenant à des filiales de groupe. Autrement dit les réseaux d'entreprises ne sont pas très présents dans l'économie sénégalaise.

### I.2.2 - le secteur d'activité de la PME

L'analyse du secteur d'activité fait ressortir trois principaux groupes d'entreprises : les services avec 50,4%, l'industrie avec 31,7%, et l'artisanat avec 17,9%. Le secteur des

services regroupe le plus grand nombre de PME sénégalaises, il est suivi de l'industrie et l'artisanat vient en dernier lieu.

**Tableau 5 : le secteur d'activité des PME**

Modalités	Effectifs	Pourcentages
Industrie	126	31,7
Services	200	50,4
Artisanat	71	17,9
Total	397	100

Comme le montre le tableau 5 toutes les entreprises ont répondu à cette question. Donc elles ont clairement identifié leur domaine d'activité.

### **I.2.3 – Le statut juridique des PME**

Le tableau ci-dessous montre que les différents statuts juridiques identifiés au cours de notre recherche sont :

- la SARL qui est de loin la plus fréquente. L'échantillon révèle que 36% des PME sénégalaises ont ce statut juridique ;
- les entreprises individuelles suivent avec 30% ;

Cela pourrait s'expliquer par la prudence légendaire des entrepreneurs sénégalais qui préfèrent ne pas prendre beaucoup de risque en apportant un capital important dans les autres types d'entreprises ;

- les sociétés de capitaux avec 21,3%, occupent le troisième rang des PME sénégalaises ;
- contrairement à ce que pourrait laisser apparaître l'économie sénégalaise, les PME informelles sont assez faiblement représentées dans notre échantillon avec seulement 7,5% ;
- les SNC et les SURL sont les moins représentées avec respectivement 1,8% et 0,8%.

**Tableau 6 : le statut juridique des PME**

Modalités	Effectifs	pourcentages
Entreprises Informelles	29	7,5
Entreprises individuelles	117	30
Sociétés de personnes en nom collectifs (SNC)	7	1,8
Sociétés de capitaux (SA)	83	21,3
Société à responsabilité limitée (SARL)	140	36
Société uniforme à responsabilité limitée (SURL)	3	0,8
Autres	10	2,6
Total	389	100

Le tableau fait aussi apparaître 2% des PME qui ne se sont prononcées sur la question, uniquement parce que le répondant ne connaît pas le statut juridique de l'entreprise.

#### I.2.4 – L'effectif des PME

Pour la question se rapportant à l'effectif le tableau suivant montre que les PME sont, pour la plupart du temps, des structures ayant moins de 10 employés. Dans notre échantillon, elles représentent 54,4% et sont suivies de celles dont l'effectif est compris entre 20 et 50 salariés avec 19,6%. Les entreprises dont l'effectif est de 10 à 20 employés représentent 16,1%. Celles qui sont les moins représentatives, ont un effectif entre 50 et 100 salariés et plus de 100 salariés avec respectivement 5,5% et 4,3%.

**Tableau 7 : l'effectif des PME**

Modalités	Effectifs	Pourcentages
[1 – 10]	216	54,4
] 10 – 20]	64	16,1
] 20 – 50]	78	19,6
] 50 – 100]	22	5,5
Plus de 100	17	4,3
Total	397	100

Ces résultats montrent bien, que le tissu industriel sénégalais est fortement dominé par les PE (70,5%), si on se réfère à la taille.

## I.2.5 – le capital des PME

La question du capital social est traitée dans le tableau suivant qui montre 62,5% de répondants et 37,5% de non répondants. Ce dernier chiffre traduit le fait que 37,5% des enquêtés ne connaissent pas le capital de leur structure.

**Tableau 8 : Le capital social des PME**

Modalités	Effectifs	Pourcentages
Moins d'un million	10	4
[1 – 10 millions]	138	55,6
] 10 – 30 millions]	27	10,8
] 30 – 60 millions]	17	6,8
] 60 – 100 millions]	18	7,8
] 100 millions – 1 milliard]	33	13,2
Plus d'un milliard	3	1,8
Total	248	100

Parmi les répondants nous avons 55,6% des PME sénégalaises qui ont un capital social se situant entre un et dix millions. Par contre celles qui ont un capital social de plus d'un milliard ne font que 1,8%.

## I.1.6 – Le chiffre d'affaires des PME

Par rapport au chiffre d'affaires, les PME sont réticentes à donner une quelconque information, même pour une estimation. En moyenne 45,9% des entreprises interrogées ont refusé de donner leur chiffre d'affaires sur les trois dernières années.

**Tableau 9 : Le chiffre d'affaires des PME De 1999 à 2001**

Modalités	1999		2000		2001	
	Effectifs	%	Effectifs	%	Effectifs	%
Moins de 10 millions	53	25,7	51	23,7	53	23,8
[10 – 50 millions]	52	25,2	56	26,1	57	25,6
] 50 – 500 millions]	65	31,6	71	33	73	32,7
Plus de 500 millions	36	17,5	37	17,2	40	17,9
Total	206	100	215	100	223	100

Parmi les 56,2% qui ont répondu pour l'année 2001, 23,8% ont un chiffre d'affaires inférieur à 10 millions de FCFA. Nous constatons que le chiffre d'affaires compris entre 50 et

500 millions de FCFA est le plus représentatif avec un pourcentage de 32,7, suivi du chiffre d'affaires compris entre 10 et 50 millions de FCFA qui représente 25,6%. Les entreprises qui ont un chiffre d'affaires supérieur à 500 millions de FCFA représentent 17,9%.

### **I.2.7 – Les parts de marché des PME**

Avec les parts de marché de 1999 à 2001, les non réponses sont plus importants et représentent en moyenne 89, 2%. Ces cas sont expliqués, d'une part par la réticence des entreprises qui se méfient de la concurrence et, d'autre part par une méconnaissance de ses propres parts de marché.

**Tableau 10 : Les parts de marchés des PME entre 1999 et 2001**

Modalités	1999		2000		2001	
	Effectifs	%	Effectifs	%	Effectifs	%
[1 – 20 millions]	16	39,1	14	31,1	16	37,2
] 20 – 40 millions]	13	31,7	16	35,6	13	30,3
] 40 – 60 millions]	6	14,6	5	11,1	6	13,9
Plus de 60 millions	6	14,6	10	22,2	8	18,6
Total	41	100	45	100	43	100

Par contre, parmi les répondants pour l'année 2001, nous notons que les parts de marché les plus fréquentes (37,2%) sont inférieures ou égales à 20 millions. Elles sont suivies par celles comprises entre 20 et 40 millions puis de celles de plus 60 millions correspondant respectivement à 30,3% et 18,6%. En fin viennent les PME qui ont une part de marché comprise entre 40 et 60 millions, soit 13,9%.

### **I.2.8 – La date de création des PME**

Comme nous le montre le tableau suivant, 68,5% des entreprises ont été créées entre 1980 et 2000, elles sont suivies par celles qui datent de 2000 à nos jours avec 14,4%. 12,1% ont été créées avant les années 1980. Nous avons 6,5% de non réponses qui correspond à des entreprises où l'enquêté ne connaît pas la date de création.

**Tableau 11 : La date de création des PME**

Modalités	Effectifs	Pourcentages
[1929 – 1960]	19	5,1
] 1960 – 1980]	26	7
] 1980 – 2000]	254	68,5
Après 2000	72	19,4
Total	371	100

En effet, le tableau 11 nous montre qu'il y a de plus en plus de créations d'entreprise ces dernières années.

Ces créations d'entreprises peuvent être expliquées par les politiques d'encouragements de l'Etat à travers des structures comme le FNPJ (Fonds National de Promotion de la Jeunesse), l'ADEPME (Agence de Développement et d'Encadrement des PME), les mutuelles d'épargne, ainsi que la promotion de la microfinance.

### **I.3 – L'analyse des variables**

Les questions se rapportant à l'organisation de la fonction commerciale et aux stratégies de distribution seront analysées à ce niveau.

#### **I.3.1 – L'organisation de la fonction commerciale**

Sur ce point, l'analyse concerne la structure et les tâches commerciales.

##### **I.3.1.1 – La structure commerciale**

###### **I.3.1.1.1 – La structure chargée de la fonction commerciale**

Le tableau 12 montre que 17,9% n'ont pas répondu à la question d'identification du responsable chargé de la fonction commerciale dans l'entreprise. Ce pourcentage assez considérable de non réponses signifie que ces entreprises n'ont pas une organisation qui fait ressortir la fonction commerciale. Dans ces entreprises l'activité commerciale peut être effectuée par n'importe qui.

**Tableau 12 : La structure chargée de la fonction commerciale**

Modalités	Effectifs	Pourcentages
Direction générale	167	51,2
Direction des ressources humaines	4	1,2
Direction des ventes	9	2,8
Direction marketing	3	0,9
Direction commerciale	68	20,9
Direction technique	13	4
Service commercial	62	19
Total	326	100

Parmi les 82,1% des PME qui disposent d'une fonction commerciale, 51,2% sont sous la responsabilité de la direction générale et 20,9% seulement sont gérées par la direction commerciale.

#### I.3.1.1.2 – La place de la fonction commerciale

Compte tenu de la place de la fonction commerciale dans les PME au Sénégal, 73% accordent une très grande importance à la fonction commerciale et 16% disent que la fonction commerciale est importante dans l'entreprise. Ces valeurs en pourcentage montrent que les responsables accordent une attention à la fonction commerciale même si elle est dans certaines entreprises mal définie ou même inexistante. Ce qui peut être expliqué par les 6% qui restent sans opinion par rapport à la question.

**Tableau 13 : La place de la fonction commerciale dans l'organisation de l'entreprise**

Modalités	Effectifs	Pourcentages
Très important	290	73
Important	65	16,4
Sans opinion	24	6
Pas important	17	4,5
Pas du tout important	1	0,3
Total	397	100

#### I.3.1.1.3 – la formation continue du personnel commercial

L'importance accordée à la place de la fonction commerciale, dégagée dans le tableau précédent n'empêche pas une faible organisation en formation continue des PME Sénégalaises, soit 24,7% contre 75,3%. Ces dernières n'ont jamais reçu de formation dans le

domaine, ou se sont limités aux connaissances qu'ils avaient avant d'intégrer l'entreprise. Par conséquent, ces responsables commerciaux ne pourront pas suivre l'évolution des nouvelles techniques de vente et de merchandising. Aussi, ils pourront être dépassés dans le domaine. Ceci pourrait également entraîner une chute du chiffre d'affaires.

**Tableau 14 : La pratique de formation continue**

Modalités	Effectifs	Pourcentages
Oui	98	24,7
Non	299	75,3
Total	397	100

Ce tableau montre encore l'existence d'un important besoin, de formation en techniques commerciales dans les PME Sénégalaises, que les dirigeants devraient prendre en considération.

#### **I.3.1.1.4 – Le rôle du responsable commerciale**

Pour la question sur l'importance du rôle du responsable commercial, toutes les entreprises ont donné leur position. Une grande majorité, 71,3% trouvent que le responsable commercial a une très grande importance dans l'entreprise. C'est une situation qui rassure dans la mesure où, si les dirigeants des PME sont cohérents dans ce qu'ils disent, ils devraient leur doter de moyens techniques et d'un suivi en formation pour leur permettre de faire correctement leur travail et ainsi apporter de la valeur dans l'entreprise.

**Tableau 15 : Le rôle du responsable commercial est**

Modalités	Effectifs	Pourcentages
Très important	283	71,3
Important	77	19,3
Sans opinion	29	7,3
Pas important	8	2
Total	397	100

Par contre 2% seulement n'accordent pas d'importance au rôle du responsable commercial. Ce sont des entreprises où, il n'y a pas de spécification entre le service

commercial et les autres. Dans ces entreprises c'est le dirigeant qui fait, généralement, tout à la fois.

### **I.3.1.1.5 – L'autorité du responsable commercial**

L'importance du rôle du responsable, dégagée par le tableau précédent se confirme par celle de son autorité à 71%, obtenue à partir du tableau suivant. Donc dans les PME Sénégalaises, où la fonction commerciale est clairement définie, les responsables commerciaux ont une très grande autorité sur les autres fonctions.

**Tableau 16 : L'autorité du responsable commercial vis-à-vis des autres fonctions**

Modalités	Effectifs	Pourcentages
Très important	283	71,3
Important	77	19,4
Sans opinion	29	7,3
Pas important	8	2
Total	397	100

L'analyse de la structure commerciale fait ressortir que 17,9% des PME n'ont pas de structures commerciales. Malgré ce fait les dirigeants des entreprises accordent quant même une importance à la place de la fonction commerciale dans l'entreprise (73%) et au rôle (71,3%) du responsable commercial.

Il faut aussi noter que les PME sénégalaises ont un grand besoin en formation de leur personnel commercial : seules 24,7% d'entre elles organisent des formations pour le personnel concerné.

### **I.3.1.2 – La force de vente**

Pour la force de vente, nous avons jugé nécessaire d'analyser les questions se rapportant au responsable, à la répartition, à leur activité, à la comparaison de la force de vente de l'entreprise par rapport à celle de la concurrence et à la révision de leur organisation.

### I.3.1.2.1 – Le responsable de la force de vente

L'étude montre à travers le tableau suivant que le responsable de la force de vente des PME sénégalaises est, le plus souvent, un responsable commercial (46,8%). Ces derniers sont suivis de la réponse, autres, avec 41,3%, qui regroupe les autres responsables qui ne sont pas cités dans le tableau. Ils sont suivis à leur tour du chef de vente, du chef de produit et du responsable marketing qui représentent respectivement 7,1%, 2,8% et 2% de l'échantillon.

**Tableau 17 : Le responsable de la force de vente des PME**

Modalités	Effectifs	Pourcentages des répondants
Le chef de vente	18	7,1
Le responsable marketing	5	2
Le responsable commercial	119	46,8
Le chef de produit	7	2,8
Autres	105	41,3
Total	254	100

Le tableau 17 laisse voir aussi 36% de non réponses que nous considérons comme étant des PME qui n'ont pas dégagé une fonction commerciale ou identifié un personnel commerciale dans leur organisation. Comme nous l'avons dit plus haut dans ces entreprises, les activités commerciales peuvent être effectuées par un quelconque membre de l'entreprise.

### I.3.1.2.2 – la répartition de la force de vente

La force de vente des PME sénégalaises est grandement répartie par clientèle à hauteur de 28,5%. C'est une répartition qui favorise une forte connaissance des clients et de leur comportement.

**Tableau 18 : la répartition de la force de vente des PME**

Modalités	Effectifs	Pourcentages
Par clientèle	113	28,5
Par secteur géographique	65	16,4
Par marché	59	14,9
Autres	85	21,4
Total	397	100

Mais les répartitions par secteur géographique (16,4%) et par marché (14,9%) sont assez représentées.

Les 21,4% de la modalité de réponse « autres » doivent aussi être pris en compte : ils regroupent les ventes en magasin, les ventes selon la disponibilité du client et du vendeur, les ventes selon les relations avec les clients...

#### **I.3.1.2.3 – la fixation des activités de la force de vente**

La répartition de la force de vente fait ici appel à la fixation de leur activité qui est, principalement, abordée dans le questionnaire en quotas de vente et par recherche de nouveaux clients. Il est montré, dans le tableau 19, que ces deux derniers ont respectivement les pourcentages de 25,9% et 46,1%.

A partir de ces résultats, nous pouvons conclure qu'un grand nombre de PME sénégalaises fixent l'activité de leur force de vente selon la recherche de nouveaux clients.

**Tableau 19 : La fixation des activités de la force de vente des PME**

Modalités	Effectifs	Pourcentages
En quotas de vente	103	25,9
Pour la recherche de nouveaux clients	185	46,1
autres	109	28
Total	397	100

D'autres éléments de fixation d'activité sont ressortis par l'étude à 28% : il s'agit de la prospection, de la fidélisation de la clientèle déjà acquise, des besoins saisonniers ...

#### **I.3.1.2.4 – la comparaison des forces de vente entre PME**

En ce qui concerne la comparaison de la force de vente de l'entreprise à celle de la concurrence, elles ont toutes répondu. Majoritairement les PME sénégalaises, 45,1%, jugent que leur force de vente est différente de celle de la concurrence.

Celles qui déclarent, avoir une force de vente identique par rapport à celle de la concurrence font 42,3%.

**Tableau 20 : La force de vente des PME par rapport à la celle de la concurrence**

Modalités	Effectifs	Pourcentages
Identique	168	42,3
Différente	179	45,1
Sans opinion	50	12,6
Total	397	100

Les sans opinion représentent 12,6%. C'est un chiffre qui peut être traduit de deux manières : soit ces PME n'identifient pas leur force de vente, soit elles n'ont aucune information sur la force de vente de leurs concurrents.

### I.3.1.2.5 – La révision de la force de vente

Pour mieux juger la politique de la force de vente, il a été posé une question sur la révision de son organisation. L'analyse de cette question révèle 41,8% de « oui » contre 58,2% de « non » parmi les répondants.

Par contre, plus de la moitié des PME de l'échantillon n'ont pas répondu à cette question. Elles occupent un pourcentage de 57,2%.

**Tableau 21 : La révision de l'organisation de la force de vente des PME**

Modalités	Effectifs	Pourcentages
Oui	71	41,8
Non	99	58,2
Total	170	100

En somme, les résultats concernant la force de vente traduisent clairement un nombre assez important de PME sénégalaises (26,4%) qui n'en disposent pas.

Tandis que celles qui ont une force de vente (73,6%), adoptent largement une répartition par clientèle (28,5%) basée sur la recherche de nouveaux clients (46,1%). Egalement, elles (45,1%) jugent grandement que leur force de vente est différente de celle de la concurrence.

Cependant, l'organisation de leur personnel commercial est moins fréquemment révisée (17,9%).

### **I.3.2 – Les stratégies de distribution**

Les questions touchant l'étude de marché et la politique stratégique de distribution des PME feront l'objet d'analyse dans cette sous section.

#### **I.3.2.1 – L'étude de marché**

##### **I.3.2.1.1 – La recherche d'informations sur le secteur d'activité des PME**

Compte tenu de l'importance de la question de l'information dans l'activité commerciale, il a été demandé aux responsables de PME si « oui » ou « non » ils disposent d'informations sur leur secteur d'activités. Pour cette question 73% ont répondu par « oui » et 27% par « non ». Le pourcentage (73%) élevé montre un intérêt assez important des PME par rapport à leur secteur : c'est-à-dire à leurs concurrents, clients, fournisseurs, distributeurs et environnement.

**Tableau 22 : La recherche d'informations dans le secteur**

Modalités	Effectifs	Pourcentages
Oui	290	73
Non	107	27
Total	397	100

Mais comme la question est très générale et ne renseigne pas sur la source et la nature des informations le tableau suivant nous aidera à mieux trancher sur la question.

##### **I.3.2.1.2 – Les sources d'informations des PME sur le secteur**

Les PME Sénégalaises font largement recours aux sources externes, 63,1% de l'échantillon le confirment. Par contre 36,9% se contentent des sources internes. Seulement, jusque là, nous ne sommes pas éclairés sur la réalisation ou non d'études de marché.

**Tableau 23 : Les sources d'informations des PME sur le secteur**

Modalités	Effectifs	Pourcentages
Externes	250	63,1
Internes	137	36,9
Total	397	100

### I.3.2.1.3 – La réalisation d'études de marché par les PME

Le tableau ci-dessous nous montre que, 34,5% utilisent des études de marché pour chercher l'information afin de prendre des décisions, contre 65,5 % qui ne les utilisent pas. Ces résultats ne sont pas satisfaisants parce qu'ils montrent qu'au Sénégal, les PME ne privilégient pas les études de marché et l'on sait que c'est à partir d'elles que les entreprises parviennent à faire face aux problèmes actuels et à anticiper sur le futur.

**Tableau 24 : La réalisation d'études de marché**

Modalités	Effectifs	Pourcentages
Oui	137	34,5
Non	260	65,5
Total	397	100

Et encore parmi même celles qui font recours aux études de marché, il serait intéressant de voir qui est le responsable et si elles ont un budget pour les études.

### I.3.2.1.4 – Le responsable de l'étude

Dans l'échantillon, 43% des entreprises affirment qu'elles utilisent leur personnel pour effectuer des études de marché. Ces dernières, réalisées par le personnel de l'entreprise, laissent voir le plus souvent, voir des insuffisances de fiabilité des résultats. Ceci s'explique par la simple raison que le responsable d'étude en tant que membre de l'entreprise n'est pas objectif du fait qu'il ne peut pas se détacher complètement de sa structure.

**Tableau 25 : Le responsable des études de marché**

Modalités	Effectifs	Pourcentages
Par un membre du personnel	73	43
Le service d'étude	4	2,3
Le responsable commercial	41	24,1
Un cabinet d'étude	27	15,9
Un consultant	17	10
Autres	8	4,7
Total	170	42,8

Cependant les cabinets d'études et de consultance sont utilisés respectivement à 15,9% et 10% dans les entreprises.

### **I.3.2.1.5 – La prévision d'un budget d'étude de marche**

A ce niveau, seules 29,2% de celles qui utilisent les études de marché prévoient un budget d'étude contre 70,8% qui n'en ont pas. Là encore se pose la question de fiabilité des études de marché et de l'exactitude de résultats qui peuvent être très fatales aux PME sénégalaises.

**Tableau 26 : La prévision d'un budget d'étude de marché**

Modalités	Effectifs	Pourcentages
Oui	40	29,2
Non	97	70,8
Total	137	100

Ces résultats font réveiller des doutes sur la qualité et la fiabilité des informations recueillies par les PME. En effet l'absence d'études même rudimentaires constitue un problème.

De ces résultats qui précèdent, nous pouvons conclure que les études de marché des PME sénégalaise sont simples et routinières.

### **I.3.2.2 – La politique stratégique de distribution des PME sénégalaises**

Cette sous variable est analysée par l'accès facile ou non aux consommateurs, le nombre d'intermédiaires entre PME et clients, la structure de distribution adoptée par la PME, la longueur du circuit de distribution adopté, la longueur du circuit de distribution de la PME par rapport à celui de la concurrence et le type de stratégie de distribution adoptée.

#### **I.3.2.2.1 – l'accès aux consommateurs**

Dans le tableau 27, il a été question de savoir si « oui » ou « non » l'accès aux consommateurs est facile. Après analyse, il est noté que 62,2% des PME sénégalaises atteignent facilement leur clientèle contre 37,8% qui disent le contraire.

**Tableau 27 : L'accès aux consommateurs**

Modalités	Effectifs	Pourcentages
Oui	247	62,2
Non	150	37,8
Total	397	100

### 1.3.2.2.2 – Le nombre d’intermédiaire dans le circuit

L’accès aux consommateurs, dans la plupart du temps, se fait de façon directe ou sans intermédiaire : 72,3% des PME le confirment dans le tableau suivant.

**Tableau 28 : Le nombre d’intermédiaire entre la PME et le consommateur**

Modalités	Effectifs	Pourcentages
Aucun	232	72,3
[1 – 2]	66	20,6
] 2 – 3]	18	5,6
Plus de 3	5	1,5
Total	321	100

Parmi celles qui utilisent la vente indirecte, 20,6%, passent au plus par deux intermédiaires. Elles sont suivies de celles qui utilisent au maximum trois intermédiaires avec 5,6%. En fin nous avons les PME qui passent par plus de trois intermédiaires (1,5%).

Ces résultats prouvent, qu’au Sénégal, les PME utilisent plus le circuit direct et comptent en même temps sur le relationnel pour assurer un certain niveau de chiffre d’affaires.

Mais le nombre d’intermédiaires utilisés doit correspondre à un type de structure de distribution donnée.

### 1.3.2.2.3 – La structure de distribution adoptée par les PME

Les PME sénégalaises utilisent essentiellement les types de structures de distribution ci-après: les boutiques de quartier (34,7%), le marché traditionnel (41,1%), la vente à domicile (8,1%) et le circuit moderne (16,1%).

Le tableau suivant révèle que, plus du quart des PME interrogées utilisent le réseau boutiquier. Ce dernier offre aux PME, faisant recours à une distribution indirecte, une plus grande efficacité. Il s’agit, en effet, d’un réseau de proximité qui présente plusieurs avantages : une grande flexibilité, l’achat au jour le jour et au micro détail, également l’allongement des heures de travail<sup>154</sup>.

<sup>154</sup> OLLIVIER.A, MARICOURT.R, (1990), op cit.

**Tableau 29 : La structure de distribution adoptée par les PME**

Modalités	Effectifs	Pourcentages
Boutiques de quartier	138	34,7
Marché traditionnel	163	41,1
Vente à domicile	32	8,1
Circuit moderne	64	16,1
Total	397	100

Mais le marché traditionnel reste la structure la plus utilisée avec 41,1%. Il est suivi des boutiques de quartier avec 34,72% ; du circuit moderne avec 16,1% et de la vente à domicile avec 8,1%.

#### I.3.2.2.5 – La longueur des circuits de distribution

La structure de distribution est adoptée, à son tour, en tenant compte de la longueur du circuit. Les PME sénégalaises utilisent pour 65,5% le circuit direct, 18,3% le circuit court, 5% le circuit moyen et 11,3% le circuit long. Ces résultats sont obtenus au tableau 30.

Pour des raisons liées notamment à la nature de leur activité, les PME sont, le plus souvent, orientées vers un marketing relationnel qui utilise plus le circuit traditionnel comme nous le montre le tableau précédent.

**Tableau 30 : La longueur des circuits de distribution des PME**

Modalités	Effectifs	Pourcentages
Courts	18	5
Longs	73	18,3
Moyens	45	11,3
directs	260	65,5
Total	397	100

#### I.3.2.2.5 – La longueur du circuit par rapport à celui de la concurrence

Mais par souci d'adopter le meilleur circuit pour ses produits, certaines PME (52,4%) cherchent l'information sur celui de leurs concurrents. Ainsi 36,8% confirment avoir un circuit identique par rapport à celui de la concurrence, 13,4% disent que leur circuit est plus court et seulement 2,3% jugent que leur circuit est plus long.

**Tableau 31 : La longueur du circuit de distribution par rapport à la concurrence**

Modalités	Effectifs	Pourcentages
Identique	146	36,8
Plus long	9	2,3
Plus court	53	13,4
Ne sait pas	189	47,6
Total	397	100

Cependant 47,6% ont répondu par « ne sait pas ». Nous considérons que ce sont des PME qui ne détiennent aucune information sur leur propre circuit mais aussi sur celui de leurs concurrents.

#### I.3.2.2.5 – Le type de stratégie de distribution adopté par les PME

En ce qui concerne la stratégie de distribution choisie, les PME pratiquent, à 64,7% une distribution intensive, à 27% une distribution sélective et à 8,3% une distribution exclusive. On retrouve une certaine cohérence dans les résultats puisque l'essentiel des PME (83,9% dans le tableau 29) affirment avoir adopté le circuit traditionnel, ce qui peut justifier la pratique d'une distribution intensive.

**Tableau 32 : Le type de stratégie de distribution adopté par les PME**

Modalités	Effectifs	Pourcentages
Intensive	187	64,7
Exclusive	24	8,3
sélective	78	27
Total	289	100

Les résultats obtenus sur le type de stratégie de distribution des PME sénégalaises, nous permettent de dire que le consommateur est, le plus souvent, facilement accessible et aussi le circuit direct traditionnel est plus représenté dans la distribution sénégalaise.

C'est un résultat qui se confirme, également, avec le type de structure et de stratégie de distribution adoptés. Dans ce qui suit, nous allons tester les hypothèses annoncées plus haut, afin de nous situer sur leur confirmation ou non.

## Section II : Les principaux résultats de l'analyse bivariée

L'analyse bivariée nous permet de tester nos hypothèses de recherche afin de vérifier les relations supposées : d'abord entre l'organisation de la fonction commerciale et les stratégies de distribution, ensuite entre l'organisation de la fonction commerciale et la performance commerciale et enfin entre les stratégies de distribution et la performance commerciale.

### II.1 – L'organisation de la fonction commerciale et les stratégies de la distribution

Comme nous l'avons montré dans le modèle, l'organisation de la fonction commerciale va être mesurée par les sous variables, structure commerciale et force de vente, tandis que les stratégies de distribution seront mesurées par l'étude de marché et la stratégie de distribution. Nous avons ainsi quatre sous variables que nous allons croiser deux à deux. Ce qui nous fera quatre tableaux à analyser.

Les tests, à ce niveau, se feront par le moyen du khi-deux.

**Tableau 33 : Test du khi-deux entre étude de marché et structure commerciale**

Modalités	Khi -deux	Significations asymptotiques (bilatérales)
La réalisation d'études de marché et la structure chargée de la responsabilité commerciale	16,083	0,013
La réalisation d'études de marché et la place de la fonction commerciale dans la structure organisationnelle de l'entreprise	8,685	<b>0,069</b>
La réalisation d'études de marché le niveau d'instruction du responsable de la fonction commerciale	33,568	0,000
La réalisation d'études de marché et l'organisation d'action de formation pour le personnel commercial	37,835	0,000

Les résultats du tableau ci-dessus montrent dans leur totalité des khi-deux très significatifs.

Les significations asymptotiques bilatérales sont égales à zéro à l'exception des relations entre « la structure chargée de la responsabilité commerciale », et de « la place de la fonction

commerciale dans l'organisation de l'entreprise » qui sont respectivement égaux à 0,013 et **0,069**.

Nous remarquons que la pratique d'études de marché a une influence sur la structure chargée de la responsabilité commerciale, la place donnée à la fonction commerciale dans l'organisation de l'entreprise, le niveau du responsable de la fonction commerciale et l'organisation d'actions commerciales pour le personnel commercial. En d'autres termes, la structure commerciale dépend bien de l'étude de marché. **Ce qui nous fait dire que l'étude de marché détermine la structure commerciale. Donc notre sous hypothèse 1.1 est acceptée.**

Pour les études de marché et la force de vente le khi-deux est très significatif, sauf pour « le nombre de fois que l'organisation de la force de vente est revue dans l'année » qui a une signification de **0,407**. En effet, l'analyse montre une liaison de « l'étude de marché » et « le responsable de la force de vente » d'une part et, d'autre part avec « l'effectif de la force de vente » qui ont respectivement un khi-deux de 21,229 avec 0,002 de significativité et 41,681 avec 0,005 de significativité.

Egalement « l'existence de formation de la force de vente » qui a un khi-deux de 24,681 correspondant à une signification de 0,000 et « la révision de l'organisation de la force de vente » dont le khi-deux de 17,053 correspond à une signification de 0,000 sont liées à l'étude de marché.

**Tableau 34 : Test du khi-deux entre études de marché et force de vente**

Modalités	Khi -deux	Significations asymptotiques (bilatérales)
La réalisation d'études de marché et Responsable de la force de vente	21,229	0,002
La réalisation d'études de marché et l'effectif de la force de vente	41,681	0,005
La réalisation d'études de marché et l'existence de la formation commerciale de la force de vente	24,067	0,000
La réalisation d'études de marché et le responsable contrôlant les activités de la force de vente	17,053	0,004
La réalisation d'études de marché et révision, l'organisation de la force de vente	46,134	0,000
La réalisation d'études de marché et le nombre de fois que la force de vente est revue dans l'année	1,798	<b>0,407</b>

Le test de khi-deux montre aussi à ce niveau qu'il y a dépendance entre « étude de marché » et « force de vente ». **Ainsi nous pouvons dire que l'étude de marché détermine la force de vente. En conséquence notre sous hypothèse 1.2 est vérifiée.**

Les résultats des tableaux 33 et 34, nous permettent de dire que les PME qui effectuent des études de marché ont une bonne structure de la fonction commerciale et une bonne organisation de la force de vente.

Pour le type de stratégie de distribution adoptée, le tableau 35 laisse voir un khi-deux de 7,729 avec une signification de **0,806** pour « la structure chargée de la fonction commerciale », un khi-deux de 28,277 avec une signification 0,000 pour « la place de la fonction commerciale dans l'organisation de l'entreprise », un khi-deux de 26,119 avec une signification de 0,026 pour « le niveau d'instruction du responsable de la fonction commerciale » et un khi-deux 13,099 avec une signification de 0,001 pour « l'organisation d'actions de formations du personnel commercial » .

**Tableau 35 : Test de khi-deux entre le type de stratégie de distribution adopté et la structure de la force de vente**

Modalités	Khi -deux	Significations asymptotiques (bilatérales)
Le type de stratégie de distribution adopté et la structure chargée de la fonction commerciale	7,729	<b>0,806</b>
Le type de stratégie de distribution adopté et la place de la fonction commerciale dans l'organisation de l'entreprise	28,277	0,000
Le type de stratégie de distribution adopté et le niveau d'instruction du responsable de la fonction commerciale	26,119	0,025
Le type de stratégie de distribution adopté et l'organisation d'action de formation du personnel commercial	13,099	0,001

**L'analyse par le test du khi-deux, à travers le tableau 35, prouve que le type de stratégie de distribution adopté détermine bien la structure commerciale. Ce qui implique la vérification de la sous hypothèse 1.3.**

Les résultats du test, entre le type de stratégie de distribution adopté et les éléments de la force de vente, montrent dans l'ensemble un khi-deux significatif, sauf pour le croisement avec le nombre de fois que l'organisation de la force de vente est révisée dans l'année. **Mais cela n'empêche en rien l'acceptation de la sous hypothèse 1.4. Donc le type de stratégie de distribution adoptée a une influence sur la force de vente.**

**Tableau 36 : Test de khi-deux entre le type de stratégie de distribution et la force de vente**

Modalités	Khi-deux	Significations asymptotiques (bilatérales)
Le type de stratégie de distribution adopté et le responsable chargé de la force de vente	27,053	0,025
Le type de stratégie de distribution adopté et l'effectif de l'équipe de vente	41,689	0,005
Le type de stratégie de distribution adopté et l'existence de la formation commerciale de la force de vente	9,860	0,007
Le type de stratégie de distribution adopté et le contrôleur des activités de la force de vente	11,339	0,001
Le type de stratégie de distribution adopté et la révision de l'organisation de la force de vente	5,752	0,040
Le type de stratégie de distribution et le nombre de fois que l'organisation de la force de vente est révisée	0,544	<b>0,969</b>

L'ensemble des résultats que nous venons d'obtenir avec les tests du khi-deux ont permis de valider nos quatre premières sous hypothèses. Par conséquence, l'hypothèse 1 est effectivement vérifiée. **Donc les stratégies de distribution déterminent bien l'organisation de la fonction commerciale des PME sénégalaises.** En outre, nous pouvons conclure en disant que plus la PME est précise sur ses études de marché, plus elle a une bonne organisation de la fonction commerciale.

Ce premier résultat entre les stratégies et l'organisation a été confirmé ailleurs par Chandler<sup>155</sup>.

Nous n'avons pas précisé la nature de l'influence pour l'ensemble des analyses, parce que le khi-deux ne donne aucune information sur elle.

## **II.2 – L'organisation de la fonction commerciale et la performance commerciale**

A ce niveau, l'analyse consistera à vérifier si « oui » ou « non » l'organisation de la fonction commerciale à une influence sur la performance commerciale de la PME sénégalaise.

<sup>155</sup> PLANE J.P. (2000), op cit,

Comme nous l'avons déjà annoncé dans la méthodologie, l'ANOVA à un facteur sera utilisée pour cette vérification. Le facteur à expliquer reste *la performance commerciale* et sera mesurée par « le chiffre d'affaires 2001 ». Le facteur explicatif, quant à lui, est *l'organisation de la fonction commerciale*, qui sera mesurée par « la structure commerciale » et « la force de vente ».

Le test de variance entre la structure et le chiffre d'affaires 2001, montre dans l'ensemble un F très significatif. Tous les coefficients de signification sont faibles, très proches de zéro, et le plus grand d'entre eux est celui de l'ANOVA entre « l'autorité chargée de la fonction commerciale vis-à-vis des autres fonctions » et le « chiffre d'affaires 2001 » qui a un F 2,390 avec un coefficient de **0,070**.

**Tableau 37 : ANOVA entre structure commerciale et chiffre d'affaires 2001**

Modalités	F	Coefficients de signification
la structure chargée de la fonction commerciale et le chiffre d'affaires 2001	3,173	0,006
la place de la structure de la fonction commerciale dans l'organisation de l'entreprise et le chiffre d'affaires 2001	3,834	0,001
le niveau d'instruction du responsable de la fonction commerciale et le chiffre d'affaires 2001	11,224	0,000
La formation continue et le chiffre d'affaires 2001	5,984	0,015
L'organisation d'actions de formation pour son personnel commercial et le chiffre d'affaires 2001	13,378	0,000
Le rôle du responsable et le chiffre d'affaires 2001	3,176	0,025
L'autorité du responsable de la fonction commerciale vis-à-vis des autres fonctions et le chiffre d'affaires 2001	2,390	<b>0,070</b>

D'après le tableau 37, il est noté un lien entre la structure commerciale et le chiffre d'affaires.

Cette liaison se traduit par le fait que plus la fonction commerciale de la PME est bien structurée, plus elle a un chiffre d'affaires élevé. **Donc la structure commerciale a bien une influence sur le Chiffre d'affaires de la PME : l'hypothèse 2.1 est acceptée**

Pour la force de vente, aussi, le tableau suivant dégage de fortes significations. Au fait, « le responsable de la force de vente », « la formation commerciale du personnel de vente », « la personne chargée du contrôle de la force de vente », « la force de vente de l'entreprise par rapport à celle de la concurrence », « la révision de l'organisation de la force de vente » et « le nombre de fois que la force de vente est révisée » ont respectivement comme coefficient 0,000 ; 0,000 ; 0,001 ; **0,077** ; 0,001 et 0,006.

**Tableau 38 : ANOVA entre force de vente et chiffre d'affaire 2001**

Modalités	F	Coefficients de Significativité
Le responsable de la force de vente et le chiffre d'affaires 2001	7,583	0,000
La formation du personnel commerciale et le chiffre d'affaires 2001	31,509	0,000
Le contrôle des activités de votre force de vente et le chiffre d'affaires 2001	4,636	0,001
Comparaison de la force de vente de l'entreprise avec celle de la concurrence et le chiffre d'affaires 2001	2,633	<b>0,077</b>
La révision de la force de vente et le chiffre d'affaires 2001	10,809	0,001
Le nombre de fois de la révision de la force de vente et le chiffre d'affaires 2001	5,448	0,006

Nous pouvons donc dire que la force de vente exerce une grande influence sur le chiffre d'affaires de la PME. **Ce qui nous permet d'accepter la sous hypothèse 2.2. Donc la force de vente a une influence sur le chiffre d'affaires.**

Ces résultats obtenus, des tableaux 37 et 38, justifient la conclusion suivante : **l'organisation de la fonction commerciale a une influence sur le chiffre d'affaires 2001 des PME.** Cette confirmation est valable pour le chiffre d'affaires des années 1999 et 2000.

Donc, au Sénégal, les PME qui disposent d'une fonction commerciale, ont un chiffre d'affaires élevé. Et encore, il s'agit des PME dont la fonction commerciale est bien structurée et qui ont leur propre force de vente.

### II.3 – Les stratégies de distribution et la performance commerciale

Sur ce point, l'analyse de variance à un facteur est aussi utilisée afin de vérifier l'existence d'une quelconque influence de la stratégie de distribution sur la performance commerciale de la PME sénégalaise. La variable expliquée, *la performance commerciale*, est mesurée par « le chiffre d'affaires 2001 ». Par contre, la variable explicative qui est représentée par *les stratégies de distribution* sera évaluée ici par « l'étude de marché » et « le type de stratégie de distribution adopté ».

Le test d'ANOVA entre « le chiffre d'affaires 2001 » et les éléments « d'étude de marché », montre de bonnes valeurs du F combinées à des coefficients très significatifs à l'exception de ceux de l'analyse entre « le chiffre d'affaires » et « l'existence d'un budget d'étude de marché » et puis avec « la valeur du budget » qui représente respectivement **0,174** et **0,974**.

**Tableau 39 : ANOVA entre études de marché et chiffre d'affaires 2001**

Modalités	F	Coefficients de Significativité
informations sur le secteur et chiffre d'affaires 2001	25,103	0,000
Existence d'une structure d'études de marché	5,539	0,019
Réalisation d'études de marché et chiffre d'affaires 2001	12,591	0,000
Existence d'un budget d'études de marché et chiffre d'affaires 2001	1,216	<b>0,274</b>
Montant du budget d'étude de marché et chiffre d'affaires 2001	0,146	<b>0,974</b>

Le tableau 39 permet de dire que l'étude de marché est très liée au chiffre d'affaires de 2001.

**Cette liaison se traduit ici par l'influence de l'étude de marché sur le chiffre d'affaires.**

Nous pouvons donc dire que les PME qui réalisent des études de marché ont les chiffres d'affaires les plus élevés.

En ce qui concerne le type de stratégie de distribution adopté, le tableau 40 fait voir aussi des coefficients significatifs. Les résultats les moins significatifs sont obtenus avec « l'accès au

consommateur en matière de distribution » et « le responsable de la distribution » qui ont respectivement un F de 2,169, 2,384 et un coefficient de **0,142 ; 0,054**

**Tableau 40 : ANOVA entre stratégie de distribution et chiffre d'affaires de 2001**

Modalités	F	Coefficients de Signification
L'accès aux consommateurs en matière de distribution et le chiffre d'affaires 2001	2,169	<b>0,142</b>
Le nombre d'intermédiaire à passer pour atteindre le consommateur et le chiffre d'affaires 2001	3,673	0,013
Le responsable de la distribution et le chiffre d'affaires 2001	2,384	<b>0,054</b>
Le respect des délais de livraison et le chiffre d'affaires 2001	6,682	0,002
La stratégie de distribution et le chiffre d'affaires 2001	3,568	0,030

Il est donc noté, dans le tableau précédent, **l'influence du type de stratégie de distribution adopté par la PME sur son chiffre d'affaires**. Autrement dit plus la PME a une bonne stratégie de distribution, plus elle a un niveau de chiffre d'affaires important.

**L'ensemble des résultats, des tableaux 39 et 40, traduisent l'influence des stratégies de distribution sur la performance commerciale de la PME. En effet, les PME sénégalaises qui adoptent des stratégies de distribution, arrivent à réaliser la meilleure performance commerciale en termes de chiffre d'affaires. Les stratégies, dont il est ici question, doivent être basées sur les études de marché et le type de stratégie de distribution adopté par la PME.**

Cependant nous notons à ce niveau une limite importante parce qu'avec le type de stratégie de distribution adopté (intensive, sélective et exclusive), nous espérons pouvoir trancher sur leur capacité à influencer le chiffre d'affaires, mais les données de l'étude ne nous le permettent pas.

## II.4 - Discussion des résultats et propositions managériales :

Les tests d'hypothèses de recherche, effectués grâce à l'utilisation du logiciel SPSS 12.0.1 par le khi deux et l'ANOVA, nous a permis d'accepter la structure du modèle globale et de confirmer nos hypothèses de recherche.

En effet l'ensemble des résultats obtenus, allant de l'influence des variables (stratégie et organisation de la distribution) sur la performance à la relation entre elles confirment que le modèle testé est acceptable.

En outre, la détermination de l'organisation par la stratégie confirmée par les tests du khi-deux, entre « étude de marché, structure commerciale », « étude de marché, force de vente », « stratégie de distribution, structure commerciale » et « stratégie de distribution, force de vente », nous permet d'accepter H1 et d'affirmer que l'organisation dépend bien de la stratégie.

L'influence de l'organisation de la fonction commerciale sur la performance commerciale (H2) est confirmée par les coefficients de significativité d'une part entre « structure commerciale et chiffre d'affaires » et d'autre part entre « force de vente et chiffre d'affaires ». Ceci nous amène à confirmer notre H2 et à affirmer que les PME sénégalaises qui disposent d'une bonne organisation commerciale sont performantes.

Les coefficients de significativité entre « étude de marché, chiffre d'affaires » et « stratégie, chiffre d'affaires » confirment aussi l'influence de la stratégie de distribution sur la performance commerciale. Ce sont donc des résultats qui permettent d'accepter H3 et d'avancer que les PME sénégalaises qui alignent une bonne stratégie commerciale à une force de vente dynamique bénéficient d'une meilleure performance commerciale.

En nous basant sur les résultats obtenus des tests de H1, H2 et H3, nous pouvons dire de façon générale que la combinaison des stratégies de distribution et de l'organisation de la fonction commerciale reste incontournable pour les PME, si elles ont comme objectif

d'atteindre un niveau de performance commerciale élevée. Cette performance résulterait d'une plus grande maîtrise de l'appareil commercial, d'une amélioration des circuits de distribution, d'une plus grande capacité d'écoulement des produits et d'une meilleure satisfaction des attentes des clients en distribution.

Compte tenu des remarques faites durant cette recherche, nous proposons de manière détaillée:

D'une part, aux managers sénégalais, de prendre davantage conscience de l'intérêt de l'organisation de la fonction commerciale et de la stratégie de distribution pour la survie et la pérennité de leur entreprise. D'abord, ils devraient commencer par définir de façon claire les différentes fonctions à partir d'un organigramme bien structuré et identifier le personnel correspondant.

En effet, l'intégration de la fonction commerciale basée sur la bonne structure et l'existence de la force de vente leur permettront d'assurer des niveaux de résultats plus considérables. Si l'entreprise dispose de sa propre force de vente, elle pourra suivre avec précision la diversité et l'évolution des attentes de sa clientèle afin de la fidéliser mais aussi de l'élargir.

Ensuite, ils devraient mettre l'accent sur les études de marché avant de prendre une quelconque décision au lieu de se baser sur leurs intuitions ou leurs humeurs comme le souligne, la plupart des chercheurs<sup>156</sup> en PME. La réalisation d'étude de marché devrait être plus fréquente dans la distribution, où il est nécessaire d'avoir avec précision, les lieux et fréquences d'achat des clients, mais aussi leur nombre et leur zone géographique. En principe ces informations permettent à l'entreprise de ne pas se tromper sur leur choix stratégique en matière de commercialisation.

---

<sup>156</sup> PACITTO.J.C (1998), MARCHESNAY.M (1979), JULIEN.P.A, (1994) ...

D'autre part, l'Etat devrait renforcer les politiques et suivis de la PME en tenant compte des réalités sénégalaises dans le socioéconomique et le culturel. Parce qu'il ne sert à rien de transposer dans les entreprises des procédures qui à l'avance ne sont pas adoptées.

L'Etat doit également reconsidérer l'organisation et les politiques en matière de distribution.

L'identification d'espaces géographiques par type de commerce ou de bien, pourrait faciliter l'accès au produit. Ceci permettrait ainsi un important gain de temps et d'économie pour les consommateurs sénégalais.

L'Etat doit aussi mettre en vigueur la réglementation sur la délimitation des marchés, des magasins et boutiques traditionnelles par rapport aux débordements qui non seulement ne facilitent pas la fluidité des clients, mais provoquent un grand désordre sur les lieux de vente.

Par ailleurs, Les chercheurs et universitaires, pourront s'inspirer de cette étude pour aller vers des investigations plus fines dans ce domaine.

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

## **CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE**

Dans cette partie, nous avons exposé la méthodologie de recherche et les moyens d'analyse.

Avec l'analyse nous notons la bonne qualité de l'échantillon d'études à travers les informations obtenues sur les caractéristiques des PME sénégalaises et sur la personne répondant dans l'entreprise interrogée.

Egalement, l'ensemble des résultats ont confirmé toutes nos hypothèses de recherche.

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

# **CONCLUSION GENERALE**

CODESRIA BIBLIOTHEQUE

L'objectif de cette recherche était de comprendre le lien qui existe entre les politiques de distribution et la performance commerciale de la PME Sénégalaise. Il s'agissait, en effet, de vérifier l'influence de l'organisation de la fonction commerciale et de la stratégie de distribution adoptée (variables explicatives retenues pour mesurer les politiques de distribution) sur le chiffre d'affaires de la PME (variable à expliquer qui évalue la performance commerciale), à travers une étude explicative et descriptive. Pour évaluer l'organisation de la fonction commerciale, la structure commerciale et la force de vente ont été utilisées. La stratégie quant à elle est mesurée par l'étude de marché et la politique stratégique de distribution.

Après un parcours approfondi sur des travaux antérieurs, nous avons mis l'accent sur les caractéristiques de la PME, les notions de distribution et de performance, également sur l'état de la distribution en Afrique.

L'étude auprès de 397 PME sénégalaises a permis de retenir les résultats suivants :

- Les PME ciblées sont en grande majorité des entreprises indépendantes, créées dans la plupart du temps entre 1980 et 2000. Il a été noté que les entreprises sénégalaises s'activent plus dans le secteur des services et adoptent, le plus souvent, le statut des SARL.

Concernant l'effectif des PME, il est souvent inférieur à 10 personnes. Ce résultat traduit le fait que les PE sont dominantes dans l'économie sénégalaise.

L'étude montre également une très grande réticence de l'ensemble des PME de l'échantillon à se déclarer sur leur chiffre d'affaires et leur part de marché. En effet, les entreprises considèrent ces derniers comme étant très sensibles et en parlent rarement.

- L'analyse fait ressortir, que malgré la grande importance accordée par les dirigeants de PME à la fonction commerciale, la plupart d'entre elles n'en disposent pas. Les PME sont donc confrontées à un grand problème lié à l'identification du personnel commercial. Elles

n'ont souvent pas de force de vente. Même si cette dernière existe dans l'entreprise, elle ne fait pas l'objet d'attention en matière de formation dans le domaine. Ce qui fait dire que les PME sénégalaises ont un grand besoin en formation de leur personnel commercial.

- L'étude stratégique, quant à elle, révèle que les PME sénégalaises n'utilisent pas assez souvent les études de marché. Si l'on tient compte de l'importance de celles-ci sur les prises de décisions, cette situation explique largement les problèmes auxquels sont confrontées nos PME, surtout en matière de distribution. Et même, pour celles qui font recours aux études de marché, elles le font de manière simplée et routinière.

En outre les PME sénégalaises accèdent facilement aux consommateurs. Elles écoulent leurs produits, le plus souvent, par le marché traditionnel en adoptant très souvent le circuit direct et le réseau des boutiquiers de quartier. Ces faits sont confirmés par la stratégie, la plus fréquemment retenue, qui reste celle intensive.

Toutefois l'analyse des tests d'hypothèse ont permis de confirmer que : l'organisation de la fonction commerciale détermine la stratégie de distribution.

Egalement ces facteurs précédents exercent une influence sur la performance commerciale de la PME sénégalaise. Les PME disposant d'une fonction commerciale bien structurée, d'une force de vente dynamique, d'une politique stratégique de distribution et qui réalisent des études de marché parviennent à faire les plus gros chiffres d'affaires.

Cependant l'étude ne permet pas de trancher par rapport au degré ni à la nature de l'influence de ces facteurs sur la performance commerciale et plus précisément sur le chiffre d'affaires des PME. Parce que le khi deux se limite seulement, avec les coefficients de significativités, à informer sur l'existence ou non d'une quelconque influence.

Il faut aussi noter que, les données de l'étude concernant le type de stratégie de distribution adopté (intensive, sélective et exclusive) ne donnent pas une possibilité de se

prononcer sur leur capacité à influencer le chiffre d'affaires, contrairement à ce que nous espérions.

Nous ne pouvons pas terminer cette conclusion sans faire part des quelques difficultés auxquelles nous nous sommes confrontés durant cette recherche. Au début l'accès payant, d'une grande partie, de la bibliographie nous rendait les tâches difficiles. Mais grâce à l'appui du CODESRIA, qui nous a octroyé une subvention, nous avons pu obtenir de bons ouvrages et articles pour réaliser ce travail.

Ensuite, comme nous n'avions pas participé à l'étude sur « les pratiques du marketing dans les PME sénégalaises », nous avons mis un temps assez important pour comprendre et maîtriser le questionnaire d'enquête et les données (de la base).

En fin, n'ayant pas appris auparavant à travailler avec le logiciel de traitement (SPSS), nous avons fait les analyses avec beaucoup de difficultés.

Cette présente recherche que nous venons de mener, rappelons le sur *politiques de distribution et performance commerciale de la PME au Sénégal*, fera certainement l'objet d'approfondissent dans un futur proche par nous même.

# **BIBLIOGRAPHIE**

CODESRIA BIBLIOTHEQUE

## Ouvrages

**AMEREIN P.** (2000), étude de marché, manuelle d'enseignement supérieur, nouvelle éd. paris.vol 1, 128.p.

**ANONYME** (2003), lexique de gestion, Toulouse : SCM, 6ème édition, DALLOZ, 5 23 .p

**DAVO H. et al** (1999), actions commerciales, ed FOUCHER, tome 1, 352.p

**DESFOUR C.** (1998), gestion commerciale, mercatique et action commerciale, FOUCHER, 192.p.

**DUBOIS P.L, JOLIBERT A.** (2000), le marketing fondement et pratique, France.

**EVARD Y, PRAS B, ROUX E.** (2000), Market, études et recherches marketing , France, 3<sup>ème</sup> éd. DUNOD, 699.p.

**HELFER J.P, ORSONI J.** (2001), marketing, Paris: vuibert, 7ème, 430.p.

**KOTLER PH, DUBOIS B.** (1998), marketing management, France, 9<sup>e</sup> édition, 799.p.

**LUTUTALA B.** (1996), cours de méthodes de recherche en science sociales, Université de Kinshasa, juin.

**MANSILLON G. et al**, (1996), action commerciale mercatique, Fourcher, Paris.

**OLIVIER A, MARICOURT R.** (1990), pratique du marketing en Afrique, AUPELF-UREF, paris, 286.p

**PLANE J.P.** (2000), théorie des organisations, Paris : I.M.E, 2ème édition, collection Topos, p. 55,126 p.

**SMART P.** (2002), la distribution, les mémentos, Fourcher, Paris

## Articles

**AGBODAN M.M** (1995), « rétroaction positive, hasard et performance, dans les facteurs de performance », ED AURELF-UREF, JHON.LIBBEY; Paris, 1995, p.03-11.

**ANDERSON J.E, NARUS J.** (1990), “a model of distributor firm and commitment in marketing”, journal of marketing, vol 54, issue 1

**HEIDE J.B.** (1994),” interorganizational governance in marketing channel”, journal of marketing, vol 58, issue 1, p.71-85.

**ANDALEEB S.S.** (1995), ”dependence relation and the Moderating role of trust”, international journal of marketing, vol 12, issue 2, p. 157-172.

**GUIBERT N.** (1999), « la confiance en marketing : fondements et applications », recherches et applications, vol 14, N) 1, p.1-19.

**BERGERON H.** (2002), « la gestion stratégique et la mesure de la performance des PME », 6<sup>ème</sup> congrès internationale sur la PME, HEC Montréal, octobre, 17. p

**BESSON M, LÖNING H.** (2002), « système de contrôle marketing et stratégie de distribution : la mise en évidence du facteur environnemental par une étude exploratoire », 24<sup>e</sup> congrès de l’AFC, université catholique de Louvain, 22-23 mai ;

**BOISSI J.P, CASAGNOS J.C, GUIEU G.** (1999), « la place de la pme dans les travaux de stratégie », série de recherche CERAG, septembre, 22. p,

**BON J, TISSIER-DESBORDES E.** (2000), « fidéliser les clients ? Oui, mais..., revue française de gestion », n°127, p.52-60.

**BOURGUIGNON A.** (1996) « définir la performance : une simple question de vocabulaire ? », Dans performance ressources humaines, France, Economica, p.19-31, 335.p.

**CANNON J.P. & al** (2000), “contracts norms and plural form governance”, journal of the academy of marketing science, p.180-194.

**CARON D.** (2003), « radar d'objectifs et indicateurs de performance, de la théorie à l'action ; une enquête sur les PME technologiques manufacturières québécoises », centre de recherche CENTOR, université de Laval, 10.p

**DIA A. L.** (1991), « le management Africain : mythe ou réalité », Revue internationale PME, vol. 4, n°1, p. 29-48.

**DUPUIS.M & TISSIER-DESBORDES.E** (1996), "trade marketing and retailing: an European approach", journal of retailing and consumer services, Vo. 3, n°3, p.43-51.

**DWYER F.R & al** (1987), "developing buyer- seller relationship", journal of marketing.

**MORGAN R.M. & HUNT S.D.** (1994), "the commitment trust theory of relationship marketing", journal of marketing, vol 58, p. 20-38.

**GAUZENTE C, KALIKA M.** (1999), « orientation stratégique externe et performance : le cas des moyennes entreprises du secteur agro-alimentaire », cahier de recherche n°51, CREPA, France.

**GAYE A.** (2005), « le domaine industriel : instrument d'un développement local, revue africaine de développement », n°0, 19.p.

**GELINAS R, BIGRAS Y.** (2000), « les caractéristiques et les spécificités de la PME : favorables ou défavorables à l'intégration logistique », 5° congrès international Francophone sur la PME, CIFPME, 25,26 et 27 oct, 19.p

**GRÖROOS C.** (1996), "relationship marketing: strategic and tactical implications", management decision, Vol.34, n°3, p.5-15.

**GRÖROOS C.** (1990), "service management and marketing: managing the moments of truth in service competition", Lexington books, New York, Lexington.

**HAKANSON & al** (1982), "International Marketing and Purchasing of Industrial Goods: an Interaction Approach", wiley New York.

**HEILBRUN B.** (1998), « des produits libres à la consommation comme art de vivre: l'évolution du discours institutionnel de Carrefour (1976-1997) », actes du colloque E Thil,

**HOFFER C.W, SCHENDEL D.** (1978), "stratégie formulation: analytical concept", St. Paul, West Publising, 26. p.

**JAP.S.D, GANESAN.S,** control mechanisms and the relationship life cycle: implication for

**JEAN C.** (1998), « les marques de distributeurs: vers de nouvelles relations entre producteurs et distributeurs », Décision Marketing, n°15, p.47-57.

**KAPFERER J.N.** (1999), « la marque enseigne et son avenir: une évaluation », revue française de gestion, n° 124, juin-juillet-août.

**LE VIGOUREUX F.** (1997), « entreprises moyennes : structures de propriété et comportement stratégique », in revue française de gestion, nov-dec

**MAOTTI.V, DUSSAUGE P.** (2004), « l'influence du mode de développement sur le bénéfice généré par la taille, » 13ème conférence de l'AMS, Normandie, vallée de Seine, 2,3 et 4juin.

**MARCHESNAY M.** (1979), « la dépendance des firmes individuelles : un essai d'analyse et d'application dans leurs résultats d'échange avec les groupes », Economie et Société, Série SG n°1,.

**MARMUSE C.** (1997), « performance », encyclopédie de gestion, ECONOMICA, 2<sup>ème</sup> édition, p .2194-2208.

**MOULINE J.P.** (2000), « la PME familiale française et son organisation stratégique : une étude exploratoire », GREFIGE-Université Nancy 2, cahier de recherche n°2000-01, p.2, 26.p.

**PACITTO J.C.** (1998), « quel marketing pour les très petites entreprises ? », revue française de gestion, nov-dec, p.42-52 ;

**MARCHAND G.** (2005), « l'économie informelle au Sénégal : logique de fonctionnement de quelques entreprises informelles au à Saint-Louis », Mémoire d'études supérieures, Faculté des sciences sociales de l'université de Laval Québec, 130.p.

**SALL M.B.** (2004), « l'évaluation des performances dans les sociétés conjointes au Sénégal », revue électronique du CREA, FASEC de l'UCAD, avec le soutien de l'AUF.

**YOUNG L.C, WILKINSON I.F.** (1989), "the role of trust and co-operation in marketing channels: a preliminary study", European journal of marketing, p.107-124.

**ZEYL A, ZEYL A.** (1998), « le trade marketing en question », revue française du marketing N°167, p.65-76.

#### **Rapports :**

**BOAD** (2003), PANORAMA du tissu économique et du dispositif d'appui dans chaque pays, tome II, p.59.

**DANKOCO I.S.** (2005), les pratiques du marketing dans les PME Sénégalaises, CREA, FASEG de l'UCAD, ,81 p.

**MINISTERE DES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES ET DE LA MICROFINANCE** (2003), charte des petites et moyennes entreprises du Sénégal.

#### **Thèses et Mémoires :**

**DANKOCO I.S.** (1996), Le comportement d'achat familial au Sénégal : le rôle de la femme dans le processus de décision, Thèse de Doctorat de l'Université se Corse Pascal Paoli.

**DIA M.H.** (1990), une approche socioculturelle du marketing de la PME Sénégalaise, mémoire de DEA de gestion, FASEC, UCAD, bibliothèque du CODESRI.

ISSA A.H. (2004), le marketing dans la petite entreprise en Afrique, mémoire de DEA, FASEG, UCAD, 108.p.

NDIAYE A.B. (2003), la distribution moderne au Sénégal : aspect marketing de l'implantation des libres -services, mémoire de maîtrise, FASEG de l'UCAD, 42 p.

#### **Références électroniques :**

[http://gradures.hec.unil.ch/hec/index.cfm?page=/hecrencontres/visites\\_entreprise/pme-](http://gradures.hec.unil.ch/hec/index.cfm?page=/hecrencontres/visites_entreprise/pme-)

<http://www.unice.fr/BU/lettres/pbiblio.html>

<http://www.fda.ccip.fr/meloppee/pdf/11force%20de20vente.pdf>

<http://www.uqtr.quebec.ca/INRPME>

[www.afdb.org](http://www.afdb.org), SARR.M.M, le rôle d'une fédération dans l'aide au développement des PME : le cas du conseil national du patronat du Sénégal, janvier 2007.

[www.gouv.sn/ministereledesfinances](http://www.gouv.sn/ministereledesfinances), rapport sur la situation et potentiel de développement du commerce électronique au Sénégal, 2005, p.9, 63.p.

[www.infocoseil.sn](http://www.infocoseil.sn) aperçu de la filière fruit au Sénégal, Enda Gref-Gret, 1999, 10.p.

[www.missioneco.org/senegal](http://www.missioneco.org/senegal) le marché des boissons au Sénégal, fiche de synthèse, août 2007, 4.p.

[www.septimanie-export.com/fr/fiches-pays/senegal/indicateursseconomiques](http://www.septimanie-export.com/fr/fiches-pays/senegal/indicateursseconomiques) d'après la banque mondiale, world development indicators, 2005.

[www.septimanie-export.com/fr/fiches-pays/senegal/indicateursseconomiques](http://www.septimanie-export.com/fr/fiches-pays/senegal/indicateursseconomiques) d'après CNUCED, world investment repot, 2005.

# TABLE DES MATIERES

CODESRIA BIBLIOTHEQUE

Introduction générale.....	1
Première partie : Cadre conceptuel	
Introduction de la première partie.....	6
Chapitre I : PME et politique de distribution	
Introduction.....	7
Section I : La notion de PME.....	7
I.1- Une revue de la littérature sur la PME.....	7
I.1.1 – Définition étrangère.....	8
I.1.2 – Définition sénégalaise.....	10
I.2 – Le comportement du dirigeant des PME.....	11
I.2.1 – Le comportement stratégique du dirigeant des PME.....	11
I.2.1 – Le comportement organisationnel du dirigeant de PME.....	14
I.3 – L’environnement de la PME sénégalaise.....	16
I.3.1 – L’environnement économique.....	16
I.3.2 – L’environnement politico-légal .....	17
I.3.3 – L’environnement socioculturel .....	18
Section II : Etude sur la distribution .....	29
II.1 – Le concept de distribution .....	29
II.1.1 – Les fonctions du distributeur .....	22
II.1.1.1 – Les fonctions physiques.....	22
II.1.1.2 – Les fonctions commerciales .....	23
II.1.2 – Les canaux de distribution .....	24
II.1.2.1 – La typologie des biens .....	24
II.1.2.2 – La longueur du canal .....	25
II.1.3 - Les relations entre producteurs et distributeurs.....	25
II.1.3.1 – L’affrontement entre producteurs et distributeurs .....	26
II.1.3.2 – La coopération entre producteurs et distributeurs .....	28
II.2 - L’évolution de la distribution hors Sénégal .....	30
II.2.1 – Les premières innovations aux formes et méthodes de vente .....	30

II.2.1 – En France .....	30
II.2.1.2 – Aux Etats-Unis .....	31
II.3 – Le développement des nouvelles tendances .....	32
Chapitre II : Les généralités sur la performance et la particularité de la distribution en Afrique	
Introduction.....	34
Section I : Les généralités sur la performance .....	35
I.1 – La délimitation du concept de performance .....	35
I.1.1 – La performance : liste de facteurs.....	35
I.1.2 – La performance : une rétroaction positive des facteurs.....	38
I.2 – Les modèles de mesure de la performance de la PME .....	39
I.2.1 – Le tableau de bord équilibré de Kaplan et Norton .....	40
I.2.2 – Le modèle BMG de mesure de la performance .....	41
I.3 – La performance commerciale .....	42
Section II : L'organisation, la stratégie et les problèmes de la distribution en Afrique .....	
II.1 – L'organisation des circuits de distribution en Afrique .....	44
II.1.1 – Le circuit traditionnel .....	44
II.1.1.1 – Le commerce de détail .....	44
II.1.1.2 – Le commerce de gros .....	46
II.1.1.3 – La particularité des produits non transformés vendus sur les marchés traditionnels :.....	47
II.1.2 – Le circuit moderne .....	48
II.2 – Les stratégies des points de vente :.....	50
II.2.1 – L'implantation du magasin .....	50
II.2.2 – La disposition du magasin et des rayons .....	51
II.2.3 – L'animation du magasin .....	52
II.2.4 – Le contrôle .....	52
II.3 – Les problèmes spécifiques à la distribution en Afrique .....	53
II.3.1 – Le décalage économique .....	53
II.2.3.2 – les inégalités entre pays .....	54

II.2.3.3 – les disparités internes .....	54
Conclusion de la première partie .....	56
Deuxième partie : Etude pratique	
Introduction de la deuxième partie .....	57
Chapitre III : Méthodologie de recherche	
Introduction.....	58
Section I : La méthodologie de recherche et les instruments de retenus.....	59
I.1 – La méthode de recherche retenue.....	59
I.1.1 – L'étude documentaire .....	59
I.1.1 – Les méthodes traditionnelles .....	59
I.1.1.2 –Les méthodes modernes .....	60
I.1.2 – L'analyse quantitative .....	60
I.1.3 – Le choix de l'échantillon .....	60
I.2 – Les instruments de mesures .....	62
I.2.1 – La réalisation du questionnaire .....	62
I.2.2 – Le pré-test .....	64
I.3 – Le recueil de données .....	64
I.3.1.- La méthode de l'enquête.....	64
I.3.2 – Le traitement de données .....	66
I.3.3 – L'analyse des données .....	66
I.3.3.1 – La démarche univariée .....	67
I.3.3.2 – L'analyse bivariée .....	67
II- Présentation des variables, du modèle et des hypothèses de recherche.....	69
II.1 – La variable dépendante .....	69
II.2 – Les variables indépendantes.....	69
II.2.1 - L'organisation de la fonction commerciale .....	70
II.2.1.1 – La structure commercial.....	70
II.2.1.2 – Les tâches de la fonction commerciale .....	71
II.2.1.3 – La force de vente .....	72

II.3 – Les stratégies de distribution .....	72
II.3.1 – Les études de marché :.....	73
II.3.2 – Les types de stratégies de distribution .....	73
II.- Modèle de recherche.....	74
II.- Les hypothèses de recherche.....	75
Chapitre IV : Présentation et analyse des résultats	
Introduction.....	78
Section I : Analyse de l'échantillon .....	78
I.1 – Identification du répondant .....	78
I.1.1 – La fonction du répondant .....	78
I.1.2 – Le niveau d'instruction du répondant .....	79
I.1.3 – La formation du répondant .....	79
I.2 – Identification des PME .....	80
I.2.1 – La nature de la PME .....	80
I.2.2 – Le secteur d'activité de la PME .....	80
I.2.3 – Le statut juridique des PME .....	81
I.2.4 – L'effectif des PME .....	82
I.2.5 – Le capital des PME .....	83
I.2.6 – Le chiffre d'affaires des PME .....	83
I.2.7 – Les parts de marché des PME .....	84
I.2.8 – La date de création des PME .....	84
I.3 – L'analyse des variables .....	85
I.3.1 – l'organisation de la fonction commerciale :.....	85
I.3.1.1 – La structure commerciale .....	85
I.3.1.1.1 – la structure chargée de la fonction commerciale .....	85
I.3.1.1.2 – la place de la fonction commerciale .....	86
I.3.1.1.3 – La formation continue du personnel commercial .....	86
I.3.1.1.4 – Le rôle du responsable commerciale .....	87
I.3.1.1.5 – L'autorité du responsable commercial .....	88

I.3.1.2 – La force de vente .....	88
I.3.1.2.1 – Le responsable de la force de vente .....	89
I.3.1.2.2 – La répartition de la force de vente .....	89
I.3.1.2.3 – La fixation des activités de la force de vente .....	90
I.3.1.2.4 – La comparaison des forces de vente entre PME .....	90
I.3.1.2.5 – La révision de la force de vente .....	91
I.3.2 – Les stratégies de distribution .....	92
I.3.2.1 – l'étude de marché .....	92
I.3.2.1.1 – la recherche d'informations sur le secteur d'activité des PME .....	92
I.3.2.1.2 – Les sources d'informations dans le secteur .....	92
I.3.2.1.3 – La réalisation d'études de marché par les PME .....	93
I.3.2.1.4 – Le responsable de l'étude .....	93
I.3.2.1.5 – La prévision d'un budget d'étude de marché .....	94
I.3.2.2. – La politique stratégique de distribution des PME .....	94
I.3.2.2.1 – L'accès aux consommateurs .....	94
I.3.2.2.2 –le nombre d'intermédiaire dans le circuit .....	95
I.3.2.2.3 – la structure de distribution adoptée par les PME .....	95
I.3.2.2.4 – La longueur des circuits de distribution .....	96
I.3.2.2.5 – La longueur du circuit par rapport à celui de la concurrence .....	96
I.3.2.2.6 – Le type de stratégie de distribution adoptée par les PME .....	97
Section II : Les principaux résultats de l'analyse bivariée .....	98
II.1 – L'organisation de la fonction commerciale et les stratégies de la distribution .....	98
II.2 –L'organisation de la fonction commerciale et la performance commerciale .....	102
II.3 – Les stratégies de distribution et la performance commerciale .....	105
II.- Discussion des résultats et propositions managériales.....	107
Conclusion de la deuxième partie .....	110
Conclusion générale .....	111

# **ANNEXE**

CODESRIA BIBLIOTHEQUE

## Identification de la PM

**Tableau 1 : Le niveau d'investissement des PME**

Modalités	Effectifs	Pourcentages
[0 – 100 millions]	105	42,2
] 100 – 200 millions]	64	25,7
] 200 – 300 millions]	22	8,8
] 300 – 400 millions]	19	7,6
] 400 – 500 millions]	23	9,2
Plus de 500 millions	16	6,4
Total 1	249	62,7
Réponses manquantes	148	37,3
Total 2	397	100

**Tableau 2 : La répartition du capital social (local) des PME :**

Modalités	Effectifs	Pourcentages
[1 – 25 millions]	18	4,5
] 25 – 50 millions]	7	1,8
] 50 – 75 millions]	6	1,5
] 75 – 100 millions]	314	79,1
Total 1	345	86,9
Réponses manquantes	52	13,1
Total 2	397	100

**Tableau 3 : La répartition du capital social (étranger) des PME :**

Modalités	Effectifs	Pourcentages
[1 – 25 millions]	314	79,1
] 25 – 50 millions]	11	2,8
] 50 – 75 millions]	6	1,5
] 75 – 100 millions]	14	3,5
Total 1	345	86,9
Réponses manquantes	52	13,1
Total 2	397	100

## La structure commerciale :

**Tableau 4 : La pratique ou non d'action de formation du personnel commercial :**

Modalités	Effectifs	Pourcentages
Oui	132	33,2
Non	265	66,8
Total	397	100

**Tableau 5 : La nature des actions de formation du personnel commercial :**

Modalités	Effectifs	Pourcentages
Formation continue	22	5,5
Séminaire	51	12,8
Formation interne	1	0,3
Total 1	74	18,6
Réponses manquantes	323	81,4
Total 2	397	100

**Tableau 6 : Les domaines de formation continue :**

Modalités	Effectifs	Pourcentages
Marketing	50	12,6
Gestion des ressources humaines	15	3,8
Organisation	33	8,3
Contrôle de gestion	15	3,8
Finance	11	2,8
Commerce international	18	4,5
Comptabilité	20	5
Communication	33	8,3
Gestion de la production	23	5,8
autres	5	1,3
Total	223	100

**La force de vente :****Tableau 7 : L'effectif de la force de vente**

Modalités	Effectifs	Pourcentages
[1- 5]	288	72,5
] 5 – 15]	56	14,1
Plus de 15 personnes	6	1,5
Total 1	350	88,1
Réponses manquantes	47	11,9
Total 2	397	100

**Tableau 8 : Le niveau de rémunération de la force de vente**

Modalités	Effectifs	Pourcentages	Pourcentages des répondants
Identique au reste du personnel	147	37	48,2
Inférieur	23	5,8	7,5
Supérieur	135	34,8	44,3
Total 1	305	76,8	100
Réponses manquantes	92	23,2	
Total 2	397	100	

**Tableau 9 : le type de rémunération :**

Modalités	Effectifs	Pourcentages
Salaire fixe	218	54,9
Commission	96	24,2
Primes	83	20,9
Total	397	100

**Tableau 10 : Le type de rémunération de la force de vent des PME :**

Modalités	Effectifs	Pourcentages
Fixe	222	55,9
commission	45	11,3
prime	63	15,9
autres	20	5
Total 1	335	84,4
Réponses manquantes	62	15,6
Total 2	397	100

**Tableau 11 : Le responsable chargé du contrôle de la force de vente des PME :**

Modalités	Effectifs	Pourcentages	Pourcentages des répondants
Le responsable commercial	116	32,2	44
Le responsable produit	12	3	5,1
Le responsable marketing	3	0,8	5,6
Le directeur général	1	0,3	1,3
autres	102	25,7	0,4
Total 1	234	58,9	43,6
Réponses manquantes	163	41,1	100
Total 2	397	100	

**Tableau 12 : Le nombre de fois des révisions l'organisation de la force de vente dans l'année :**

Modalités	Effectifs	Pourcentages	Pourcentages des répondants
Une fois dans l'année	39	9,8	22
Deux fois dans l'année	28	7,1	15,8
Plus de deux fois dans l'année	110	27,1	62,1
Total 1	177	44,6	100
Réponses manquantes	220	55,4	
Total 2	397	100	

## Etude de marché :

**Tableau 13 : Les occasions d'utilisation d'études de marché :**

Modalités	Effectifs	Pourcentages
Arrivée d'un nouveau concurrent	37	9,3
A la demande de la direction générale	99	25
Lancement d'un nouveau produit	134	33,7
Total 1	270	68
Réponses manquantes	127	32
Total 2	397	100

**Tableau 14 : Le montant du budget d'étude de marché :**

Modalités	Effectifs	Pourcentages
[150 milles - 1millions]	10	2,5
] 1 - 10Millions]	6	1,5
Plus de 1à Millions	4	1
Total 1	20	5
Réponses manquantes	377	95
Total 2	397	100

## Les stratégies de distribution :

**Tableau 15 : Le responsable de la distribution**

Modalités	Effectifs	Pourcentages
Le chef de la production	19	4,8
Le gestionnaire des stocks	19	3,3
Le responsable marketing	13	3,8
Le directeur général	15	30,2
autres	120	25,4
Total 1	268	67,5
Réponses manquantes	129	32,5
Total 2	397	100

**Tableau 16 : les différents marchés**

Modalités	Effectifs	Pourcentages
national	295	74
Etranger	102	26
Total	397	100

**Tableau 17 : La personne ayant en charge la livraison**

Modalités	Effectifs	Pourcentages
L'entreprise	276	69,6
Le client	101	25,4
Un intermédiaire	20	5
Total	397	100

**Tableau 18 : le respect des délais de livraison**

<b>Modalités</b>	<b>Effectifs</b>	<b>Pourcentages</b>
Toujours	219	55,2
Souvent	90	22,7
Rarement	2	0,5
Total 1	311	78,3
Réponses manquantes	86	21,7
Total 2	397	100

**Tableau 19 : Révisions fréquentes des politiques de distribution**

<b>Modalités</b>	<b>Effectifs</b>	<b>Pourcentages</b>
Oui	168	42,3
Non	229	57,7
Total	397	100

**Tableau 20 : Le nombre de révision des politiques de distribution dans l'année**

<b>Modalités</b>	<b>Effectifs</b>	<b>Pourcentages</b>
Une fois par an	37	9,3
Deux fois par an	31	7,8
Plus de deux fois par an	100	25,2
Total 1	168	42,3
Réponses manquantes	229	57,7
Total 2	397	100

CODESRIA - BIBLIOTHÈQUE

**Khi-deux entre étude de marché et structure commerciale :**

**Tableau 21 : Croisement entre « quelle est la place de la fonction commerciale dans l'entreprise ? » et « réalisez-vous des études de marché ? »**

Quelle est la place de la fonction commerciale dans l'entreprise ?		Réalisez- vous des études de marché ?		Total
		OUI	Non	
Très importante	Effectifs	106	184	290
	Pourcentages <sup>1</sup>	36,6	63,4	100
	Pourcentages 2	77,4	70,8	73
Importante	Effectifs	22	43	65
	Pourcentages 1	33,8	66,2	100
	Pourcentages 2	16,1	16,5	16,4
Sans opinion	Effectifs	2	22	24
	Pourcentages 1	8,3	91,7	100
	Pourcentages 2	1,5	8,5	6
Pas importante	Effectifs	7	10	17
	Pourcentages 1	41,2	58,8	100
	Pourcentages 2	5,1	3,8	4,3
Pas du tout importante	Effectifs	0	1	1
	Pourcentages 1	0	100	100
	Pourcentages 2	0	0,4	0,3
Total	Effectifs	137	260	397
	Pourcentages 1	34,5	65,5	100
	Pourcentages 2	100	100	100

**Tableau 22 : Croisement entre « votre entreprise organise-t-elle des actions de formation ? » et « réalisez-vous des études de marché ? »**

Votre entreprise organise-t-elle des actions de formation ?		Réalisez- vous des études de marché ?		Total
		OUI	Non	
Oui	Effectifs	73	59	132
	Pourcentages 1	55,3	44,7	100
	Pourcentages 2	53,3	22,7	33,2
Non	Effectifs	64	201	269
	Pourcentages 1	24,2	75,8	100
	Pourcentages 2	46,7	77,3	66,8
Total	Effectifs	137	260	397
	Pourcentages 1	34,5	65,5	100
	Pourcentages 2	100	100	100

<sup>1</sup> Pourcentage de réponses par rapport à la question croisée avec « réalisez-vous des études de marché ? ».

<sup>2</sup> Pourcentage de réponses par rapport à la question « réalisez-vous des études de marché ? ».

Khi-deux entre études de marché et force de vente :

Tableau 23 : Croisement entre « la force de vente de votre entreprise reçoit- elle une formation continue ? » et « réalisez-vous des études de marché ? »

La force de vente de votre entreprise reçoit-elle une formation continue ?		Réalisez- vous des études de marché ?		Total
		OUI	Non	
Oui	Effectifs	71	71	142
	Pourcentages 1	50	50	100
	Pourcentages 2	52	27	35,5
Non	Effectifs	65	189	254
	Pourcentages 1	25,6	74,4	100
	Pourcentages 2	47,8	72,7	64,1
Total	Effectifs	137	260	397
	Pourcentages 1	34,3	65,7	100
	Pourcentages 2	100	100	100

Tableau 24 : Croisement entre « revoyez-vous l'organisation de votre force de vente ? » et « réalisez-vous des études de marché »

Revoyez-vous l'organisation de votre force de vente ?		Réalisez- vous des études de marché ?		Total
		OUI	Non	
Oui	Effectifs	97	91	188
	Pourcentages 1	51,6	48,4	100
	Pourcentages 2	70,8	35	47,4
Non	Effectifs	40	169	209
	Pourcentages 1	19,1	80,9	100
	Pourcentages 2	29,2	65	52,6
Total	Effectifs	137	260	397
	Pourcentages 1	34,5	65,5	100
	Pourcentages 2	100	100	100

ANOVA entre structure commerciale et chiffre d'affaires de 2001

Tableau 25 : ANOVA entre la structure chargée de la fonction commerciale et le chiffre d'affaires de 2001

	Somme des carrés	Degré de liberté	Moyenne des carrés	Fisher	Significatio n.
Inter-groupes	19,022	6	3,170	3,173	,006
Intra-groupes	173,829	174	,999		
Total	192,851	180			

**Tableau 26 : ANOVA entre le niveau d'instruction du responsable de la fonction commerciale et le chiffre d'affaires de 2001**

	Somme des carrés	Degré de liberté	Moyenne des carrés	Fisher	Significatio n.
<b>Intergroupes</b>	60,226	7	8,604	11,224	,000
<b>Intra-groupes</b>	151,013	197	,767		
<b>Total</b>	211,239	204			

**Tableau 27 : l'autorité du responsable de la force de vente et le chiffre d'affaires de 2001**

	Somme des carrés	Degré de liberté	Moyenne des carrés	Fisher	Significatio n.
<b>intergroupes</b>	7,646	3	2,549	2,390	,070
<b>Intra-groupes</b>	233,510	219	1,066		
<b>Total</b>	241,157	222			

**ANOVA entre force de vente et chiffre d'affaires de 2001 :**

**Tableau 28 : ANOVA entre le responsable de la force de vente et chiffre d'affaires de 2001**

	Somme des carrés	Degré de liberté	Moyenne des carrés	Fisher	Signification
<b>Intergroupes</b>	22,150	5	4,430	4,636	,001
<b>Intra-groupes</b>	129,969	136	,956		
<b>Total</b>	152,120	141			

**Tableau 29 : ANOVA entre la pratique de formation continue de la force de vente et le chiffre d'affaires De 2001**

	Somme des carrés	Degré de liberté	Moyenne des carrés	Fisher	Signification
<b>Inter-groupes</b>	30,092	1	30,092	31,509	,000
<b>Intra-groupes</b>	211,065	221	,955		
<b>Total</b>	241,157	222			

**Tableau 30 : ANOVA entre la révision de l'organisation de la force de vente le chiffre d'affaires de 2001**

	Somme des carrés	Degré de liberté	Moyenne des carrés	Fisher	Signification n.
<b>Inter-groupes</b>	11,245	1	11,245	10,809	,001
<b>Intra-groupes</b>	229,912	221	1,040		
<b>Total</b>	241,157	222			

**ANOVA entre études de marché et le chiffre d'affaires de 2001**

**Tableau 31 : ANOVA entre la possession de structure d'études de marché et le chiffre d'affaires de 2001**

	Somme de carrés	Degré de liberté	Moyenne des carrés	Fisher	Signification n.
<b>intergroupes</b>	5,896	1	5,896	5,539	,019
<b>Intra-groupes</b>	235,260	221	1,065		
<b>Total</b>	241,157	222			

**Tableau 32 : ANOVA entre la réalisation d'étude de marché et le chiffre d'affaires de 2001**

	Somme des carrés	Degré de liberté	Moyenne des carrés	Fisher	Significatio n.
intergroupes	12,999	1	12,999	12,591	,000
Intra-groupes	228,158	221	1,032		
Total	241,157	222			

**Tableau 33 : ANOVA entre la possession d'un budget d'étude de marché et le chiffre d'affaires de 2001**

	Somme des carrés	Degré de liberté	Moyenne des carrés	Fisher	Significatio n.
intergroupes	1,245	1	1,245	1,216	,274
Intra-groupes	72,673	71	1,024		
Total	73,918	72			

**ANOVA entre étude stratégie de distribution adoptée et chiffre d'affaires de 2001**

**Tableau 34 : ANOVA entre le nombre d'intermédiaire et le chiffre d'affaires de 2001**

	Somme des carrés	Degré de liberté	Moyenne des carrés	Fisher	Signification
Intergroupes	11,933	3	3,978	3,673	,013
Intra-groupes	188,427	174	1,083		
Total	200,360	177			

**Tableau 35 : ANOVA entre le responsable de la distribution et le chiffre d'affaires de 2001**

	<b>Somme des carrés</b>	<b>Degré de liberté</b>	<b>Moyenne des carrés</b>	<b>Fisher</b>	<b>Signification</b>
<b>Intergroupes</b>	9,714	4	2,429	2,384	,054
<b>Intra-groupes</b>	149,753	147	1,019		
<b>Total</b>	159,467	151			

**Tableau 36 : ANOVA entre le type de stratégie de distribution adoptée et le chiffre d'affaires de 2001**

	<b>Somme des carrés</b>	<b>Degré de liberté</b>	<b>Moyenne des carrés</b>	<b>Fisher</b>	<b>Signification</b>
<b>Intergroupes</b>	7,629	2	3,814	3,568	,030
<b>Intra-groupes</b>	171,046	160	1,069		
<b>Total</b>	178,675	162			



311

**ETUDE DES PRATIQUES DU MARKETING DANS LES PME  
SENEGALAISES**

**QUESTIONNAIRE D'ENQUÊTE**

Date du jour : .....  
Nom de l'enquêteur.....  
Coordonnées de l'enquêteur.....  
Zone d'enquête.....  
Numéro de la PME.....

**I- ENVIRONNEMENT COMMERCIAL**

**1/LE SECTEUR**

**Q1. Connaissez-vous le nombre de concurrents dans le secteur?** Nconc /\_/

1. Oui  2. Non

**Q2. Vos concurrents sont-ils ?** Loconcl /\_/ loconc2 /\_/

1. Nationaux  3. Pays africains hors UEMOA  Loconc3 /\_/  
2. Autres pays UEMOA  4. Autres continents  Loconc4 /\_/

**Q3. Connaissez-vous vos trois principaux concurrents ?** Pconc /\_/

1. Oui  2. Non

Si non allez à Q5.

Q4. Indiquez vos trois principaux concurrents	4.a : Connaissez-vous leur chiffre d'affaires ? (1=oui ;2=non)	4.b : jugez votre gamme par rapport à la leur. (1=plus importante ; 2=moins importante ; 3=semblable ; 98=NSP)	4.c : Votre position concurrentielle (1=dominante ; 2=dominé ; 3=force égale ; 98=NSP)	CAConc 1 /_/ CACon 2 /_/ CACon 3 /_/ GamCon 1 /_/ GamCon 2 /_/ Gamcon 3 /_/ PosCon 1 /_/ PosCon 2 /_/ PosCon 3 /_/
1				
2				
3				

Q5. Quels sont les produits de substitutions à votre produit principal? Prosub99 / \_ /

Q6. Existe-il un contrat de franchise industrielle avec vos partenaires ?

1. Oui  2. Non  ContFran / \_ /

**2/LES CLIENTS**

Q7. Vos clients sont-ils ? ( 1 = oui ; 2 = non )	7.a Quelle est la répartition géographique des clients ? (1=Dakar) (2=Thiès, Diourbel, Louga, Saint-Louis, Fatick, Kaolack) ( 3=Zigu, Kolda) (4= Matam, Tamba) 1= oui ; 2= non	7.b Quelle est la nature de vos Clients ? 1=Clients institutionnels ; 2=Clients particuliers ; 3= clients institutionnels et particuliers	7.c Quelle approche de gestion privilégier pour chaque type ?		Loct 1 / _ / Loct 2 / _ / Loct 3 / _ / Loct 4 / _ / Loct a / _ / Loct a2 / _ / Loct a3 / _ / Loct a4 / _ / Loct b / _ / Loct c / _ /								
			A	B									
1 Nationaux	<table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	1	2	3	4								
1	2	3	4										
2 Autres pays UEMOA	N/A												
3 Pays africains hors UEMOA	N/A												
4 Autres continents	N/A												

**3/LA DISTRIBUTION**

Q8. Comment percevez-vous les réseaux de distribution ? Redis / \_ /

1. Très efficace  4. Pas efficace   
 2. Moyennement efficace  5. Pas du tout efficace   
 3. Sans opinion

**Q9. Sur quel type de structures s'appuie votre circuit de distribution ?**

- |                              |                          |                        |                          |             |             |
|------------------------------|--------------------------|------------------------|--------------------------|-------------|-------------|
| 1. Boutique                  | <input type="checkbox"/> | 5. Marchand à domicile | <input type="checkbox"/> | Strdis1 /_/ | Strdis5 /_/ |
| 2. Grand Magasin             | <input type="checkbox"/> |                        |                          | Strdis2 /_/ | Strdis6 /_/ |
| 3. Marché (secteur informel) | <input type="checkbox"/> | 6. Grandes surfaces    | <input type="checkbox"/> | Strdis3 /_/ | Strdis7 /_/ |
| 4. Louma                     | <input type="checkbox"/> | 7. Supérettes          | <input type="checkbox"/> |             | Strdis4 /_/ |
| 8. Autres (précisez) : ..... |                          |                        |                          |             | Strdis 99   |

**Q10. Quels sont les moyens de transport que vous utilisez ?**

- |                          |                          |           |                          |              |              |
|--------------------------|--------------------------|-----------|--------------------------|--------------|--------------|
| 1. Bateau                | <input type="checkbox"/> | 3. Avion  | <input type="checkbox"/> | Mtrans 1 /_/ | Mtrans 3 /_/ |
| 2. Train                 | <input type="checkbox"/> | 4. Camion | <input type="checkbox"/> | Mtrans 2 /_/ | Mtrans 4 /_/ |
| Autres : (préciser)..... |                          |           |                          |              | Mtrans 99    |

**4/ Environnement technologique**

**Q11. La technologie que vous utilisez est-elle le fait d'un transfert ?**

- |        |                          |        |                          |               |               |
|--------|--------------------------|--------|--------------------------|---------------|---------------|
| 1. Oui | <input type="checkbox"/> | 2. Non | <input type="checkbox"/> | Transec 1 /_/ | Transec 2 /_/ |
|--------|--------------------------|--------|--------------------------|---------------|---------------|

**Q12. Depuis quand utilisez-vous cette technologie ?.....** Datec 99

**Q13. Comment jugez-vous l'efficacité de votre technologie ?** Efftec /\_/

- |                         |                          |
|-------------------------|--------------------------|
| 1. Très efficace        | <input type="checkbox"/> |
| 2. Moyennement efficace | <input type="checkbox"/> |
| 3. Sans opinion         | <input type="checkbox"/> |
| 4. Pas efficace         | <input type="checkbox"/> |
| 5. Pas du tout efficace | <input type="checkbox"/> |

**Q14. Quels sont vos projets dans le domaine de la technologie ?** Projtec /\_/

- |                 |                          |                 |                          |
|-----------------|--------------------------|-----------------|--------------------------|
| 1. Amélioration | <input type="checkbox"/> | 3. Remplacement | <input type="checkbox"/> |
| 2. Statut quo   | <input type="checkbox"/> |                 |                          |

**5/ ENVIRONNEMENT REGLEMENTAIRE**

**Q15. Connaissez-vous l'existence des textes en vigueur au Sénégal en matière de?** ConTex 1 /\_/

- |                               |                          |                 |                          |              |              |
|-------------------------------|--------------------------|-----------------|--------------------------|--------------|--------------|
| 1. Prix                       | <input type="checkbox"/> | 5. Concurrence  | <input type="checkbox"/> | ConTex 2 /_/ | ConTex 5 /_/ |
| 2. Douane                     | <input type="checkbox"/> | 6. Distribution | <input type="checkbox"/> | ConTex 3 /_/ | ConTex 6 /_/ |
| 3. Comptabilité               | <input type="checkbox"/> | 7. Publicité    | <input type="checkbox"/> | ConTex 4 /_/ | ConTex 7 /_/ |
| 4. normalisation des produits | <input type="checkbox"/> |                 |                          |              | Contex 99    |
| 8. Autres(précisez).....      |                          |                 |                          |              |              |

**Q16. Consultez-vous les textes en vigueur lors de la définition de votre politique commerciale?**

- |        |                          |        |                          |            |
|--------|--------------------------|--------|--------------------------|------------|
| 1. Oui | <input type="checkbox"/> | 2. Non | <input type="checkbox"/> | Texvig /_/ |
|--------|--------------------------|--------|--------------------------|------------|

Q17. Que pensez-vous de la politique de libéralisation appliquée au Sénégal ? Polib 99

.....  
.....  
.....

Q18. Pensez-vous que certaines entreprises sénégalaises doivent bénéficier d'une protection de l'Etat ? ProEt / \_/

1. Oui  2. Non

→ Si non allez à Q20

Q19. Dans quels secteurs ces entreprises doivent-elles être?..... Sect 99

II- L'ORGANISATION DE LA FONCTION COMMERCIALE

1/LA STRUCTURE

Q20. Quelle est la structure chargée de la fonction commerciale ? Dfcom1 / \_/ Dfcom5/ \_/

1. Direction Générale  5. Direction commerciale  Dfcom2 / \_/ Dfcom6/ \_/  
2. Direction des Ressources Humaines  6. Direction Technique  Dfcom3 / \_/ Dfcom7/ \_/  
3. Direction des Ventes  7. Service commercial  Dfcom4/ \_/ Dfcom 99  
4. Direction Marketing   
8. Autres(précisez) : .....

Q21. Quelle est la place de la fonction commerciale dans la structure organisationnelle de l'entreprise ? Plafcom / \_/

1. Très importante  4. Pas importante   
2. Importante  5. Pas du tout importante   
3. Sans opinion

Q22. Quel est le niveau d'instruction du responsable de la fonction commerciale Nires / \_/

1. Inférieur au Bac  5. Bac+3   
2. Bac  6. Bac+4   
3. Bac+1  7. Bac+5   
4. Bac+2   
8. Autres(précisez) : ..... Nivres 99

Q23. Reçoit-il une formation continue ? Formcont / \_/

1. Oui  2. Non

→ Si non allez à Q25

**Q24. Dans quel domaine reçoit-il cette formation ?**

Dom1/\_\_/Dom6/\_\_/

- |                                    |                          |                             |                          |                  |
|------------------------------------|--------------------------|-----------------------------|--------------------------|------------------|
| 1. Marketing                       | <input type="checkbox"/> | 6. Commerce international   | <input type="checkbox"/> | Dom2/__/Dom7/__/ |
| 2. Gestion des Ressources Humaines | <input type="checkbox"/> | 7. Comptabilité             | <input type="checkbox"/> | Dom3/__/Dom8/__/ |
| 3. Organisation                    | <input type="checkbox"/> | 8. Communication            | <input type="checkbox"/> | Dom4/__/Dom9/__/ |
| 4. Contrôle de gestion             | <input type="checkbox"/> | 9. Gestion de la production | <input type="checkbox"/> | Dom5/__/         |
| 5. Finances                        | <input type="checkbox"/> |                             |                          |                  |
| 10. Autres(précisez) : .....       |                          |                             |                          | Dom 99           |

**Q25. Votre entreprise organise t-elle des actions de formation pour son personnel commercial?**

FormPer / \_\_/

1. Oui  2. Non

→ Si non allez à Q27

**Q26. De quelle nature sont ces formations?**

Natform 1 / \_\_/

- |                       |                          |                 |
|-----------------------|--------------------------|-----------------|
| 1. Formation continue | <input type="checkbox"/> | Natform 2 / __/ |
| 2. Séminaire          | <input type="checkbox"/> | Natform3 / __/  |
| 3. Formation interne  | <input type="checkbox"/> |                 |

**Q27. Selon vous, le rôle du responsable commercial est :**

Prole / \_\_/

- |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|
| 1. Très important        | <input type="checkbox"/> |
| 2. Important             | <input type="checkbox"/> |
| 3. Sans opinion          | <input type="checkbox"/> |
| 4. Pas important         | <input type="checkbox"/> |
| 5. Pas du tout important | <input type="checkbox"/> |

**Q28. Son autorité vis à vis des autres fonction est :**

Pauto / \_\_/

- |                           |                          |
|---------------------------|--------------------------|
| 1. Très importante        | <input type="checkbox"/> |
| 2. Importante             | <input type="checkbox"/> |
| 3. Sans opinion           | <input type="checkbox"/> |
| 4. Pas importante         | <input type="checkbox"/> |
| 5. Pas du tout importante | <input type="checkbox"/> |

**Q29. Avez vous des informations sur votre secteur d'activité ?**

Infosec / \_\_/

- |        |                          |        |                          |
|--------|--------------------------|--------|--------------------------|
| 1. Oui | <input type="checkbox"/> | 2. Non | <input type="checkbox"/> |
|--------|--------------------------|--------|--------------------------|

→ Si non allez à Q31

**Q30. Précisez vos sources d'informations sur le secteur ?**

Sourinf1 / \_\_/

- |             |                          |             |                          |
|-------------|--------------------------|-------------|--------------------------|
| 1. Internes | <input type="checkbox"/> | 2. Externes | <input type="checkbox"/> |
|-------------|--------------------------|-------------|--------------------------|

**Q31. Avez-vous une structure d'études marketing ?**

Strmrk / \_\_/

- |        |                          |        |                          |
|--------|--------------------------|--------|--------------------------|
| 1. Oui | <input type="checkbox"/> | 2. Non | <input type="checkbox"/> |
|--------|--------------------------|--------|--------------------------|

**Q32. Réalisez-vous des études de marché ?**

Retumar / \_\_/

- 1: Oui  2. Non

→ Si non passez à Q37

**Q33. A quelle(s) occasion(s) réalisez-vous des études de marché ?**

1. Lancement d'un nouveau produit  Peertu1 / \_\_/
2. Arrivée d'un nouveau concurrent  Perctu2 / \_\_/
3. A la demande de la direction générale  Peretu3 / \_\_/
4. Autres : (Précisez) : ..... Peretu 99

**Q34. Comment réalisez-vous vos études de marché?**

Etumar1 / \_\_/ Etumar4/ \_\_/

1. Par un membre du personnel  4. Un cabinet d'études  Etumar2 / \_\_/ Etumar5/ \_\_/
2. Le service études  5. Un consultant  Etumar3 / \_\_/ Etumar 99
3. Le responsable commercial
6. Autres à préciser.....

**Q35. Avez-vous un budget d'études ?**

Budetu / \_\_/

1. Oui  2. Non

Si non passez à Q37.

**Q36. A combien estimez-vous ce budget ?**

Mbud 99

**2/LES TACHES**

**Q37. Combien de personnes sont affectées à des tâches commerciales ?**

/ \_\_\_\_\_ /

Nbperc 99

**Q38. Quelles sont les tâches de ces personnes ?**

TacPer 1 / \_\_/ TacPer 5 / \_\_/

1. Administration des ventes  5. Contacts clientèle  TacPer 2 / \_\_/ TacPer 6 / \_\_/
2. Prospection  6. Facturation  TacPer 3 / \_\_/ TacPer 7 / \_\_/
3. Rappels des factures  7. Prévision des ventes  TacPer 4 / \_\_/ TacPer 8 / \_\_/
4. Gestion de la production  8. Services après vente  Tacper99
- 9 Autres(précisez) : .....

**Q39. A quel niveau se situe leur rémunération ?**

Nivrem / \_\_/

1. Identique au reste du personnel  3. Supérieur
2. Inférieur

**Q40. Quels sont les éléments que l'on retrouve dans leur rémunération ?**

Elrem 1 / \_\_/

1. Salaire fixe  3. Primes  Elrem 2 / \_\_/
2. Commission  Elrem 3 / \_\_/
4. Autres : (Précisez) : ..... Elrem99

Q41. Selon vous, le marketing est-il réellement pratiqué dans votre entreprise ? Prmrk /\_/\_/

1. Oui  2. Non

→ Si non allez à : Q43

Q42. Depuis combien d'années le marketing est-il introduit dans votre entreprise ?

/ \_\_\_\_\_ /

Inmrk99

Q43. Selon vous pratiquer le marketing c'est :

1. Vendre des produits  Demrk 1 /\_/\_/  
2. Faire de la publicité  Demrk 2 /\_/\_/  
3. Faire une bonne distribution  Demrk 3 /\_/\_/  
4. Faire une promotion des ventes  Demrk 4 /\_/\_/  
5. Baisser les prix  Demrk 5 /\_/\_/  
6. Autres (si non donnez votre définition): ..... Demrk 99

.....  
.....  
.....

### III- LA STRATEGIE ET LES POLITIQUES MARKETING

#### 1/ LA STRATEGIE MARKETING

Q44. Existe t-il dans votre entreprise un plan marketing ? Planmrk /\_/\_/

1. Oui  2. Non

Q45. Sur quels éléments agissez-vous pour orienter la stratégie marketing de votre entreprise ?

1. Environnement commercial  Esmrk 1 /\_/\_/  
2. Ventas  Esmrk 2 /\_/\_/  
3. Produit  Esmrk 3 /\_/\_/  
4. Concurrence  Esmrk 4 /\_/\_/  
5. Autres : (Précisez) : ..... Esmrk 99

Q46. Dans votre entreprise qui est le responsable des décisions importantes en matière commerciale et marketing ? Resmrk /\_/\_/

1. Le chef de produit  5. Des agents extérieurs   
2. Le responsable marketing  6. Le responsable technique   
3. Le directeur général  7. Le directeur commercial   
4. Le chef de vente  8. Le chef de service commercial   
9. Autres(précisez) : ..... Resmrk 99

**Q47. Identifiez-vous plusieurs segments de consommateurs/utilisateurs de vos produits ?**

1. Oui  2. Non  Segcons / \_\_ /  
 —> Si non allez à Q50

**Q48. Quelle est votre cible ?**

Cible 1 / \_\_ /

- 1. La totalité du marché sans distinction des segments
- 2. La totalité du marché avec distinction des segments
- 3. Quelques segments de marché

**Q49. Si quelques segments lesquels ?**

Segmar 99

**Q50. Quels sont vos critères de positionnement sur le marché ?**

- 1. Image de marque  3. La qualité  CrPmar 1 / \_\_ / CrPmar 3 / \_\_ /
- 2. Le prix  4. La distribution  CrPmar 2 / \_\_ / CrPmar 4 / \_\_ /
- 5. Autres(précisez) : ..... Crpmar 99

**Q51. Avez-vous des partenaires commerciaux dans les pays voisins ?**

- 1. Mali  4. Gambie  Partcom1 / \_\_ / Partcom4 / \_\_ /
- 2. Mauritanie  5. Guinée Bissau  Partcom2 / \_\_ / Partcom5 / \_\_ /
- 3. Guinée Conakry  6. Le Cap Vert  Partcom3 / \_\_ / Partcom6 / \_\_ /

**2/ LES POLITIQUES MARKETING**

**2.1/ LA POLITIQUE DE PRODUIT**

Q52 Citez vos quatre principaux produits ?	52.a Quel est votre degré de maîtrise commerciale des produits ? 1=très satisfaisant ; 2=satisfaisant ; 3=sans opinion ; 4=pas satisfaisant ; 5= pas du tout satisfaisant	52.b Votre production est – elle ? 1= standardisée ; 2= à la commande ; 3= standardisée et à la commande	52.c Quelle est la durée d'utilisation de vos produits ? 1= moins de 2ans ; 2=[2-4] ; 3= [5-9] ; 4=[10-20] ; 5= plus de 20ans	52.d Quel est le degré de complexité de votre produit ? 1=très complexe ; 2= assez complexe ; 3= indifférent ; 4= pas complexe ; 5= pas du tout complexe	52.e .Le marché se situe à quelle phase de développement ? 1=démarrage ; 2= croissance ; 3=maturité ; 4= déclin ;
1					
2					
3					
4					

Q52 —> QprO 1 / \_\_ / Qpro 2 / \_\_ / Qpro3 / \_\_ / Qpro4 / \_\_ /

Q52.a Demcom1 / \_\_ / Demcom2 / \_\_ / Demcom3 / \_\_ / Demcom4 / \_\_ /

Q52.b Vprod 1 / \_\_ / Vprod 2 / \_\_ / Vprod 3 / \_\_ / Vprod 4 / \_\_ /

Q52.C Dutpro1 /\_/ Dutpro2 /\_/ Dutpro3 /\_/ Dutpro 4 /\_/  
 Q52.d Decpro1 /\_/ Decpro2 /\_/ Decpro3 /\_/ Decpro4 /\_/  
 Q52.e Phdev1 /\_/ Phdev2 /\_/ Phdev 3 /\_/ Phdev4 /\_/

**Q53. Qui est le responsable des produits ?**

ResPro /\_/

- |                             |                          |                                  |                          |
|-----------------------------|--------------------------|----------------------------------|--------------------------|
| 1. Le chef de produit       | <input type="checkbox"/> | 5. Des agents extérieurs         | <input type="checkbox"/> |
| 2. Le responsable marketing | <input type="checkbox"/> | 6. Le responsable technique      | <input type="checkbox"/> |
| 3. Le directeur général     | <input type="checkbox"/> | 7. Le directeur commercial       | <input type="checkbox"/> |
| 4. Le chef de vente         | <input type="checkbox"/> | 8. Le chef de service commercial | <input type="checkbox"/> |
| 9. Autres(précisez).....    |                          |                                  |                          |

Respro99

**Q54. Avez-vous une politique de qualité ?**

Polqual /\_/

- |        |                          |        |                          |
|--------|--------------------------|--------|--------------------------|
| 1. Oui | <input type="checkbox"/> | 2. Non | <input type="checkbox"/> |
|--------|--------------------------|--------|--------------------------|

Si non, pourquoi ? .....

Prquoi99

**Q55. Citez vos quatre principales marques**

Qpmrq1 /\_/

- 1.....  
 2.....  
 3.....  
 4.....

Qpmrq2 /\_/

Qpmrq3 /\_/

Qpmrq4 /\_/

**Q56. Avez-vous des marques propres ?**

Mrqprop /\_/

- |        |                          |        |                          |
|--------|--------------------------|--------|--------------------------|
| 1. Oui | <input type="checkbox"/> | 2. Non | <input type="checkbox"/> |
|--------|--------------------------|--------|--------------------------|

**Q57. Votre entreprise fait-elle appel à la sous-traitance ?**

Soutrait /\_/

- |        |                          |        |                          |
|--------|--------------------------|--------|--------------------------|
| 1. Oui | <input type="checkbox"/> | 2. Non | <input type="checkbox"/> |
|--------|--------------------------|--------|--------------------------|

**Q58. Utilisez-vous des brevets/licences ?**

Ullibrev /\_/

- |        |                          |        |                          |
|--------|--------------------------|--------|--------------------------|
| 1. Oui | <input type="checkbox"/> | 2. Non | <input type="checkbox"/> |
|--------|--------------------------|--------|--------------------------|

**Q59. Assurez-vous un Service après vente ?**

Sav /\_/

- |        |                          |        |                          |
|--------|--------------------------|--------|--------------------------|
| 1. Oui | <input type="checkbox"/> | 2. Non | <input type="checkbox"/> |
|--------|--------------------------|--------|--------------------------|

CODESRIA BIBLIOTHEQUE

→ Si non allez à Q61

<b>60.a</b> Votre service après vente est-il organiser ? 1=en équipe ; 2=individuel	<b>60.b</b> Quel est le personnel utilisé pour ce service ? 1 = Le personnel Commercial 2 = Le personnel Technique 3 = Les agents extérieurs 1 = oui 2 = non			<b>60.c.</b> Pour vous le service après vente est-il ? 1= Très important 2=Assez important 3=Indifférent 4=Important 5=Pas du tout important	<b>60.d</b> Quels sont les moyens qui font le plus défaut à votre service après vente ? 1 = Financiers 2 = Matériel 3 = Humains 1=oui, 2=non	Orgsav 60.a / _ /			
	1	2	3			Persav1.60.b / _ /			
					1	2	3	4	Presav2.60.b / _ /
									Persav3.60.b / _ /
									Prcsav60.c / _ /
									Moysav1. 60.d / _ /
									Moysav.2 / _ /
									Moysav.3 / _ /
									Moysav 4 / _ /

**Q61. Pratiquez vous une politique de différenciation des produits?**

1. Oui  2. Non  DifPro / \_ /

→ Si non allez à Q63

**Q62. La différenciation porte sur ?**

1. Le conditionnement  3. La qualité  difest 1 / \_ / Dif est2 / \_ /  
 2. L'image de marque  4. Les services ajoutés  Difest 3 / \_ / Difest 4 / \_ /  
 5. Autres(précisez)..... Difest99

**Q63. Avez-vous une politique de gamme ?**

1. Oui  2. Non  Polgam / \_ /

**2.2/ LA POLITIQUE DE PRIX**

**Q64. Quels sont vos objectifs en matière de prix ?**

1. Maximiser votre profit  Objpri 1 / \_ /  
 2. Gagner des parts de marché  Objpri 2 / \_ /  
 3. Vous mettre au niveau de la concurrence  Objpri 3 / \_ /  
 4. Atteindre un taux de rendement des investissements  Objpri 4 / \_ /  
 5. Autres (à précisez) : ..... Objpri99

**Q65. Qui est le responsable du prix ?**

1. Le comptable  4. Le responsable de production  ResPri / \_ /  
 2. Le responsable Marketing  5. Le responsable financier

3. Le gestionnaire de stocks   
 Autres(précisez) : .....

**Q66. Quel est votre niveau de prix par rapport à celui de vos concurrents ?**

NivPri / \_ /

1. Supérieur  3. Identique   
2. Inférieur

**Q67. Vos prix sont-ils ?**

Pri / \_ /

1. Des prix fixés  2. Des prix négociables

**Q68. Accordez-vous des réductions à vos clients ?**

RedClt / \_ /

1. Oui  2. Non

—> Si non allez à Q72

**Q69. A qui accordez-vous des réductions ?**

AquiRed / \_ /

1. Clients réguliers  2. Tous les clients

**Q70. Quand leur accordez-vous des réductions ?**

Pered 1 / \_ /

1. En période de promotion  2. En période de fête

Pered 2 / \_ /

3. Autres(précisez) : ..... Pered99

**Q71. Comment les réductions sont-elles accordées ?**

CmtRed 1 / \_ / CmtRed 2 / \_ /

1. Sur quantités achetées  3. Ristournes  CmtRed 3 / \_ / Cmtred 4 / \_ /  
2. Rabais  4. Remise fonctionnelles  Cmtred99

5. Autres(précisez) : .....

**Q72. Quel est votre délai de facturation ?**

Delfact / \_ /

1. Un jour  2. [2-5] jours  3. plus de 5 jours

**Q73. Quel est votre délai d'encaissement ?**

Delenc / \_ /

1. Moins de 15 jours  3. [15-30] jours   
2. Plus de 60 jours  4. [30-60] jours

**Q74. Accordez-vous du crédit client ?**

Credclt / \_ /

1. Oui  2. Non

—> Si non allez à Q76

**Q75. Quand accordez-vous des crédit-clients ?**

Qcredclt

1. Tous les jours  3. En milieu de mois   
2. Occasionnellement

**Q76. Comment sont fixés vos prix ?**

fixpri / \_ /

1. Par les pouvoirs publics  3. Coût + marge  Fixpri99  
2. Par rapport à la concurrence  4. Par rapport à la clientèle

5. Autres(précisez) : .....

**Q77. Quelle est votre politique en matière de prix ?**

Polipri / \_ /

1. Politique d'écrémage du marché

2. Politique de pénétration du marché

3. Autres (précisez) : .....

Q78. Avez vous la même marge sur tous vos produits ?

Mrgpro / \_ /

1. Oui  2. Non

→ Si non allez à Q80

Q79. Pour quelles raisons avez-vous la même marge?.....

Raimrg99

Q80. Avez vous déjà vendu à perte ?

Venpert / \_ /

1. Oui  2. Non

→ Si non allez à Q83

Q81. A quelle occasion vendez-vous à perte?

Ocpert1 / \_ /

1. Fêtes  2. Fin d'exercice

Ocpert2 / \_ /

3. Autres(précisez) : .....

Ocpert99

Q82. Pour quelles raisons ?.....

Larai99

### 2.3/ LA POLITIQUE DE DISTRIBUTION

Q83. Est-il facile d'accéder au consommateur en matière de distribution?

Acondis / \_ /

1. Oui  2. Non

Si Non, Pourquoi ?.....

Prquoi99

Q84. Par combien d'intermédiaires devez vous passer pour atteindre le consommateur?

NbInter / \_ /

1. Aucun  3. [2-3[

2. [1-2[  4. plus de 3

Q85. Sur quels critères choisissez-vous vos circuits de distribution ?

1. La taille du marché

Crchdis1 / \_ /

2. La taille des commandes

Crchdis2 / \_ /

3. Le caractère périssable du produit

Crchdit3 / \_ /

4. Le degré de sophistication technique du produit

Crchdis4 / \_ /

5. La situation géographique

Crchdis5 / \_ /

6. La valeur unitaire du produit

Crchdis6 / \_ /

Q86. Qui a la responsabilité de la distribution ?

Resdis / \_ /

1. Le chef de production  3. Le responsable Marketing

2. Le gestionnaire de stocks  4. Le directeur Général

5. Autres(précisez) : ..... Resdis99

**Q87. Réalisez vous des ventes au niveau ?**

1. National  Lven 1 / \_\_ /  
2. Régional  Lven 2 / \_\_ /  
3. International  Lven 3 / \_\_ /

**Q88. Quels sont vos canaux de distribution ?**

1. Vente directe  5. Par correspondance  Candis1 / \_\_ / Candis5 / \_\_ /  
2. Par camion-magasin  6. A domicile  Candis2 / \_\_ / Candis6 / \_\_ /  
3. Vente par représentants  7. A des magasins  Candis3 / \_\_ / Candis7 / \_\_ /  
4. A des concessionnaires  Candis4 / \_\_ / Candis8 / \_\_ /  
8. Autres(précisez) : ..... Candis99

**Q89. Vos circuits de distribution sont ils ?**

1. Longs  3. Moyens  Cirdis1 / \_\_ / Cirdis3 / \_\_ /  
2. Courts  4. Directs  Cirdis2 / \_\_ / Cirdis4 / \_\_ /

**Q90. Comment sont vos circuits de distribution par rapport à la concurrence ?**

1. Identiques  Circonc / \_\_ /  
2. Plus longs  3. Plus courts   
0. NSP

**Q91. Qui assure la livraison ?**

1. Vous-même  3. Un intermédiaire  Resliv1 / \_\_ /  
2. Le client  Resliv 2 / \_\_ / Resliv 3 / \_\_ /

**Q92. Vos délais de livraison sont-ils respectés ?**

1. Toujours  3. Rarement  DeLiv / \_\_ /  
2. Souvent  4. Jamais

**Q93. Quelle est votre politique de distribution ?**

1. Intensive ou de masse  3. Sélective  Polidis / \_\_ /  
2. Exclusive

**Q94. Revoyez- vous régulièrement votre politique de distribution ?**

1. Oui  2. Non  Repoldis / \_\_ /

→ Si non allez à Q96

**Q95. Combien de fois par an revoyez-vous votre politique de distribution ?**

1. Une fois par an  Combien / \_\_ /  
2. Deux fois par an   
3. Plus de deux fois par an

## 2.4/ LA POLITIQUE DE FORCE DE VENTE

Q96. Qui est le responsable de la force de vente ?

Resfor / \_ /

1. Le chef de vente  4. Le chef de produit   
2. Le responsable Marketing  5. Le directeur commercial   
3. Chef de service commercial  6. Responsable commercial   
7. Autres (précisez) : .....

Resfor99

Q97. Combien de personnes avez-vous dans votre équipe de vente ?

Equipe99 / \_ /

/ \_\_\_\_\_ /

Q98. Comment sont ils répartis ?

1. Par clientèle  3. Par marchés   
2. Par secteurs géographiques   
4. Autres (à précisez) : .....  
Repart1 / \_ / Repart3 / \_ /  
Repart2 / \_ /  
Repart99

Q99. Votre force de vente est-elle constituée de personnes ayant reçu une formation commerciale ?

Forcom / \_ /

1. Oui  2. Non

Q100. Comment les membres de votre force de vente sont-ils rémunérés ?

1. Au fixe  2. A la commission   
3. Primes   
5. Autres (à précisez) : .....  
Modrem1 / \_ / Modrem3 / \_ /  
Modrem2 / \_ /  
Modrem99

Q101. Les activités de votre force de vente sont-elles contrôlées par ?

Resact / \_ /

1. Le responsable commercial  3. Le responsable des ventes   
2. Le responsable produit  4. Le responsable marketing   
5. Autres (précisez) : .....

Q102. Les activités de votre force de vente sont-elles fixées en fonction ?

Actfix1 / \_ /

1. Des quotas de vente  2. De la recherche de nouveaux clients   
3. Autres (à préciser) : .....  
Actfix2 / \_ /  
Actfix99

Q103. Comment qualifiez vous votre force de vente par rapport à celle de vos concurrents ?

1. Identiques  2. Différentes   
0. NSP  NSP =98  
Qforconc / \_ /

Q104. Revoyez-vous l'organisation de votre force de vente ?

Orgfor / \_ /

1. Oui  2. Non

→ Si non allez à Q106

**Q105. Combien de fois dans l'année revoyez-vous votre force de vente ?** Nbrevfor / \_ /

- 1. Une fois par an
- 2. Deux fois par an
- 3. Plus de deux fois par an

## 2.5/ LA POLITIQUE DE COMMUNICATION

**Q106. Quels sont les technologies de communication que vous utilisez ?**

- 1. Téléphone  4. Courrier postal  MoyCo 1 / \_ / MoyCo 2 / \_ /
- 2. Téléx  5. Internet/ Intranet  MoyCo 3 / \_ / MoyCo 4 / \_ /
- 3. Fax  Moyco99
- 6. Autres(précisez).....

**Q107. Comment le client connaît-il votre produit ?**

- 1. Par les Publicités  3. Par les Salons d'exposition  ConnPro 1 / \_ / ConnPro 2 / \_ /
- 2. Par les Foires organisées  4. Bouches à oreilles  ConnPro 3 / \_ / ConnPro 4 / \_ /

**Q108. Qui est le responsable de la communication dans votre entreprise?** ResCo / \_ /

- 1. Le chef de produit  5. Le chef de vente
- 2. Le Responsable marketing  6. Le directeur général
- 3. Des agents extérieurs  7. Le responsable commercial
- 4. Le responsable commercial  8. Le chef du service commercial

Autres (précisez) : .....

**Q109. Quels sont les outils de communication utilisés ?**

- 1. Publicité  4. Sponsoring  OutCo 1 / \_ / OutCo 2 / \_ /
- 2. Mécénat  5. Relations publiques  OutCo 3 / \_ / OutCo 4 / \_ /
- 3. Parrainage  6. Promotion des ventes  OutCo 5 / \_ / OutCo 6 / \_ /

**Q110. Vos concurrents utilisent-ils les mêmes outils?** OutConc / \_ /

- 1. Oui  2. Non

**Q111. Quels sont les supports utilisés ?**

- 1. Télévision  4. Affiches  SupUt 1 / \_ / SupUt 4 / \_ /
- 2. Radios  5. Catalogues  SupUt 2 / \_ / SupUt 5 / \_ /
- 3. Journaux quotidiens  6. Revues mensuelles  SupUt 3 / \_ / SupUt 6 / \_ /
- 7. Autres(précisez) : ..... Suput99

**Q112. Pensez -vous modifier votre politique de communication ?** MpolCo / \_ /

- 1. Oui  2. Non

Q113. A combien s'élèvent vos dépenses de communication engagées en moyenne? CoutCo / \_ /

1. Moins de 100 000 Fcfa  4. [1millions - 2 millions]   
2. [100 000 - 500 000]  5. [3 - 4 millions]   
3. [600 000 - 900 000]]  6. [5 -20 millions]   
7. Plus de 20 millions

Q114. Qui supporte vos charges publicitaires ?

1. Vous-même  3. L'Etat  CPub 1 / \_ / CPub3 / \_ /  
2. Un tiers  4. Une organisation internationale  CPub 2 / \_ / CPub4 / \_ /  
5. Autres(précisez) : ..... Cpub99

Q115. Pour vos communications, recevez-vous une subvention ?

1. De l'Etat  3. Un tiers  Subco 1 / \_ / SubCo3 / \_ /  
2. D'une organisation internationale  SubCoi 2 / \_ /  
4. Autres(précisez) : ..... Subco99

#### IV- EXPORTATION

Q116. Avez-vous déjà exporté ?

1. Oui  2. Non  Expor / \_ /

→ Si non allez à l'identification du répondant page 17

Q117. Vers quels pays exportez-vous? ..... Pays99

Q118. L'exportation est-elle réalisée de façon régulière ?

1. Oui  2. Non  ExpoRegu / \_ /

Q119. Avez vous procédé à une sélection rigoureuse des pays cibles où vous décidez d'exporter ?

- Oui  Non  Selcible / \_ /

Q120. Avez vous consulté des organismes compétents dans notre pays pour vous aider et vous conseiller à l'exportation ?

1. Oui  2. Non  Conseil / \_ /

→ Si non allez à Q122

Q121. Quels sont les organismes que vous avez consulté ? ..... Org99

Q122. Avez vous réalisé une étude du ou des marchés d'exportation ?

1. Oui  2. Non  Etuexpor / \_ /

→ Si non allez à Q124

Q123. Où avez-vous effectué cette étude ou recherche ?

1. A partir de votre pays  2. Dans le pays choisi  Letumar / \_ /

Q124. Avez-vous une politique de prix spécifique pour l'exportation ? Priexpor / \_\_ /

1. Oui  2. Non

→ Si non allez à Q126

Q125. Lesquelles de ces politiques de prix utilisez-vous pour l'exportation?

1. Le dumping  Chpol 1 / \_\_ /  
2. L'écémage  Chpol 2 / \_\_ /  
3. la pénétration  Chpol 3 / \_\_ /  
4. Autres(précisez) : ..... Chpol 99

Q126. Connaissez-vous bien les formalités en vigueur au Sénégal pour l'exportation ?

1. Oui  2. Non  Modexpo/

### V- IDENTIFICATION DU REpondANT

Q127. Nom du répondant : repdt99 \_\_ /

Q128. Fonction du répondant : Frepdt99

Q129. Domaine de formation du répondant ? Doform99

Q130. Quel est le niveau d'instruction du répondant ? nivins / \_\_ /

1. Inférieur au Bac  5. Bac +3   
2. Bac  6. Bac +4   
3. Bac+1  7. Bac +5   
4. Bac+2

Autres(précisez) : ..... Nivins99

### VI/ IDENTIFICATION DE LA PME

Q131. Raison sociale : raisoc99 / \_\_ /

Q132. Êtes vous une entreprise ? TypEse / \_\_ /

1. Indépendante  2. Une filiale de groupe

Q133. Secteur d'activité : sectac / \_\_ /

1. Industrie de fabrication  4. Textiles   
2. Agro-alimentaire  5. Services   
3. Agro-industrie

6. Autres (précisez) : ..... Sectac99

**Q134. Statut juridique**

Statut99

- 1. Toute petite entreprise (entreprise informelle)
- 2. Entreprise Individuelle
- 3. Société de personnes en nom collectif (SNC)
- 4. Société de Capitaux (SA)
- 5. Société à Responsabilité Limitée (SARL)
- 6. Société Uniforme à Responsabilité limitée(SURL)
- 7. Société en Commandite Simple
- 8. Autres (précisez) : .....

**Q135. Quel est votre effectif ?**

EffEse / \_ /

- 1. [1-10] personnes
- 2. [10 à 20 [ personnes
- 3. [20-50[ personnes
- 4. [50 à 100[personnes
- 5. Plus de 100 personnes

**Q136. Quel est le niveau des investissements cumulés ?**

Cuminv / \_ /

- 1. [100-200[millions
- 2. [200-300[millions
- 3. [300-400[ millions
- 4. [400-500[millions
- 5. Plus de 500millions

**Q137. Quel est le montant de votre Capital social ?**

Ksoc99

**Q138. Quel est la répartition de votre capital social?**

Repartk / \_ /

- 1. Locaux / \_\_\_\_\_ / %
- 2. Etrangers / \_\_\_\_\_ / %

**Q139. Quel est votre chiffre d'affaires durant ces trois dernières années ?**

CA / \_ /

Année	Moins de 10 millions	[10-50[ millions	[50-500[millions	Plus de 500 millions
1999				
2000				
2001				

**Q140. Quelles sont vos parts de marché durant ces trois dernières années ?**

Années	1999	2000	2001
Part de marché globale			

Parmar9 / \_ /  
 Parmar0 / \_ /  
 Parmar / \_ /

**Q141. Quel est la date de création de votre entreprise ?**

Crea99

.....