



Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

**CESAG EXECUTIVE
EDUCATION**

**MBA-
(MBA-MS)**

**Promotion 14
(2015-2016)**

Mémoire de fin d'étude

THEME

**ANALYSE DE LA DIVERSIFICATION DES
CANAUX DE DISTRIBUTION D'UNE
ENTREPRISE AGROALIMENTAIRE : CAS DE
FRUITALES, SENEGAL**

Présenté par :

Dirigé par :

**N'DAH Adja Gertrude
Létricia**

**Mme. NZI-ANZAN Mariam
Enseignante au CESAG.**

Octobre 2016

DEDICACE

Je dédie ce travail à :

- mes parents N'DAH Diambra Antoine et ACHY Apo Léa, qui sont pour moi une promesse d'amour et de soutien inconditionnel ;
- mes frères et sœurs, cette œuvre est également la vôtre ;
- tous les membres de ma famille, merci pour vos prières et encouragements ;
- mes amis qui sans relâche m'ont insufflé le courage d'y arriver.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

REMERCIEMENTS

Nous exprimons notre gratitude sincère et reconnaissance aux personnes dont les noms suivent et qui nous ont aidés par des analyses pertinentes et des suggestions utiles :

- à Madame N'ZI-ANZAN Mariam, Enseignante Spécialisé en Marketing et Etude de marché au CESAG, pour avoir accepté de nous encadrer et pour sa disponibilité ;
- au Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG), pour la qualité de la formation ;
- à Madame, Marie-Andrée TALL, Directrice Générale de FRUITALES ;
- à Monsieur Marcelio Tevoedjre, Professeur des grandes écoles, coach en Développement personnel et organisationnel ;
- à l'ensemble du corps professoral du CESAG pour la formation qu'il nous a donnée ;
- aux étudiants de la promotion (2015-2016) MBA Marketing et Stratégie du CESAG ;
- à Theodore Acho YAPO, Enseignant vacataire au CESAG, et Economiste de gestion à la BCEAO;
- Ange AKE , Edwige N'GUESSAN, Douo DOHO, Victor SINGBO.

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

AAFEX : Association Afrique Agro Export

APIX : Agence pour la Promotion des Investissements

CESAG: Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

CETEF : Centre d'Enseignement Technique Féminin

CRETEF: Centre Régional d'Enseignement Technique Féminin

FR & LEG : Fruits et Légumes

GIE : Groupement d'intérêt Economique

ITA: Institut Technologique Alimentaire

MPE : Micro et Petites Entreprises

ONG : Organisation Non Gouvernementale

PME : Petites et Moyennes Entreprises

PLV : Publicité sur les Lieux de Vente

PESTEL : Politique, Economique, Sociologique, Technologique, Ecologique, Légal.

SAV : Service Après-Vente

SWOT: Strengths (forces), Weaknesses (faiblesses), Opportunities (opportunités), and Threats (Menaces).

VAD: vente à distance

LISTES DES TABLEAUX

Tableau 1 : Tableau des avantages comparés des différents canaux	18
Tableau 2 : Stratégie de distribution	19
Tableau 3 : La matrice Ansoff.....	23
Tableau 4 : Extrait de la table de STUDENT.....	35
Tableau 5: Les différents saveurs et produits de la marque FRUITALES	39
Tableau 6: Liste des produits et prix.....	41
Tableau 7 : Analyse PESTEL.....	44
Tableau 8 : Analyse SWOT.....	49
Tableau 9 : Catégories de réponses, les verbatim.....	52
Tableau 10 : Catégorie de réponses : les verbatim	56
Tableau 11 : Les marques et les produits connus par les consommateurs.....	57
Tableau 12: Eléments ayant permis de connaître FRUITALES.	58
Tableau 13 : Les différents produits de la marque FRUITALES.....	59
Tableau 14: Appréciation des produits FRUITALES.....	60
Tableau 15: Comportement d'achat des consommateurs	60
Tableau 16: Les différentes marques de produits.....	62

LISTES DES FIGURES

Figure 1: Canal de distribution direct	13
Figure 2 : Canal de distribution court	14
Figure 3 : Canal de distribution long	14
Figure 4 : Circuit de distribution des produits faits à base de fruits et légumes	29
Figure 5 : Etude de marché : objectifs et méthodes.....	32
Figure 6 : Les cinq forces de PORTER.....	45
Figure 7: Répartition des interviewés selon l'âge.....	53
Figure 8: Genre.....	54
Figure 9 : Catégorie Socio-Professionnelle (CSP).	54
Figure 10 : Lieu de résidence des répondants.	55
Figure 11: Connaissance des produits faits à base de fruits et légumes.	56
Figure 12: Connaissance des produits de la marque FRUITALES.	58

SOMMAIRE

DEDICACE.....	i
REMERCIEMENTS.....	ii
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS.....	iii
LISTES DES TABLEAUX.....	iv
LISTES DES FIGURES	v
SOMMAIRE.....	vi
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE DE LA RECHERCHE	7
CHAPITRE 1 : REVUE DE LA LITTERATURE.....	8
Section 1. Définition des concepts de distribution	8
Section 2. Définition des concepts de diversification et de positionnement	21
Chapitre 2 : CADRE CONTEXTUEL ET METHODOLOGIE DE L'ETUDE.....	27
Section 1. Cadre contextuel de l'étude.....	27
Section 2. Méthodologie de l'étude	30
DEUXIEME PARTIE : PRESENTATION DES RESULTATS ET RECOMMANDATIONS.....	37
Chapitre 3 :PRESENTATION DE L'ENTREPRISE.....	38
Section 1. Historique et objectif	38
Section 2. Analyse du marketing mix et analyse SWOT	39
Chapitre 4 : ANALYSE ET RECOMMANDATIONS.....	51
Section 1. Présentation et interprétation des résultats.....	51
Section 2 : Recommandations	65
CONCLUSION GENERALE	69
ANNEXE	72
BIBLIOGRAPHIE.....	78
TABLE DES MATIERES	81

INTRODUCTION GENERALE

Le développement et la croissance rapide enregistrée ces dernières années dans le domaine des Nouvelles Technologies d'Information et de la Télécommunication (NTIC) ont contribué à induire une concurrence sans merci dans tous les secteurs, en particulier celui de la distribution. Pour résister à cet environnement hyper concurrentiel induit également par la mondialisation accrue des économies, les dirigeants d'entreprises sont appelés à plus de créativité et d'innovation. Ainsi, la différenciation des biens et services a été l'une des solutions adoptées par certaines pour se maintenir sur le marché, en vue de faire face à cette concurrence. En outre, dans le souci d'assurer une disponibilité optimale des produits en vue d'une satisfaction adéquate du client et un meilleur positionnement sur le marché, les entreprises diversifient également leurs canaux de distribution.

Selon Kotler (2012), le canal de distribution se définit comme « *L'ensemble des organisations indépendantes qui interviennent dans le processus par lequel les produits ou services sont mis à disposition des consommateurs et des utilisateurs* ». L'ensemble des canaux de distribution permet à l'entreprise de définir un circuit de distribution, qui permet de mettre en relation des intermédiaires assurant l'acheminement des produits du producteur au consommateur.

Au regard de l'importance de ces intermédiaires dans le processus de distribution des produits, la nécessité des entreprises de les prendre en compte dans la définition de leur stratégie de distribution s'impose.

Deux considérations font du choix d'un circuit de distribution l'une des décisions les plus importantes en marketing. D'une part, la nature des canaux choisis a une incidence sur toutes les variables du mix-marketing. D'autre part, le choix d'un circuit de distribution lie l'entreprise pour une période relativement longue.

Pour une meilleure satisfaction du consommateur, l'entreprise doit présenter son produit au bon moment, au bon endroit, en quantité suffisante et au juste prix. La réussite d'une telle exigence requiert de l'entreprise, la prise en compte de tous les acteurs intervenant dans le processus de distribution des produits.

Toutefois, certaines entreprises évoluent dans des secteurs difficilement maîtrisables, qu'il est convenu d'appeler « secteurs informels ». Ces situations sont souvent observées dans le secteur de la distribution des produits agroalimentaires, en particulier au Sénégal, où le

secteur informel domine. Elles ne sont de nature à favoriser la rentabilité des entreprises, l'accroissement de leur part de marché et assurer leur pérennité. Pour contourner cet état des faits, FRUITALES, une entreprise de transformation de produits agroalimentaires basée à Dakar (Sénégal), a choisi depuis sa création, de distribuer ses produits par le canal des grandes et moyennes surfaces de distribution (Citydia, Casino, Atac, etc.), au regard du positionnement qu'elle souhaite donner à ses produits.

Cependant, dans le souci d'accroître sa part de marché, elle souhaite diversifier ses canaux de distribution, tout en évaluant la possibilité de commercialiser ses produits dans les boutiques.

La question majeure à laquelle nous devons répondre est de savoir :

Comment diversifier la distribution des produits FRUITALES sans remettre en cause son positionnement actuel et ses acquis auprès des consommateurs ?

De cette question principale découlent plusieurs questions spécifiques :

- Quels sont les canaux de distribution utilisés par les concurrents ?
- Quel peut être l'impact de ce changement sur le comportement des consommateurs ?
- Quelles sont les exigences liées à ce type de canal (Délai de livraison, fréquence de commande, quantité des commandes, facturation et paiement) ?

L'objectif de ce travail consiste à vérifier la faisabilité de cette diversification. A cet égard, notre travail sera réalisé à partir du cas de l'entreprise FRUITALES susmentionnée présente sur le marché sénégalais depuis 2005.

HYPOTHESE DE TRAVAIL

Ce paragraphe a pour but de présenter les principales interrogations soulevées par la problématique et qui feront l'objet d'une attention particulière dans la présentation des résultats.

Hypothèse 1 : la distribution des concurrents se fait par le canal des boutiques.

Hypothèse 2 : les conditions de commercialisation sont fonction de la typologie des produits.

Hypothèse 3 : la distribution par le biais des boutiques va impacter négativement le positionnement de FRUITALES.

OBJECTIF

- **Objectif général**

Ce travail, en analysant la diversification des canaux de distribution de l'entreprise FRUITALES, vise, d'une façon générale, à évaluer la faisabilité de la distribution des produits de ladite entreprise dans les boutiques.

- **Objectifs spécifiques**

Autour de l'objectif général, s'articulent les objectifs spécifiques ci-après :

- vérifier la présence des concurrents de FRUITALES sur le canal des boutiques ;
- examiner les conditions de commercialisation dans ces nouveaux points de vente ;
- évaluer l'effet de la diversification de ces canaux de distribution sur le comportement des consommateurs ;
- vérifier l'adéquation du positionnement avec l'image des boutiques.

INTERÊT DE L'ETUDE

Notre étude revêt une importance capitale pour une entreprise telle que FRUITALES vu la forte concurrence sur le secteur agroalimentaire au Sénégal.

Pour FRUITALES :

Sur le plan managérial, cette étude lui permettrait à l'entreprise d'améliorer sa compréhension sur les possibilités de distribution de ses produits par le canal des boutiques. Elle pourrait ainsi mieux cerner ses avantages concurrentiels par rapport à ses concurrents. En outre, cette étude permettrait à l'entreprise de connaître la perception des clients sur son offre. Aussi, permettrait-elle à FRUITALES de déterminer les conditions de commercialisation des distributeurs dans ces nouveaux points de vente et surtout mettre en place une stratégie qui lui permettrait d'améliorer sa rentabilité dans ses points de vente.

Au niveau personnel :

Cette étude nous donne l'occasion de mettre en pratique les connaissances acquises au cours de notre formation. Elle représente également un intérêt pour nous dans la mesure où elle nous permet de nous exercer dans le domaine de la distribution en recherchant des solutions adaptées à un problème marketing donné.

Cette étude, en analysant l'environnement concurrentiel de FRUITALES ainsi que l'effet de la diversification de ses canaux de diversification sur le comportement des consommateurs, contribue fortement à enrichir la littérature économique et du management sur cette problématique. A cet égard, elle fournit au Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG), un éclairage spécifique de plus sur les informations relatives à la distribution des produits agroalimentaires au Sénégal, ce qui permettrait à cette Institution d'enrichir sa bibliothèque.

METHODOLOGIE :

Cette étude sera réalisée à partir d'une méthodologie basée sur deux approches :

- **L'approche documentaire** : qui se fera à travers la littérature économique et du management disponible sur les canaux de distribution de biens et services ainsi que sur l'analyse de l'environnement concurrentiel.
- **Une approche statistique**, fondée à la fois sur une analyse qualitative et quantitative, à partir des données qui seront collectées, aussi bien auprès de l'entreprise FRUITALES que de la littérature disponible. L'analyse qualitative permettrait de déterminer les conditions de commercialisation dans les nouveaux points de ventes. Quant à l'analyse quantitative, elle permettrait de déterminer les critères de choix des produits et des points de vente des consommateurs, et de mesurer la notoriété des produits locaux faits à base de fruits et légumes à travers un questionnaire.

Au regard de la démarche méthodologique, le travail sera articulé autour des deux parties ci-après :

- une première partie théorique, qui sera faite à la lumière de la revue de littérature. Elle permettrait de mieux cerner les concepts, tout en les définissant ;

Analyse de la diversification des canaux de distribution d'une entreprise agroalimentaire : cas de FRUITALES.

- une partie empirique qui sera faite à partir d'une enquête, à partir d'un questionnaire qui sera élaboré. Elle permettra de présenter l'entreprise FRUITALES, ses acquis en matière de distribution et de présenter les résultats de nos recherches, permettant de déboucher sur la formulation de recommandations à l'endroit de l'entreprise étudiée.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE ET
METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE DE LA RECHERCHE**

CHAPITRE 1 : REVUE DE LA LITTERATURE

Section 1. Définition des concepts de distribution

I. Définition et fonction de la distribution

1. Définition de la distribution

« *Distribuer les produits* » c'est les amener au bon endroit, en quantité suffisante, avec le choix requis, au bon moment, et avec les services nécessaires à leur vente, à leur consommation, et le cas échéant, à leur entretien.

Selon Kotler et Dubois², (2010) « La distribution est l'ensemble des activités qui s'exercent depuis le moment où le produit, sous sa forme d'utilisation, entre dans le magasin commercial du producteur ou du dernier transformateur, jusqu'au moment où le consommateur en prend possession ».

Ces définitions mettent en exergue plusieurs points notamment :

- La distribution est le plus souvent réalisée par des intermédiaires spécialisés :

Le producteur peut assurer lui-même la distribution de ses biens ou services, c'est le cas de Dell ou du Crédit Agricole. On parle dans ce cas de *distribution directe*. Mais, cette fonction est généralement déléguée à des intermédiaires spécialisés, que sont les grossistes, les demi-grossistes et les détaillants.

Cette délégation est nécessaire pour des raisons d'efficacité, de réduction de coûts et permet d'offrir aux clients finaux certains services tels que les services après-vente (SAV).

La distribution par le biais des intermédiaires permet de résoudre les problèmes d'assortiment et de rationalisation. Cependant, le recours aux distributeurs crée un manque de contact direct entre les producteurs et les consommateurs, ce qui peut être source de méconnaissance des besoins des consommateurs par l'entreprise.

- Dans leur rôle d'intermédiaire, les distributeurs revendent les produits en l'état mais, en les mettant en valeur, en les théâtralisant :

Dans ce rôle d'intermédiaire entre le producteur et le consommateur, les distributeurs revendent les produits dans l'état dans lequel ils les ont achetés. Ils ne les transforment pas,

ou seulement de façon mineure (reconditionnement en petite quantité du produit, apposition de leur nom sur le produit, etc.). Néanmoins, s'il n'y a pas d'acte de production proprement dit, les distributeurs ajoutent de la valeur aux produits en les mettant à la disposition des consommateurs au bon endroit, au bon moment, en bonne quantité, et ceci en leur apportant des informations nécessaires, des conseils, des services (installation du produit, octroi d'un crédit, etc.) ou en mettant les produits en valeur. Pour les fabricants, les distributeurs vont également développer les ventes par des méthodes marketing appropriées.

- Une diversité d'entreprises

Cette activité de distribution concerne des entreprises de types très différents :

- dans la fonction de gros (vente en grande quantité à des professionnels), il peut s'agir de grossistes, de centrales d'achat ou de référencement, de courtiers, etc ;
- dans la fonction de détail : de grandes surfaces à dominante alimentaire (hypermarché, supermarché, hard-discount, etc.), de grandes surfaces spécialisées (dans un domaine non alimentaire : le bricolage, les produits culturels, etc.), de magasins de proximité (supérette, boucherie, etc.), d'entreprises de vente à distance (VAD) ou encore d'entreprises de distribution automatique.

2. Fonctions de la distribution

La distribution est un stade intermédiaire qui comporte différentes fonctions. Les fonctions de distribution sont prises en charge soit par les intermédiaires, ou soit assurées par le producteur. Elles restent identiques et multiples dans leur nature.

Les fonctions de distribution correspondent à six fonctions principales que l'on peut regrouper en deux types : la distribution physique et les services.

2.1. La distribution physique

- **La fonction de transport et d'éclatement de la production**

C'est la plus évidente, car on ne peut pas raisonnablement envisager de mettre les usines à proximité immédiate de toute la clientèle ou de demander aux consommateurs d'aller eux-mêmes chercher les produits dans les usines.

La fonction de transport correspond à l'acheminement du produit, aux opérations de manutention, et de façon plus globale, à tout ce qui touche à la logistique, qui permet d'« éclater » la production vers les lieux de stockage et de distribution.

- **La fonction d'assortiment**

Elle consiste à transformer les lots de production en lots de vente. Le distributeur compose ainsi une offre adaptée à son marché.

- **La fonction de stockage**

Les produits doivent arriver au bon moment et en quantités suffisantes pour satisfaire aux besoins de consommations. Le stockage effectué à différents niveaux dans le circuit de distribution permet d'ajuster, dans le temps et dans l'espace, la production et la demande. Les intermédiaires ont donc un rôle de régulateur, essentiel au bon fonctionnement de l'économie.

2.2. Les services

Ce sont des services financiers, des services matériels et (des services) de la communication.

a. La fonction de financement

La fonction de financement est celle que les intermédiaires assurent lorsqu'ils achètent aux producteurs, en prenant à leur charge les risques de commercialisation. Ils apportent la contrepartie financière de la production sans que les producteurs soient obligés d'attendre que le consommateur final ait acheté leurs produits. Le cas inverse est fréquent, où ce sont les producteurs qui financent la distribution par le biais de délais de paiement supérieurs au délai de vente.

b. Les services matériels

Ce sont, par exemple, la livraison, l'installation, la reprise éventuelle de produits, l'entretien et les réparations faites parfois à titre de garantie.

c. La fonction de communication : information et promotion

La distribution est un media de première importance : affichage des prix, informations sur les caractéristiques des produits, les conseils donnés par les vendeurs, la publicité sur le lieu de vente (PLV), les actions de promotion des ventes dans les magasins, etc. La fonction de communication de la distribution ne se limite pas aux seuls consommateurs. Les intermédiaires sont aussi une source d'informations commerciales pour les fabricants.

La distribution assure sept (7) tâches qui relèvent de deux fonctions :

- **La fonction de gros ou 1/2 gros :**

Le commerce de gros regroupe les entreprises dont l'activité principale est l'achat de marchandises en vue de leur revente à des détaillants, des industries, des commerçants, des institutions ou d'autres grossistes. Ainsi, ils répartissent des lots de produits achetés à bon prix, en plus petites quantités destinées à la vente ou à une autre production.

- **La fonction de détail :**

Le commerce de détail comprend toutes les activités reliées à la vente de produits ou de services directement aux consommateurs pour leur usage personnel, familial ou domestique, mais pas pour usage commercial ou de revente. Les détaillants achètent en grandes quantités les articles destinés à répondre aux besoins des consommateurs, puis ils se chargent de les revendre à l'unité avec un certain profit. Les fonctions de la distribution concernent tous à la fois les flux aval (promotion, transfert de propriétés), les flux amont (prise de commande, facturation) et les flux bidirectionnels (négociation, risque).

II. Les caractéristiques de la distribution

La distribution est une fonction de l'entreprise qui permet de mettre à la disposition des consommateurs des biens et des services dont ils ont besoin à l'endroit, en quantité, en qualité et au moment où ils désirent.

1. Les canaux de distributions

1.1. Définition

Un canal de distribution est l'ensemble des organisations indépendantes qui interviennent dans le processus dans lequel les produits ou services sont mis à disposition des consommateurs et des utilisateurs. (Kotler (2012))

1.2. L'importance des canaux de distribution

Le choix d'un canal de distribution constitue une décision essentielle, et ce pour plusieurs raisons. D'abord, la nature des canaux choisis a une incidence sur toutes les autres variables du marketing-mix. Une entreprise ne saurait fixer ses prix avant de savoir si elle distribuera ses produits par l'intermédiaire de revendeurs en exclusivité ou par la grande distribution. Elle doit intégrer à sa politique publicitaire la collaboration éventuelle des distributeurs. Elle organise ainsi différemment sa force de vente selon qu'elle vend directement aux détaillants ou passe par l'intermédiaire de grossistes. Ensuite, les coûts de distribution sont importants. Ils peuvent représenter 30 à 50 % du prix de vente final. A l'inverse, la publicité représente souvent 5 à 10% du chiffre d'affaires. Les canaux de distribution représentent également des coûts d'opportunités. En effet, un de leurs principaux rôles est de convertir des acheteurs potentiels en demandeurs effectifs et rentables. Ils ne doivent donc pas simplement servir les marchés, mais à les constituer.

Une entreprise doit décider quelle importance elle accorde à sa distribution pour attirer les clients, en comparaison des outils de communication directe aux consommateurs. Cette distinction correspond à l'arbitrage fait entre une stratégie **push** et une stratégie **pull**.

La stratégie push consiste à utiliser la force de vente et les distributeurs pour promouvoir le produit auprès du consommateur final. Cette approche est fondée sur la mise en avant des produits dans les points de vente au moyen de têtes de gondole, d'animations en magasin, de conseil des vendeurs, de publicité sur les lieux de vente et d'opération promotionnelle.

La stratégie pull, quant à elle repose sur la communication en général et la publicité en particulier, pour développer chez le consommateur une préférence pour la marque. L'objectif est atteint si le consommateur exige le produit indépendamment de la manière dont celui-ci est disposé, ou même de sa présence au point de vente.

Enfin, le choix des canaux de distribution lie l'entreprise pour une période relativement longue. Lorsqu'un constructeur automobile signe un contrat avec un concessionnaire exclusif, il lui est difficile de le remplacer du jour au lendemain par une succursale. Lorsqu'un fabricant de hifi distribue ses produits par l'intermédiaire de spécialiste, il se heurte à de vives résistances s'il décide un jour de s'adresser aux grandes surfaces. Dans les accords passés avec les distributeurs, il existe une forte pression en faveur du statu quo ; aussi l'entreprise doit-elle choisir ses circuits en fonction de ses plans de développement aussi bien que de sa situation actuelle.

1.3. Les différents types de canaux

Le nombre de personnes entre le fabricant et le consommateur final permet d'identifier trois (3) types de canaux de distribution :

- **Le canal direct** : le canal direct est le canal par lequel il n'existe pas d'intermédiaire entre le fabricant et le consommateur final. Il est aussi appelé canal sans niveau. Le schéma du canal direct se présente comme suit :

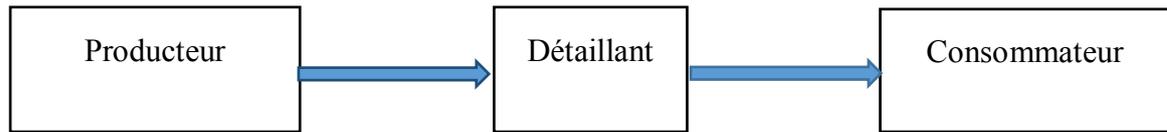
Figure 1: Canal de distribution directe



Source : Kotler, Marketing Management 14^e édition, P477

- **Le canal court** : il est celui dans lequel il existe un seul intermédiaire entre le producteur et le consommateur. On l'appelle aussi le canal à niveau Z. Le schéma se présente comme suit :

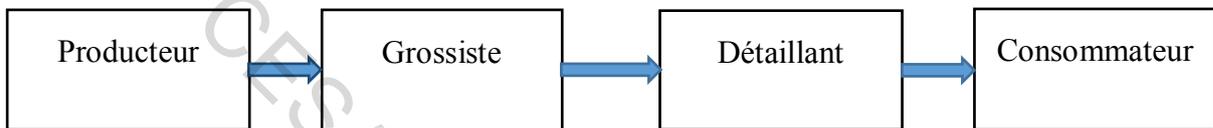
Figure 2 : Canal de distribution court



Source : Kotler, Marketing Management 14^e édition, P477.

- **Le canal long** : le canal long comprend plusieurs intermédiaires, c'est un circuit à plusieurs niveaux.

Figure 3 : Canal de distribution long



Source : Kotler, Marketing Management 14^e édition, P477.

2. Les circuits de distribution

La plupart des fabricants ne vendent pas directement leurs produits aux utilisateurs finaux ; entre ces deux types d'acteurs s'insère, une série d'intermédiaires qui remplissent de nombreuses fonctions, que l'on regroupe sous le terme de circuit de distribution.

On appelle circuit de distribution un mode d'organisation visant à amener les produits appropriés au bon endroit, au bon moment et en quantité adéquate (Kotler (2012)).

Un circuit est un ensemble de canaux de distribution empruntés par le produit pour aller du producteur au consommateur.

3. Les réseaux de distribution

On appelle réseau un système de partenariats et d'alliances créé par une entreprise pour approvisionner, enrichir et distribuer son offre (Kotler (2012)).

Le réseau est aussi l'ensemble des personnes physiques ou morales qui concourent à la vente d'un bien ou d'un service entre les producteurs et le consommateur.

Le réseau inclut les fournisseurs de l'entreprise et leurs propres fournisseurs, ainsi que ses clients directs et leurs propres clients. Il intègre également les relations avec d'autres acteurs tels que les chercheurs et les organismes publics.

En développant une vision globale de la chaîne de demande, l'entreprise peut savoir si l'amont de ses activités est plus ou moins rentable que l'aval et en tenir compte pour ses décisions d'intégration verticale. Elle peut également surveiller les acteurs de la filière et anticiper tout changement susceptible d'affecter ses conditions de fonctionnement.

III. La gestion d'un circuit de distribution

Une fois déterminées les grandes lignes de son système de distribution, l'entreprise doit sélectionner, former, motiver et évaluer ses intermédiaires. Il lui faut, en outre, anticiper leur évolution.

1. Le choix des intermédiaires

Le choix des intermédiaires est essentiel car ceux-ci incarnent l'entreprise aux yeux des clients. Or, les producteurs diffèrent quant à leur aptitude à attirer des intermédiaires. Certains, peu connus éprouvent de grandes difficultés à trouver un nombre suffisant d'intermédiaires compétents. D'autres n'ont aucun mal à trouver des établissements qui acceptent de s'intégrer au circuit qu'ils envisagent. Leurs positions attirent plus de distributeurs qu'il n'en faut, soit parce qu'ils jouissent d'une très bonne réputation, soit parce que leur produit ou leur gamme semble très rentable.

Qu'il éprouve ou non des difficultés à recruter ses intermédiaires, le producteur doit déterminer les caractéristiques qui permettent de distinguer les meilleurs d'entre eux. En effet, même s'il envisage une distribution intensive, il ne peut accepter que son produit soit associé à des distributeurs défaillants. Le fabricant s'efforce donc de connaître l'expérience des intermédiaires, leur solvabilité, leur aptitude à coopérer et leur réputation. S'il s'agit d'une agence commerciale, il cherche, en outre, à évaluer le nombre et la nature des autres produits qu'elle distribue, la taille et la qualité de sa force de vente, ainsi que de son aptitude à vendre les marques qu'il fabrique. S'il s'agit d'un grand magasin, il devra évaluer son emplacement, son rythme de croissance et la nature de sa clientèle.

2. La formation des intermédiaires

De plus en plus d'entreprises mettent en place un programme complet de formation destiné à leurs revendeurs. Ces formations tournent généralement autour du produit, de la gamme, des techniques de vente, de promotion, etc.

3. La motivation des intermédiaires

Les intermédiaires doivent être motivés pour travailler au mieux de leurs possibilités. Les raisons qui les conduits à s'intégrer au circuit de distribution représentent déjà une certaine forme de motivation, mais celle-ci doit être renforcée par une attention et un encouragement constant de la part du fournisseur. Le fabricant ne doit pas se contenter de vendre par l'intermédiaire, mais également aux intermédiaires. Le problème de motivation est un problème difficile, car il y a autant de terrains de conflits que de coopération entre le producteur et ses distributeurs. En fait la motivation s'inscrit dans le cadre de la politique adoptée vis-à-vis des intermédiaires. On distingue trois approches : la coopération, la coordination et la collaboration.

4. L'évaluation des intermédiaires

Un fabricant doit régulièrement évaluer les résultats de son réseau de distribution et de ses revendeurs. Les terrains sur lesquels il convient d'être vigilant concernent la couverture du marché, le niveau des stocks, les délais de livraison, la prise en charge des marchandises détériorées ou perdues.

5. La modification d'un circuit de distribution

Un fabricant ne peut se contenter de mettre en place qu'un circuit de distribution et de veiller à son bon fonctionnement. De temps à autres, il devient nécessaire d'adapter le circuit à l'évolution du marché et au cycle de vie du produit, ou de chercher à améliorer ses performances commerciales.

IV. Stratégie de distribution du producteur

Le choix d'une stratégie de distribution n'est pas facile car la stratégie porte sur le long terme. Elle influence d'autres variables marketing (le prix, la communication et la force de vente). Elle contribue à la rentabilité de l'entreprise (couverture de marché, chiffre d'affaires, marge, etc.) et à l'image de l'entreprise (positionnement, notoriété), etc.

1. Critères de choix d'une stratégie de distribution

1.1. La conformité aux objectifs de l'entreprise

Le choix d'une stratégie de distribution doit se faire en fonction des objectifs marketing de l'entreprise (part de marché, image des produits, etc.). Certains de ces objectifs impliquent l'utilisation d'un type de circuit de distribution (image haute gamme nécessite des intermédiaires sélectionnés). D'autre part, la distribution est un des éléments du mix du produit. Le choix des autres éléments du plan (produit, prix, communication) a une incidence sur le circuit de distribution et inversement (un parfum luxueux, d'un prix élevé, devra être distribué en parfumerie et non en grandes surfaces).

1.2. L'entreprise

Nécessite de faire un diagnostic (taille, capacité de production, ressources humaines, puissance logistique, financière, expérience en matière de production, etc.) afin de :

- déterminer son poids par rapport aux distributions, sa capacité à stocker ;
- savoir si elle peut utiliser les circuits actuels.

1.3. L'environnement de l'entreprise

Le choix de la stratégie de distribution est fonction de certaines contraintes :

- la nature et les caractéristiques du produit commercialisé : certains biens impliquent une forme de distribution spécifique.
- l'entreprise elle-même : sa taille, sa capacité de production, ses moyens financiers, son pouvoir de négociation conditionne le recours à certains canaux de distribution.
- la nature de la clientèle : ses exigences en matière de services, conseils, assistance jouent un rôle dans le choix de la stratégie de distribution.

- la concurrence : quelle est sa stratégie? faut-il imiter ou se différencier ?
- les contraintes diverses : qui s'exercent sur l'entreprise dans les domaines politiques, juridiques, sociaux influencent également les choix de l'entreprise.

2. Sélection des canaux, circuits,

Pour cela, il y a différents critères de choix.

2.1. Choix des canaux

Tableau 1 : Tableau des avantages comparés des différents canaux

Longueur du canal	Exemples	Avantages	Inconvénients
<p>Canal direct ou ultracourt</p> <p>Producteur ↓ Consommateurs</p>	<p>Vente directe du producteur au consommateur.</p> <p>(Ex : vente sur les marchés). Vente à domicile. Vente par correspondance.</p>	<p>Le producteur distribue lui-même le produit : pas d'intermédiaire à rémunérer. Excellente connaissance de la clientèle. Contrôle de marché.</p>	<p>Investissements importants (magasins, logistique).</p> <p>Mise en place d'une Organisation commerciale.</p>
<p>Canal court</p> <p>Producteur ↓ Détailants ↓ Consommateurs</p>	<p>Hypermarché, GMS, franchise, concession. (Vente en ligne sur Internet).</p>	<p>Assez bon contact avec la clientèle et le marché.</p> <p>Suppression de la marge du grossiste. Meilleure couverture géographique. Bon contrôle de l'action promotionnelle.</p>	<p>Recours à une force de vente. Risque de conflits entre producteurs et distributeurs. (Ex : problème de référencement en grandes surfaces).</p>
<p>Canaux longs</p> <p>Producteur ↓ Grossistes ↓ Détailants ↓ Consommateurs</p>	<p>Commerçant indépendant traditionnel (ex : épicerie, quincaillerie).</p> <p>Commerçant associé lorsque le distributeur n'est pas de producteur. Distribution de certains produits (ex : boucherie).</p>	<p>Réduction de la taille de la force de vente. Bonne diffusion géographique. Frais de transport et de stockage minimisés.</p>	<p>Perte de contact avec la clientèle finale. Coûts de distribution élevés (nombreuses marges prélevées par les intermédiaires). Risque de conflits entre les intermédiaires.</p>

Source : <http://www.analyse-marketing.com/la-politique-de-distribution-marketing.html>

2.2. Critère de choix des canaux de distribution

- **L'efficacité :**

Elle dépend de :

- sa puissance, c'est-à-dire la possibilité de couvrir un territoire géographique plus ou moins important ;
- sa souplesse, c'est-à-dire la possibilité de modifier facilement le mode de distribution ;
- les fonctions remplies par les intermédiaires, notamment les distributeurs, leurs compétences et leurs motivations à mettre en œuvre la politique de distribution choisie ;
- la maîtrise et le contrôle possible du canal ainsi que les risques éventuels de conflits entre intermédiaires et producteurs.

- **La rentabilité :**

Pour chaque canal, il faut comparer le service escompté et le coût correspondant (marge prélevée par l'intermédiaire) et chiffrer, en fonction du volume des ventes prévu, le coût total du réseau de distribution qui sera mis en place.

2.3. Choix des stratégies

Plusieurs stratégies sont applicables :

Tableau 2 : Stratégie de distribution

Stratégies	Caractéristiques	Limites	Exemples
Distribution Intensive	<ul style="list-style-type: none"> - Consiste à distribuer les produits dans un maximum de points de vente. - Bien adapté aux produits de grande consommation. - Permet de couvrir un large secteur géographique, de conquérir de fortes parts 	<ul style="list-style-type: none"> - Coûte cher. - Exige que l'entreprise soit capable de fournir de grandes quantités dans des délais très courts. - Nécessite une importance politique de communication 	Lessives produits d'entretien, épicerie.

	de marché, de faire connaître le produit rapidement, d'augmenter le chiffre d'affaire.	afin d'écouler de nombreuses unités. - Accès difficile pour les PME et les entreprises artisanales.	
Distribution Sélective	<p>- Le producteur limite le nombre de points de vente où ses produits seront distribués à un ensemble de distributeurs ayant des caractéristiques communes.</p> <p>- Les points de vente sont sélectionnés selon des critères de taille mais aussi d'accueil, de compétence, de conseils et de services proposés à la clientèle.</p>	-Diminue les coûts de distribution pour le producteur, permet un contrôle qualitatif des points de vente, mais la couverture du marché reste limitée.	<p>-Dentifrices vendus en pharmacie.</p> <p>- Produits cosmétiques en parfumerie.</p>
Distribution Exclusive	<p>- Le producteur choisit quelques distributeurs ayant l'exclusivité géographique de la distribution sur un secteur donné.</p> <p>Permet de créer, de développer et de renforcer une image de marque. Permet un excellent contrôle de la commercialisation (aspect qualitatif), un investissement allégé pour le producteur (effectif de la force de vente limité, frais de transport et de logistique réduits).</p>	<p>N'assure qu'une faible couverture du marché en raison du petit nombre de points de vente sélectionnés source de difficultés de recrutement et de contrôle des distributeurs.</p> <p>Soumise à des contraintes (ex : lois sur les ententes, le refus de vente).</p>	<p>-Montres Cartier, parfums Guerlain, argenterie Christofle ou réseau de concessionnaires (ex : Renault) ou de franchisés (ex : Benetton).</p>

Source : <http://www.analyse-marketing.com/la-politique-de-distribution-marketing.html>

Section 2 : Définition des concepts de diversification et de positionnement

La question des stratégies concernant le développement des entreprises est une question cruciale et ceci indépendamment de leur taille. Les entreprises ne limitent pas leur activité à un seul type de production : la concurrence oblige en permanence les entreprises à se trouver sur plusieurs marchés et donc à diversifier leur activité. Parmi les principales options stratégiques globales qui s'offrent à l'entreprise, la diversification constitue donc une alternative très répandue dans les manœuvres stratégiques des entreprises. Cependant d'autres alternatives sont possibles comme la spécialisation, l'intégration et/ou l'internationalisation. Toutes les entreprises doivent valoriser au cours du temps leur activité si elles veulent s'assurer un développement constant. Quelle que soit la taille de l'entreprise, les dirigeants d'entreprise et les managers s'interrogent sur l'étendue de leur portefeuille stratégique et donc sur l'opportunité de se diversifier et d'élargir leur portefeuille d'activités. La question de la diversification est ainsi posée.

L'objectif de cette partie est de clarifier le terme de diversification ainsi que ses contours, de proposer quelques typologies en la matière et de montrer que cette stratégie s'inscrit dans une dynamique.

I. Définition de la diversification

Certains auteurs définissent la diversification en étant beaucoup plus pointue sur les variables clef de succès telles que : Les nouveaux domaines d'activité, les nouvelles compétences, la technologie.

Ainsi, Kotler et Dubois (2006) pensent que la diversification est considérée comme une stratégie à travers laquelle une entreprise élargie ses possibilités d'offre afin de se prémunir contre les variations de conjoncture économique et les goûts des consommateurs. Dans un souci d'acquisition des parts de marchés, les entreprises ont intérêt à élargir leur gamme de produits. Pour ces deux auteurs, étendre la gamme consiste également à attaquer une partie du marché que l'on ne couvrait pas jusque-là. Il va donc s'agir ici d'introduire de nouvelles variantes dans les mêmes catégories de produits. On peut étendre la gamme vers le bas vers le haut dans les deux sens ou de manière horizontale.

A la suite de Kotler et Dubois, l'équipe des professeurs du département Stratégie et Politique d'entreprise du groupe HEC de Jouy-en-josas (STRATEGOR 3^e édition) pense que « la diversification du portefeuille produits/services est la mise en œuvre de nouvelles compétences, l'utilisation de nouvelles technologies et l'innovation pour la création de nouveaux produits qui doivent présenter une synergie forte et maximale qui permettra d'accroître l'expérience globale de l'entreprise sur chacun des nouveaux domaines d'activités et lui permettra également d'accroître son potentiel de ventes ».

Nous pouvons aussi définir la diversification comme étant la décision d'une entreprise d'entrer dans un nouveau domaine d'activité. Une entreprise diversifiée est donc une entreprise présente dans au moins deux domaines d'activité différents.

Lorsque le motif principal de la diversification consiste à maîtriser des productions situées en amont ou en aval de la base d'activité principale, il s'agit d'une diversification verticale ou intégration ; lorsque la diversification ne s'inscrit pas dans le prolongement de l'activité de base, il s'agit de diversification horizontale appelée diversification oblique ou transversale.

La diversification s'oppose à la spécialisation qui consiste pour l'entreprise à rester dans un domaine d'activité stratégique. Lorsque l'entreprise s'éloigne de son domaine d'activité, elle est supposée se diversifier. En pratique, le terme de diversification recouvre des réalités très différentes compte tenu de l'équivoque qui entoure l'objet de la diversification.

La mesure de la diversification est fonction du nombre d'éléments pris en compte et la distinction devrait porter sur des éléments réellement « différenciateurs » de l'activité des entreprises, il pourrait s'agir ici du processus de production caractérisant la base productive (technologie de production, process, matières premières, etc.) et de la base commerciale (segmentation des clients, des réseaux et circuits de distribution, etc.). Lorsque l'entreprise s'éloigne de sa base de production et/ou commerciale, la diversification devient plus forte.

L'importance de la diversification doit être appréciée au regard du changement de métier résultant de la nouvelle activité. On peut distinguer la diversification marketing lorsque les changements portent sur des variables marketing de la diversification stratégique, lorsque les compétences à acquérir sont nombreuses et que la distance entre le nouveau métier et le

métier d'origine devient importante. Les risques pris par l'entreprise qui se diversifie sont d'autant plus importants qu'elle s'éloigne de son métier d'origine.

II. Typologies de diversification

Dans la littérature en stratégie, il existe différentes typologies de stratégie de diversification. La plus couramment utilisée est celle proposée par H.I. Ansoff en 1957 qui propose de croiser le couple produit/marché, les changements apportés à l'un de ses composants de cette relation conduit à distinguer quatre types de stratégie de croissance allant de la spécialisation à la diversification totale. Chaque couple produit/marché constitue un domaine d'activité pour l'entreprise. Ainsi d'après la matrice d'Igor Ansoff nous avons :

Tableau 3 : La matrice Ansoff

Market/Product Marché/Produit	Present/Actuel	New/Nouveau
Present Actuel	Market penetration Spécialisation	Product development Diversification produit
New Nouveau	Market development Diversification marché	Diversification Diversification totale

Source : Bernard Garrette, Pierre DUSSAUGE, Rodolphe DURAND, Strategor (2006)

Dans un article proposé par Djamel Fellag (académy de Nancy-Metz) dans la stratégie de diversification :tentative de clarification, nous propose une définition des différents types de stratégie de croissance allant de la spécialisation à la différenciation totale.

Ainsi nous avons :

1. La spécialisation (market penetration)

L'entreprise spécialisée est celle qui concentre son activité et ses ressources sur un métier. L'entreprise qui se diversifie doit quant à elle mobiliser des compétences nouvelles. La spécialisation peut masquer une diversification rampante si l'ajout de nouveaux produits et la présence sur de nouvelles zones géographiques nécessitent l'acquisition de compétences

différentes. Dans une logique marketing s'appuyant sur cette stratégie, on cherchera à développer les ventes par des stratégies promotionnelles, par exemple une augmentation des quantités achetées.

2. La diversification produit (product development)

L'entreprise développe son activité grâce à la vente de nouveaux produits sur le marché, soit en lançant de nouveaux produits, soit en changeant les caractéristiques du produit actuel. Il s'agit d'une diversification marketing.

Par exemple Mont Blanc, fabricant de stylos et de montres, a créé des agendas et des parfums.

3. La diversification de marché (market development)

L'entreprise développe son activité grâce à la vente du produit actuel sur de nouveaux marchés comme l'expansion géographique, l'utilisation d'un nouveau canal de distribution, l'exploitation d'un nouveau segment de clientèle. Il s'agit aussi d'une stratégie de diversification marketing.

4. La diversification totale (diversification)

L'entreprise développe son activité en se lançant sur de nouveaux marchés avec de nouveaux produits. C'est la stratégie poursuivie par General Electric qui intervient dans des domaines aussi divers que les services financiers, les générateurs d'énergie, les produits industriels, les moteurs d'avion, l'électroménager, les médias, le plastique ou l'imagerie médicale.

B. Ramanantsoa prolonge cette typologie, distinguant quatre formes de diversification en introduisant le concept de nouveau métier.

4.1. La diversification horizontale

L'entreprise développe son savoir-faire technologique pour élargir sa gamme de produits en s'adressant à la même clientèle.

4.2. La diversification verticale

L'entreprise développe son savoir-faire commercial pour proposer les produits actuels à une nouvelle clientèle.

4.3. La diversification concentrique

Elle correspond à la diversification totale de Ansoff, elle rend possible le développement d'un certain nombre de synergies.

III. Le concept de positionnement

Le positionnement définit la manière dont la marque ou l'entreprise veut être perçue par les clients cibles (l'image voulue). Le choix d'un positionnement est une décision importante parce qu'elle va servir de ligne directrice dans l'élaboration du plan d'action marketing.

Pour AL RIES et JACK TROUT (1972 ; 2000), le produit/ service doit gagner une place dans l'esprit de l'acheteur potentiel qui le différencie sur au moins un critère d'achat important.

Ils définissent « le positionnement comme étant l'acte de conception d'une marque et de son image dans le but de lui donner, dans l'esprit de l'acheteur, une place appréciée et différente de celle occupée par la concurrence ».

Le positionnement n'est donc pas ce que l'on fait au produit, mais bien ce que l'on fait à l'image de ce produit dans l'esprit des consommateurs. Il s'agit d'une image voulue (positionnement voulu). L'image voulue découle de la volonté stratégique des décideurs, mais ne correspond pas toujours à la réalité du terrain, c'est-à-dire l'image perçue (positionnement perçu).

Le choix d'un positionnement est une décision indispensable car, si le responsable marketing ne choisit pas un positionnement pour son produit, c'est le marché qui s'en chargera à sa place (Lendre-vie et Al.1990).

En effet, qu'on le veuille ou non, tout produit occupe nécessairement une place dans l'esprit de ses clients, qu'elle soit bonne ou mauvaise. De plus, le positionnement est un choix stratégique de long terme qui servira de socle décisionnel au marketing mix.

Jean-Jacques Lambin et Chantal de Maerlose dans « **Marketing et stratégie opérationnel** » Dunod 7^e édition propose le choix entre un positionnement imitatif (me too) et un positionnement différencié sur des attributs jugés déterminants.

1. Un positionnement imitatif

Un positionnement imitatif cherche à coller à un concurrent en reprenant son positionnement et en se présentant comme substitut.

L'avantage de cette stratégie est de réduire les investissements et les risques de lancement sur un nouveau segment, puisqu'il a déjà été ouvert avec succès par la concurrence.

L'inconvénient est par contre compétitif : le copieur n'a aucun avantage spécifique à offrir au client. Il compense généralement cette faiblesse par un prix plus bas. Le positionnement imitatif est généralement choisi par les marques de distributeurs.

2. Un positionnement différencié

Un positionnement différencié cherche à éviter la concurrence et à créer un pouvoir de marché.

L'objectif est de développer des produits qui correspondent à un segment donné, tout en n'étant pas en concurrence directe avec d'autres produits.

Il y a différentes manières de différencier une marque face à la concurrence :

- la différenciation par les attributs : il s'agit de mettre en évidence les avantages du produit ;
- la différenciation par le prix : on peut avoir différentes différenciations par le prix : le plus cher dans sa catégorie, le meilleur rapport qualité-prix, le moins cher dans sa catégorie ;
- la différenciation par l'image : dans de nombreux secteurs, les marques ne peuvent pas être différenciées sur la base des attributs tangibles, mais bien de leur image. C'est le cas des parfums, des cigarettes, etc.

Chapitre 2 : CADRE CONTEXTUEL ET METHODOLOGIE DE L'ETUDE

Section 1. Cadre contextuel de l'étude

I. Contexte

Avec un taux de croissance démographique supérieur à 2%, le Sénégal connaît une croissance démographique rapide, avec une ampleur plus importante dans les centres urbains, qui se développent au détriment de la campagne.

La nécessité de satisfaire les besoins alimentaires de cette population se traduit par la recherche permanente de l'accroissement de l'offre de différents produits agroalimentaires. De même, entre la production et la consommation, se tissent différents réseaux de commercialisation, de transport et de transformation. Pour ces courroies de transmission, il s'agit de faciliter le développement et la rentabilité de l'offre tout en répondant aux besoins réels de la demande.

L'industrie agroalimentaire est présente dans le pays depuis l'époque coloniale et représente aujourd'hui, avec les industries chimiques, la plus importante partie du tissu industriel en termes de chiffre d'affaires. Cependant, elle ne représente qu'une partie du potentiel de transformateurs où se retrouvent aussi bien des microentreprises que des artisans. L'essentiel des produits agroalimentaires composant principalement la base alimentaire des populations est traité selon les procédés traditionnels de transformation.

Il existe une diversité de produits agroalimentaires. Mais dans le cadre de notre étude nous nous sommes intéressés au circuit par lequel passent les produits faits à base de fruits et légumes, qui sont composés de produits de fabrication artisanale, les produits industriels et les produits semi-industriels. La distribution de ces produits se fait à travers des circuits différents.

Les produits industriels fabriqués localement ou importés se retrouvent dans les magasins du premier maillon de la chaîne de distribution du commerce général, le grossiste avant d'atterrir chez le distributeur moyen ou la distribution en grandes surfaces. Les épiceries et boutiques de quartier demeurent le dernier maillon. L'occupation d'un espace aussi vaste est rendue possible certes grâce à l'assurance dans la qualité et à des emballages bien adaptés

mais surtout du fait de l'existence de conditions favorables de stockage (froid) en magasin et sur rayons de vente.

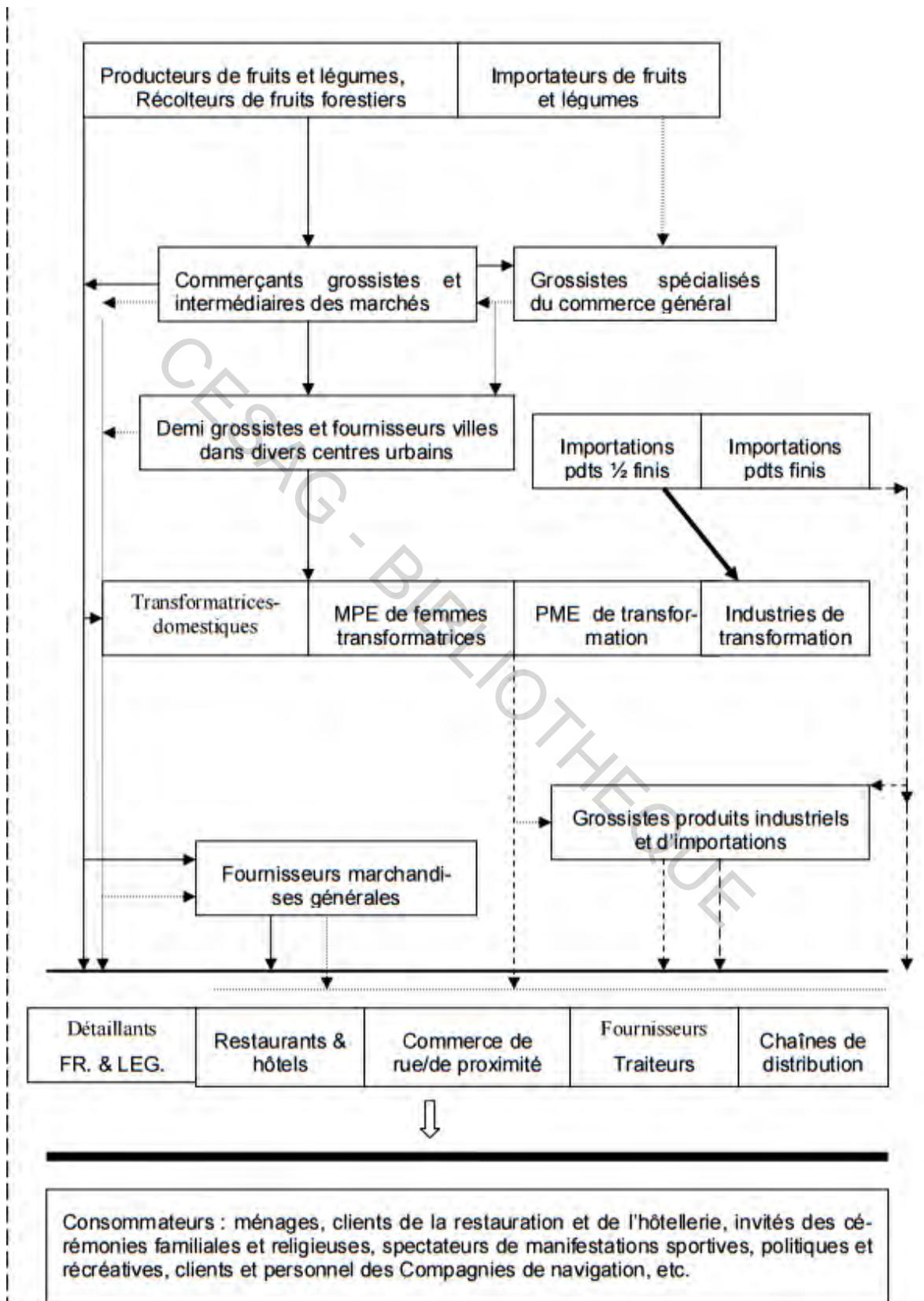
Quant aux produits semi industriels, ils retrouvent les produits industriels directement au niveau des rayons du commerce de détail et de la restauration. En effet ces produits, de par le niveau de volumes encore bas mis dans le marché, ne peuvent trouver bonne côte dans les magasins des commerçants grossistes.

Les produits industriels importés comme dans beaucoup d'autres secteurs sont les plus répandus et de présence plus constante dans l'ensemble des circuits de commercialisation. De Dakar, ils sont acheminés dans tous les autres centres urbains du pays et dans les zones et sites d'implantation des complexes hôteliers et touristiques.

Pour les produits fabriqués de manière informels, ils sont directement vendus dans l'entourage, dans la rue, dans les lieux de manifestations sportives ou au moment de la prise de repas dans les restaurants.

La figure suivante présente le circuit par lequel passent les produits faits à base de fruits et légumes.

Figure 4 : circuit de distribution des produits faits à base de fruits et légumes



Source : http://www.bameinfol.com/IMG/pdf/Etude_filire_fruits_Sngal_VF.pdf

II. Les acteurs de la distribution des produits alimentaires au Sénégal

La distribution alimentaire au Sénégal présente quatre (4) niveaux d'organisations connectées :

- un réseau varié d'importateurs-grossistes et demi-grossistes, spécialisés ou non, faisant, pour une grande majorité, le commerce d'une gamme restreinte de produits alimentaires de base et de grande consommation ou offrant, pour d'autres, une gamme élargie de produits alimentaires ;
- un réseau de superettes, indépendantes pour la plupart et principalement présentes à Dakar et dans les principales villes du pays (Thiès, Saint-Louis, etc.), et une unique chaîne de supermarchés avec trois (3) magasins dans la capitale.

Il existe un large nombre de superettes à Dakar principalement à quelques centaines de mètres carrés au plus. Ces superettes s'approvisionnent tant en produits locaux issus d'industries agroalimentaires locales qu'en produits d'importation, qu'ils soient alimentaires ou non. Rares sont toutefois les superettes qui importent directement. La plupart se fournissent auprès des importateurs-grossistes de la place.

- les détaillants incluant une petite fraction de commerçants chinois au contact de la clientèle particulière, ayant boutique sur rue, parfois à la limite de l'informel, se fournissant auprès des importateurs-grossistes locaux ;
- enfin, les marchés ou commerces traditionnels africains et les vendeurs ambulants, opérant dans l'informel. Il est difficile de quantifier le chiffre d'affaires total du commerce de détail alimentaire au Sénégal : d'une part, en raison d'un déficit de statistiques ; d'autre part, en raison de l'importance du commerce informel.

Section 2. Méthodologie de l'étude

A partir de la synthèse de littérature préalablement réalisée et dans le cadre de cette étude, nous avons cherché à répondre à la problématique suivante : Comment diversifier la distribution des produits FRUITALES sans remettre en cause son positionnement actuel et ses acquis auprès des consommateurs ?

Pour cela nous avons eu recours à deux (2) outils essentiels notamment l'étude documentaire et l'analyse, tant sur le volet qualitatif que quantitatif.

I. Nature de l'étude

1. Les études documentaires

Les études documentaires sont des synthèses réalisées à partir de documents existants. Leur objectif est d'observer des faits.

2. Les études qualitatives

Les études qualitatives peuvent être définies comme étant une démarche de collecte de données s'appuyant sur l'analyse en profondeur du contenu (mots, expressions, comportement/attitude, perception/opinion, etc.) des propos délivrés par l'interrogé. Nous pouvons également analyser ce que l'interrogé laisse paraître, sans nécessairement l'utilisation de mots.

Les études qualitatives cherchent à comprendre, à explorer les motivations et les besoins, des objets d'étude beaucoup moins concrets et plus difficiles d'accès à la consommation d'un produit. Ces aspects relèvent de mécanismes psychologiques plus profonds, liés au subconscient et nécessitent donc une approche d'étude spécifique.

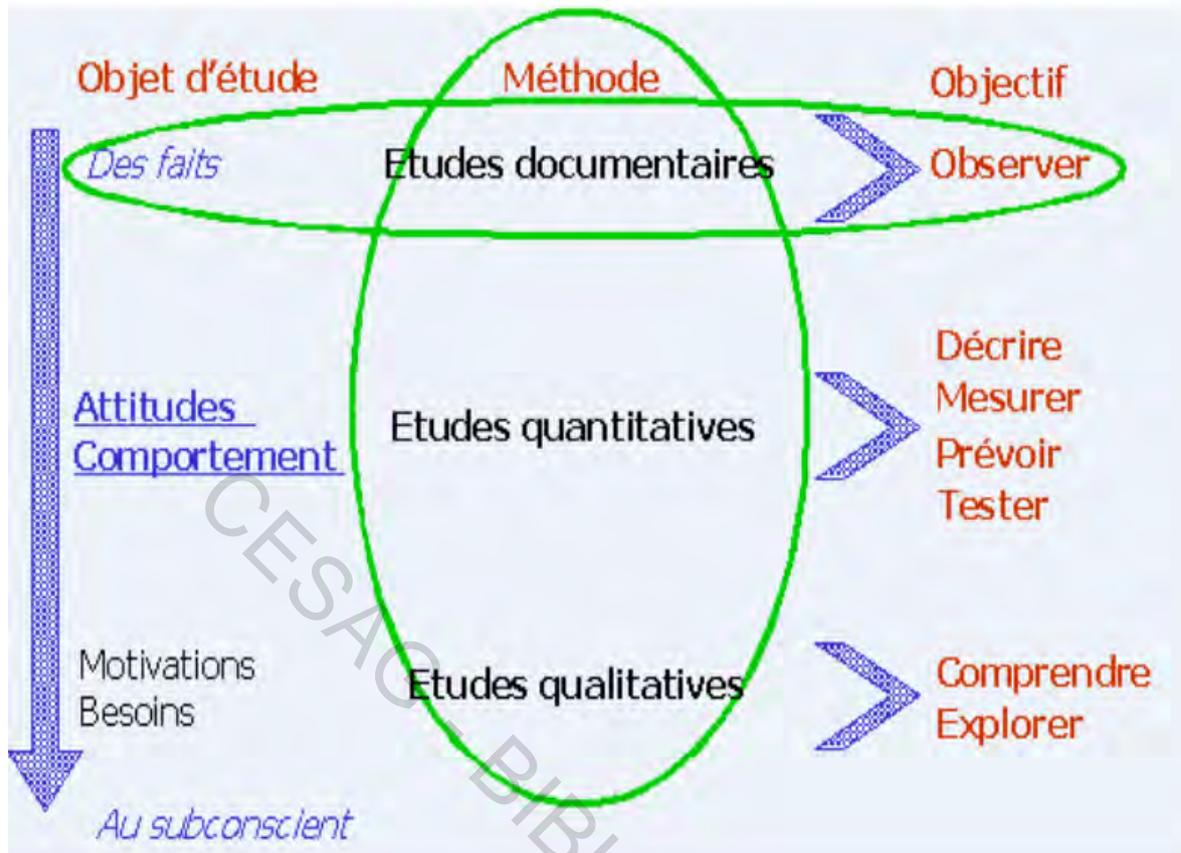
L'objectif des études qualitatives est d'explorer une situation. Elles cherchent à répondre à la question pourquoi ?

3. Les études quantitatives

Elles peuvent être définies comme étant une démarche de collecte de données s'appuyant sur la recherche et l'analyse de données mesurables et quantifiables, dont l'objectif final est de comparer et d'analyser les résultats.

Elles permettent de décrire, prévoir et tester des attitudes et des comportements. Elles sont réalisées à partir d'un questionnaire administré à un échantillon représentatif d'individus. L'objectif est d'appréhender des objets relativement concrets. Elles permettent aussi de quantifier des indicateurs tels que des attitudes ou des intentions de comportement.

Figure 5 : étude de marché : objectifs et méthodes



Source : http://ressources.auneg.fr/nuxeo/site/esupversions/83e876d5-3c45-45cb-a888-2af03045ca8e/co/L2_0_2_demarche_generale_etudes.html

II. Méthode de collecte de données

1. Etude documentaire

L'objectif de cette étude est d'analyser les documents disponibles sur l'environnement et sur l'offre.

2. Analyse statistique

2.1. Etude qualitative

Au niveau de l'étude qualitative, il s'agit de déterminer les conditions de commercialisation des distributeurs sur le canal des boutiques.

Notre choix s'est principalement porté sur les superettes au détriment des grossistes et des boutiques notamment de quartier à cause, du manque d'entretien des produits présents dans ces différents points de vente (présence de poussière, désordre dans les magasins etc.).

Ainsi, partant de ce constat, le choix des superettes est clairement justifié car dans ces points de vente les produits sont bien conditionnés et sont rangés par famille de produit. Vu le positionnement réel et voulu par FRUITALES, nous avons donc mené notre étude auprès des responsables des superettes.

Celle-ci s'est réalisée auprès des dix (10) responsables de superette à Ouakam (Dakar) avec qui nous avons eu des entretiens semi-directifs à l'aide d'un guide d'entretien que nous avons pris le soin d'élaborer. Le choix de la zone de Ouakam pour plusieurs raisons :

- *la localisation de l'entreprise* : l'entreprise est basée à Ouakam, ce qui facilite l'accès des responsables ;
- *les opportunités offertes à l'entreprise* : nous offrons une possibilité à FRUITALES de connaître les conditions de commercialisation des distributeurs de cette zone et de proposer au besoin, des offres adaptées à ce type de canal.

Notre étude a eu une double dimension :

- déterminer les conditions de commercialisation des produits dans les différents points de vente ;
- vérifier la présence des concurrents dans ces points de vente.

2.2. Etude quantitative

a. Population de notre étude

S'agissant de l'analyse quantitative, l'objectif sera de déterminer les critères de choix des produits et des points de vente des consommateurs. Il s'agissait pour nous de connaître les différents ensembles de marques choisis par les consommateurs ainsi que les produits de chacune de ces marques. Nous avons vérifié le « top on mind » ou encore l'ensemble évoqué des marques et produits locaux.

Il s'agissait aussi à partir de l'étude, de formuler des recommandations qui s'appliquent à

l'ensemble de la population mère pour une meilleure diversification des canaux de distribution.

Notre étude porte sur les consommateurs des produits faits à base de fruits et légumes. Elle s'est réalisée dans la ville de Dakar (Sénégal) principalement dans les supermarchés.

Les résultats obtenus pourront s'appliquer à l'ensemble de la population de référence qui est dans notre cas, l'ensemble des consommateurs des produits agroalimentaires de la ville de Dakar. Le choix de la ville de Dakar en raison notamment : non seulement de la présence de la plupart des magasins de FRUITALES mais également des contraintes de temps liées à la finalisation de l'étude, ainsi que des contraintes financières éventuellement.

Notre population mère est réduite à la ville de Dakar et ceux pour plusieurs raisons :

- de la concentration des magasins dans cette localité qui comprend la plupart des grands supermarchés ;
- des contraintes de temps liées à la finalisation de l'étude ;
- des contraintes financières éventuellement, qui n'ont pas permis d'assurer une couverture des autres sites.

Sur le plan temporel nous nous sommes limités à une période d'un mois afin de pouvoir être dans les délais impartis pour le mémoire.

b. Technique d'investigation

L'instrument de collecte auquel nous avons eu recours est le questionnaire. Nous avons utilisé cet instrument afin d'obtenir avec précision et dans des délais assez réduits, les différents points de vue des consommateurs.

c. Méthodologie et taille de l'échantillon

La méthodologie d'échantillonnage que nous avons utilisé pour une meilleure représentativité de notre échantillon est la méthode probabiliste et plus spécifiquement le sondage aléatoire.

Les données sont collectées par l'administration de façon directe aux enquêtés. Ils ont individuellement et personnellement remplis le questionnaire.

Nous avons déterminé la taille de l'échantillon par la méthode statistique. Nous avons utilisé cette méthode par convenance. Le seuil de confiance que nous avons défini est de 95%. Par conséquent la marge d'erreur est de 5%, comme souvent admis en statistique.

Pour trouver la taille de l'échantillon nécessaire nous avons utilisé la formule suivante :

$$n \geq pqt^2/e^2$$

Où,

n = l'échantillon à considérer ;

p = l'univers observé ;

q = (1-p) ; le seuil de confiance.

e = représente la marge d'erreur à accepter qui est égale à (100- seuil de confiance)

t = la statistique de student au seuil de confiance, il est lu sur la table de STUDENT.

Cette étude est la première réalisée sur la diversification des canaux de distribution des produits faits à base de fruits et légumes au Sénégal.

Ainsi, pour le calcul de la taille de l'échantillon, l'univers observé est de 50%.

Le tableau ci-dessous représente un extrait de **la table de STUDENT**.

Tableau 4 : extrait de la table de STUDENT

Seuil de confiance	Valeur de t
90%	1,645
95%	1,96
98%	2,328

Notre échantillon est composé de 400 consommateurs susceptibles de fréquenter les points de vente que nous avons considérés.

d. Difficultés rencontrées

Les difficultés que nous avons rencontrées sont les suivantes :

- d'une part, nous nous sommes heurtés au refus de certains tenanciers de points de vente de nous laisser administrer les questionnaires ;
- d'autre part, la réticence de certains prospects à répondre aux questions. Il s'agissait ici d'administrer les questionnaires dans les supermarchés afin d'atteindre le maximum de personne.

3. Méthodes de traitement des données

3.1. Traitement des données qualitatives

Pour résoudre la problématique, nous avons eu recours à une étude qualitative menée à travers un guide d'entretien élaboré et administré au moyen d'entretien face à face réalisé au niveau des distributeurs.

Les entretiens en face à face résultent de la rencontre d'un interviewer et d'un interviewé. Lors d'un entretien en face à face, le but de l'enquêteur est de recueillir les sentiments d'un consommateur vis-à-vis d'une problématique. Il va tenter de comprendre son comportement, de recueillir ses impressions et de décrypter ses attitudes. La méthode d'analyse retenue est l'analyse de contenu à travers le regroupement en verbatim des aspects abordés par les interviewés. Notre étude s'est déroulée sur un échantillon de dix (10) distributeurs.

3.2. Traitement des données quantitatives

Quant aux données quantitatives, nous avons utilisé le logiciel EXCEL. En effet, EXCEL est un logiciel tableur de la suite bureautique microsoft office.

Pour l'élaboration de notre questionnaire nous avons eu recours à google forms qui est un produit de google apps. Il permet d'élaborer un questionnaire en ligne et de collecter les données recueillies. Il nous a permis de rédiger notre questionnaire, de collecter et d'organiser les données que nous avons recueillies grâce à ce dernier. Nous avons ensuite analysé ces données à l'aide EXCEL.

**DEUXIEME PARTIE : PRESENTATION DES RESULTATS
ET RECOMMANDATIONS**

Chapitre 3 : PRESENTATION DE L'ENTREPRISE

Section 1. Historique et objectif.

FRUITALES est une entreprise sénégalaise spécialisée dans la transformation de fruits et légumes frais. Fondée en 2005, elle est présente sur le marché local et à l'extérieur.

FRUITALES est une PME (petite et moyenne entreprise) qui assure la production et l'exportation de conserve de fruits et légumes : purées de piments, bissap, confitures et gelées diverses.

Pour le développement de ses activités, l'entreprise mène des actions sur le marché local et à l'international. Au nombre de ses actions nous pouvons citer son entrée au sein l'AAFEX (Association Afrique Agro Export). Créée en 2002, AAFEX est une association de plus 80 entreprises africaines originaires de 16 pays d'Afrique (Bénin, Burkina Faso, Cameroun, Comores, Côte d'Ivoire, Gabon, Gambie, Ghana, Guinée Conakry, Madagascar, Malawi, Mali, Niger, Ouganda, Sénégal et Togo) ; des entreprises exportatrices de produits agricoles et agroalimentaires de toutes natures : céréales et tubercules, épicerie, produits horticoles frais, fruits et légumes secs et transformés, produits de la mer, produits carnés et laitiers, produits biologiques et ethniques.

L'objectif principal de l'AAFEX est de promouvoir les exportations des entreprises africaines des secteurs agricoles et agro-alimentaires. Dirigée par la Directrice générale de FRUITALES depuis 2013, cette association mène des actions en faveur des producteurs locaux des produits agro-alimentaires au Sénégal. C'est donc une opportunité unique pour FRUITALES de se positionner sur le marché local et à l'international.

Ainsi depuis sa création, FRUITALES poursuit les objectifs ci-après :

- développer la production locale de fruits et légumes ;
- fournir des marchés aux agriculteurs locaux pour leurs produits ;
- trouver des marchés pour des produits naturels, sains et authentiques ;
- créer des emplois, en particulier pour les femmes ;
- développer des techniques et processus pour la conservation des fruits et légumes locaux, qui finissent souvent par être jetés s'ils ne sont pas consommés immédiatement.

Section 2. Analyse du marketing mix et analyse SWOT

I. Analyse du marketing mix

1. Les produits

FRUITALES offre une diversité de produits constitués entre autres de :

- Confitures
- Sirops
- Produits Secs
- Piments purées ou sauces

Le conditionnement des produits est en adéquation avec le positionnement de FRUITALES. Les produits sont bien présentés et ont un packaging attrayant.

FRUITALES possède dans son portefeuille produit, plusieurs saveurs dont saveurs épicées, salées et sucrées.

Tableau 5: Les différents saveurs et produits de la marque FRUITALES

SAVEURS	PRODUITS
Saveurs épicées et salées	<ul style="list-style-type: none">• Purée de piment (nature et au gingembre)• Purée de feuilles de bissap (nature et au gingembre)• Citron confit
Saveurs sucrées	<ul style="list-style-type: none">• Madd• Confitures, marmelades et gelées de fruits exotiques : bissap (fleurs d'oseille) mangue, papaye, gingembre, bouye (fruit du baobab) et tamarin• Miel
Sirops	bissap, bissap-fraise, gingembre, kinkeliba, tamarin, citron vert.
Tisanes et jus	<ul style="list-style-type: none">• Feuilles de Kinkéliba• Fleurs de bissap séchées• Grains de bouye (fruit du Baobab)

Sources : <http://www.fruitales.com>

2. Le prix

Le prix des produits est en adéquation avec le positionnement de FRUITALES. Il est aussi important de préciser que le prix est un facteur déterminant de la qualité du produit.

Le tableau suivant présente les prix des différents produits de FRUITALES.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau 6: Liste des produits et prix

Référence	Poids nets	Désignation	Prix Unitaire en CFA HT	Conditionnement par carton
I- Piments				
30PF	30g	Purée de piment forte	185	100 pots en verre
30PFG	30g	Purée de piment forte	185	100 pots en verre
30SPC	30g	Sauce de piment classique	190	100 pots en verre
30SPCV	30g	Sauce piment citron vert	190	100 pots en verre
30SPM	30g	Sauce piment mangue	190	100 pots en verre
II- Ail				
100PF	100g	Purée de piment forte	550	24 pots en verre
100PFG	100g	Purée de piment au gingembre	575	24 pots en verre
100SPC	100g	Sauce piment classique ^{*nouveau*}	600	24 pots en verre
100SPCV	100g	Sauce piment au citron vert ^{*nouveau*}	600	24 pots en verre
100SPM	100g	Sauce piment à la mangue ^{*nouveau*}	600	24 pots en verre
III- Citron				
200PF	200g	Purée de piment forte	950	12 pots en verre
200PFG	200g	Purée de piment au gingembre	1 000	12 pots en verre
40PSE	40g	Piment sec entier	475	Pot PET
40PSM	40g	Piment sec moulu	500	Pot PET
150PSE	150g	Piment sec entier	1 400	Sachet PET
500PSE	500g	Piment sec entier	4 000	Sachet PET
IV- Feuilles de bissap				
100PA	100g	Purée d'ail	600	24 pots en verre
V- Miels				
280CC	280g	Citron confit	1 000	12 pots en verre
VI- Confitures				
190FB	190g	Purée de feuilles de bissap	850	12 pots en verre
V- Miels				
30MIE	30g	Miel	190	100 pots en verre
140MIE	140g	Miel	600	24 pots en verre
350MIE	350g	Miel	1 300	12 pots en verre
VI- Confitures				
30CB	30g	Confiture de fleurs de bissap	185	100 pots en verre
30CM	30g	Confiture de mangue	185	100 pots en verre
30CP	30g	Confiture de papaye	185	100 pots en verre
30CPB	30g	Crème de patate bouye	185	100 pots en verre
30MB	30g	Marmelade de bouye	185	100 pots en verre

Analyse de la diversification des canaux de distribution d'une entreprise agroalimentaire : cas de FRUITALES.

30GG	30g	Gelée de gingembre	185	100 pots en verre
320CB	320g	Confiture de fleurs de bissap	1 050	12 pots en verre
320CM	320g	Confiture de mangue	1 050	12 pots en verre
320CP	320g	Confiture de papaye	1 100	12 pots en verre
320CPB	320g	Crème de patate bouye	1 050	12 pots en verre
320MB	320g	Marmelade de bouye	1 050	12 pots en verre
320GG	320g	Gelée de gingembre	1 100	12 pots en verre
VII- Sirops				
750SC	750ml	Sirop de citron vert	1 400	6 bouteilles en verre
750SG	750ml	Sirop de gingembre	1 400	6 bouteilles en verre
750SBF	750ml	Sirop de bissap-fraise	1 400	6 bouteilles en verre
750SB	750ml	Sirop de bissap	1 300	6 bouteilles en verre
750SK	750ml	Sirop de kinkéliba	1 400	6 bouteilles en verre
750ST	750ml	Sirop de tamarin	1 400	6 bouteilles en verre
VIII- Madds				
230MAD	230g	Madd en conserve	850	12 pots en verre
500MAD	500g	Madd en conserve	1 500	6 pots en verre
IX- Gingembre				
40GM	40g	Gingembre moulu	339	Pot en plastique
150GC	150g	Gingembre confit	1 500	Barquette
X- Bissap				
100BR	100g	Fleurs de bissap rouge secs	320	20 sachets PET
100BB	100g	Fleurs de bissap blanc secs	320	20 sachets PET
XI-Kinkéliba				
50FK	50g	Kinkéliba sec	195	20 sachets PET
XII- Bouye				
350BOU	350g	Bouye en grains	525	20 sachets PET

<http://www.fruitales.com>

Casino, Citydia, Attac. Pour rendre ses produits plus accessibles, elle veut s'intéresser aux boutiques mais elle ne dispose pas la logistique nécessaire pour couvrir les nouveaux points de ventes. La fonction « logistique » inclut ici l'ensemble des maillons qui permettent la distribution du produit du fournisseur au consommateur, soit le transport, les prestations logistiques (emballage, stockage, etc.) et la gestion des flux d'information.

4. La communication

FRUITALES dispose d'un site internet et d'une page Facebook lui permettant de communiquer sur ses produits.

II. Analyse de l'environnement

Notre Analyse de l'environnement sera déclinée en trois (3) parties :

Dans un premier temps, nous ferons une analyse PESTEL, orientée sur les environnements politique, économique, social, technologique et légal au Sénégal. Dans un second, nous ferons une analyse de l'environnement concurrentiel.

Cette partie se terminera par une analyse SWOT, qui fera ressortir les forces et les faiblesses de FRUITALES (environnement interne) ainsi que les opportunités et les menaces (environnement externe).

1. Analyse PESTEL

L'analyse PESTEL est un outil d'analyse stratégique de l'entreprise. Elle a pour objectif d'encourager les entreprises à adopter une démarche globale pour construire la stratégie de leur entreprise. L'environnement microéconomique influence considérablement l'activité de l'entreprise. La compréhension et l'anticipation de l'environnement macroéconomique est lui aussi déterminant pour assurer la pérennité de celle-ci.

L'analyse PESTEL permet de surveiller les **risques** et les **opportunités** que pourraient rencontrer l'entreprise et son marché.

Dans le tableau suivant, nous avons présenté une analyse de l'environnement macroéconomique de FRUITALES.

Tableau 7 : Analyse PESTEL

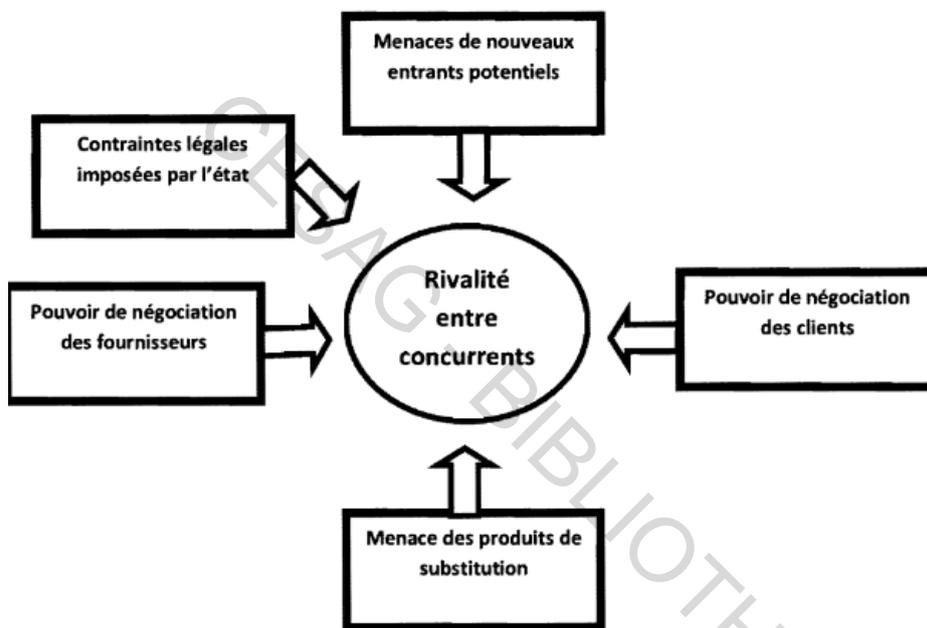
ELEMENTS	OPPORTUNITES	MENACES
Politique	<ul style="list-style-type: none"> - Stabilité politique - Attitude favorable des autorités politiques. - Le gouvernement Sénégalais a mis en place l'Agence pour la promotion des investissements (APIX) et Le guichet unique. - Niveaux appréciables de corruption. 	<ul style="list-style-type: none"> - Absence d'une véritable politique industrielle. - Pression fiscale forte. - Mauvaise politique énergétique.
Economique	<ul style="list-style-type: none"> - Potentiel du marché très important. - Croissance économique moyenne. - Marché attractif et en développement. 	<ul style="list-style-type: none"> - Economie sous-développée. - Population pauvre avec faible pouvoir d'achat. - Domination du secteur informel. - Economie extravertie.
Social et culturel	<ul style="list-style-type: none"> - Niveau de relation sociale élevée. - Population à majorité jeune. 	<ul style="list-style-type: none"> - Hyper-syndicalisation.
Technologique	<ul style="list-style-type: none"> - L'utilisation des NTIC et des technologies de pointe constituent un avantage concurrentiel certain pour les entreprises 	<ul style="list-style-type: none"> - Environnement technologique du Sénégal assez faible.
Ecologique	<ul style="list-style-type: none"> - Faible préoccupation pour le respect de l'environnement - Climat chaud 	<ul style="list-style-type: none"> - Evolution des normes de conditionnement.
Légal	-Réglementation laxiste	-Pression fiscale forte

Source : conception personnelle.

2. Environnement concurrentiel

Dans cette partie, nous allons faire une analyse de l'environnement concurrentiel de l'entreprise FRUITALES, sur la base des « cinq (5) et une (1) forces de PORTER » que sont : le pouvoir de négociation des clients, le pouvoir de négociation des fournisseurs, la menace de nouveaux entrants, les produits de substitution, la concurrence interne et le rôle de l'Etat.

Figure 6 : LES CINQ FORCES DE PORTER



Source : <http://www.succes-marketing.com/management/analyse-marche/5-forces-porter>

2.1. L'offre

Le secteur agroalimentaire est un secteur très concurrentiel. La filière fruits et légumes est l'une des filières les plus dynamiques du secteur agricole au Sénégal. La transformation se fait surtout de manière artisanale. Cette transformation reste majoritairement investie par les femmes à travers les GIE (Groupement d'Intérêt Economique).

Certaines de ces opératrices, par le développement de stratégies commerciales propres ont montré la voie pour un meilleur positionnement des produits locaux sur le marché domestique dominé principalement par les produits industriels locaux ou d'importations.

Plusieurs structures privées de groupements de femmes interviennent dans le secteur de la transformation des fruits et légumes. Mais la plupart d'entre elles font de la transformation artisanale et évoluent dans l'informel. Ces structures qui interviennent dans le domaine, peuvent être divisées en deux groupes : les transformateurs de produits locaux frais et les importateurs de produits intermédiaires (concentrés de fruits, pulpes raffinées de fruits, etc.).

Pour le premier groupe, leur force principale réside dans le caractère naturel de leurs produits alors que leurs faiblesses se situent au niveau de la qualité, de l'emballage, de la conservation, et de leur incapacité à satisfaire la demande. Pour le second groupe, la qualité est meilleure mais le caractère naturel des produits est moins évident. La transformation de deuxième ordre se fait de manière industrielle. Malgré leur grande capacité de production, ces unités n'arrivent pas également à satisfaire la clientèle.

Il y a une sous-capacité du secteur, les capacités globales de l'offre étant inférieures à la demande réelle. L'attractivité pour les nouveaux entrants est forte. Cependant, le coût des investissements, l'effet d'expérience, les exigences de qualité constituent des barrières à l'entrée.

2.2. L'intensité concurrentielle

- **La concurrence indirecte**

Les concurrents indirects sont assez importants. On peut citer les unités de transformation et de conservations du lait, les industries du thé et du café, les boissons gazeuses.

- **La concurrence intra-sectorielle**

Dans la partie diagnostic de l'offre, nous avons vu que l'offre est insuffisante et inadaptée. Pour ce qui concerne la concurrence avec les unités de transformation artisanale, elle est marginale, du fait que ces structures sont informelles. Pour les unités qui importent les produits semi-finis, la concurrence est faible du fait que les produits proposés sont moins naturels.

2.3. Le pouvoir de négociation des fournisseurs

Les fournisseurs peuvent être classés en trois catégories :

- les producteurs qui ont un pouvoir de négociation important. Ils sont souvent constitués en groupement ;
- les fournisseurs qu'on retrouve dans les marchés (marchés de fruits et légumes) ou dans les marchés hebdomadaires à caractère inter-régionaux comme Diaobé dans la région de Kolda. Ils ont un pouvoir de négociation important ;
- les fournisseurs structurés. Ils se regroupent en association qui s'occupe de la gestion et de la conservation des fruits ligneux. La fourniture peut se faire sur commande et être livrée à pied d'œuvre avec possibilité de crédit. Leur pouvoir de négociation est relativement important compte tenu de la qualité du service offert.

2.4. Pouvoir de négociation des clients

La population sénégalaise est constituée en majorité de jeunes avec un pouvoir d'achat et de négociation assez faible. Toutefois, ce pouvoir s'avère relativement moyen, en liaison avec les variétés de produits qui existent au Sénégal.

2.5. Menaces des nouveaux entrants

Pour ce qui est de la transformation artisanale, il est clair que la menace des nouveaux entrants est réelle. De même, les nouveaux entrants qui ciblent le segment de transformation de deuxième ordre avec l'importation de produits semi-finis constituent également des menaces. Par contre, ceux qui optent pour une unité industrielle ou semi-industrielle de transformation de produits locaux ne constituent pas une menace du fait des barrières à l'entrée que constitue le coût des investissements.

2.6. Menace des produits de substitution

Les produits de substitution tels que le lait, le thé et le café constituent une menace. En effet, des études ont montré qu'au Sénégal les hommes préfèrent prendre du thé ou du café après le déjeuner. Toutefois, cette menace reste faible.

2.7. Les pouvoirs publics

La transformation des fruits et légumes constitue un domaine stratégique dans la politique des pouvoirs publics. Le gouvernement Sénégalais a mis en place l'agence pour la promotion des investissements (APIX) et le guichet unique pour accompagner les opérateurs et /ou les

partenaires locaux ou étrangers (ONG, bailleurs de fonds, partenaires financiers ou techniques) dans la mise en œuvre de leurs projets.

Il participe aussi à la formation des femmes de la filière fruits et légumes afin de redynamiser ce secteur. Il existe aussi des organismes tels que :

- Institut Technologique Alimentaire de Dakar (ITA) : l'ITA est un organisme public sénégalais de recherche dont le siège est à Dakar. Sa vocation première est la recherche agroalimentaire orientée vers le développement ;
- CRETEF ET CETEF : La principale offre de formation technique dans le domaine agroalimentaire est constituée des 10 CRETEF (Centre Régional d'Enseignement Technique Féminin) et les 24 CETEF (Centre d'Enseignement Technique Féminin). Ces centres assurent la formation des jeunes filles, et parfois de jeunes femmes, pour l'insertion à la vie active et productive.

Toutes ces actions peuvent être donc favorables à la multiplication d'unités de transformation de produits locaux.

3. Analyse SWOT

Dans cette partie, nous ferons l'analyse SWOT qui fera ressortir les forces et les faiblesses de l'entreprise FRUITALES, ainsi que les opportunités et les menaces tout en tenant compte des résultats obtenus dans les deux premières parties (analyse PESTEL et PORTER).

Ainsi, l'analyse SWOT se présente comme suit :

Tableau 8 : analyse SWOT

FORCES	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"> - Produits de qualité. - Plus de 10 années d'expérience dans la transformation des produits faits à base de fruits et légumes. - Présent sur le marché Sénégalais depuis 10 ans. - Présence sur internet à travers un site internet et une page Facebook. - Membre de l'AAFEX (Association Afrique Agro Export). 	<ul style="list-style-type: none"> - Faible notoriété de la marque. - Aucune maîtrise du segment des supérettes. - Manque de logistique nécessaire pour le segment des superettes.
OPPORTUNITES	MENACES
<ul style="list-style-type: none"> - Les consommateurs sont plus tournés au détail. - Les distributeurs ne sont pas exigeants. - Réglementation laxiste. - Une population constituée à majorité de jeune. - Réseaux traditionnels (boutique, marché, superette) étendus qui couvrent l'étendue du territoire. - Stabilité politique. - Attitude favorable des autorités politiques. - Le gouvernement Sénégalais a mis en place l'Agence pour la promotion des investissements (APIX) et Le guichet unique. 	<ul style="list-style-type: none"> - Sur les nouveaux points de ventes, les acteurs manquent de professionnalisme, une faiblesse de l'équipement, la logistique défailante. - Fortes présences des produits de substitution tels que le lait, le thé, le café, etc . - Population pauvre avec un faible pouvoir d'achat. - Pression fiscale forte - Un pays dominé par le secteur informel - Forte concurrence tant au niveau du marché environnant (produit de substitution) qu'au niveau du marché principal. - Absence d'une véritable politique industrielle. - Mauvaise politique énergétique.

Source : Conception personnelle

Il ressort de cette analyse que le marché des produits agroalimentaires au Sénégal est très concurrentiel du fait des nombreux produits de substitution. Ce constat est toutefois atténué par la largeur du marché, le pouvoir de négociation des distributeurs qui est acceptable et par la population constituée à majorité de jeunes qui consomment régulièrement malgré la faiblesse de son pouvoir d'achat.

La diversification des canaux de distribution de FRUITALES est-elle justifiée ?

Pour répondre à une telle question, nous avons analysé la compétitivité de l'entreprise.

L'analyse du marketing mix de l'entreprise nous fait ressortir à priori beaucoup plus de forces que de faiblesses. La compétitivité de l'entreprise se perçoit à travers la qualité de ses produits, son ancienneté sur le marché de transformation de produits agroalimentaires et sa présence sur internet. Mais il est important de noter que FRUITALES veut s'intéresser à un segment de marché qu'elle ne maîtrise pas et manque de logistiques nécessaires pour couvrir ce secteur. Aussi, notons-nous une faible notoriété de sa marque par rapport aux marques concurrentes.

Ainsi, pour mieux se positionner sur ce segment de marché, la prise en compte de plusieurs acteurs est donc nécessaire.

Dans la suite de notre travail, nous tenterons de répondre à la question sur le réalisme des ambitions stratégiques de FRUITALES.

Chapitre 4 : ANALYSE ET RECOMMANDATION

Ce chapitre est consacré à la partie empirique relative à l'analyse des données et à l'interprétation des résultats de l'enquête qui a été réalisée.

Section 1. Présentation et interprétation des résultats

I. Résultats de l'étude documentaire

Dans cette partie, nous nous sommes intéressés aux concurrents de FRUITALES qui évoluent sur le marché Sénégalais. Cette étude nous permettra de vérifier la présence effective des concurrents sur le canal des boutiques.

Ainsi, dans le tableau ci-dessous sont mentionnées quelques entreprises fabriquant des produits faits à base de fruits et légumes.

Tableau 9 : Listes des entreprises et leurs offres.

ENTREPRISES	PRODUITS
WEST AFRICA FARM	Salades, oignons, radis
MARIA DISTRIBUTION	Confiture, conserve, jus, céréales locales (mil mais)
ZENA EXOTIC FRUITS	Sirops, confitures, nougats, confiserie, épices, condiments
FREE WORKS SERVICE	Semoule et couscous (mil, mais, fonio), jus naturels locaux
GIE KADIAMOR	Mangues, Sésames, noix de cajou, huile de palme, miel
AGROBIZ SENEGAL	Mangues, haricots verts, tomates cerises, gombos, melons, pastèques.
BM FRUITS TROPICAUX	Mangues, haricots vert, citrons, patates douces. Fabrication de jus de fruits, sirop, confitures et vinaigres
LES SAVEURS DU SAHEL	Fruits séchés, tisanes, jus locaux.
GIE DE LA COLOMBE	Citron, papaye, orange, bissap, tamarin, fruit de baobab, ditakh, gingembre, madd, goyave, mangue et légumes.
ESTEVAL	Jus, nectars et sirops pasteurisés.
MANGADO	Mangues, pomme de cajou, chutney de mangues,
PRONAT	Fruits séchés, confitures

Source : <http://www.au-senegal.com/l-agroalimentaire-au-senegal,3587html>.

II. Résultats de l'étude qualitative

L'enquête a été réalisée auprès des distributeurs. Elle a porté sur 10 superettes situées dans la commune de Ouakam.

Les résultats de l'étude auprès des distributeurs nous permettent d'avoir les réponses aux questions suivantes :

- **quelles sont les marques de produits agroalimentaires commercialisées par les distributeurs ?**
- **quelles sont les conditions de commercialisation exigées par les distributeurs ?**
- **quels sont les produits agroalimentaires préférés par les consommateurs ?**

L'enquête auprès des 10 responsables de superettes nous a permis de relever les verbatim qui sont consignés dans des tableaux selon les questions précitées.

Tableau 9 : Catégories de réponses, les verbatim.

Thèmes	Catégories de réponses Les verbatim
Les marques de produits commercialisés	<ul style="list-style-type: none"> - Piments : Zena, Seen Piment, Maria. - Confiture : Everyday, Valade, Bcool, Faragello, Zena, Bio Jardin, Dambert, Belle France. - Sirops : Zena, Saysauce, Duval, Sunquick, Teiserie, Maria - Produits secs : Vinto, Ordinaire, Maria.
Les conditions de commercialisation	<ul style="list-style-type: none"> - Dépôt ventes, selon l'écoulement des produits, nous acceptons les produits de qualité. - Passer la commande et une semaine et au comptant ou à crédit ou avec un acompte. - Aucune condition mais si les produits marchent nous les acceptons. - Pour prendre un produit, nous tenons compte de la clientèle et aussi de la qualité du produit. Pour les règlements nous le faisons au comptant ou à crédit selon les producteurs. - Exigence pour les produits locaux et rares, nous négocions ; le paiement à la livraison nous faisons aussi l'essai en les prenant dans nos magasins pour voir comment les produits se comportent.

	<ul style="list-style-type: none"> - Commercialise par tranche pour le paiement, nous mettons l'accent sur la qualité et la rareté du produit. - Axé sur la qualité, prendre d'abord quelques échantillons et considère le prix, paye à la livraison.
Les produits préférés par les consommateurs.	<ul style="list-style-type: none"> - Préférence pour les produits locaux, qualité et le prix. - Piments, plus fin (tayson) ; confiture (peu importe), Sirops(importé). - Très exigeant en termes de qualité ; préférence pour les produits locaux. - Qualité et prix, produits secs et piments. - Sirop, confiture, Bissap.

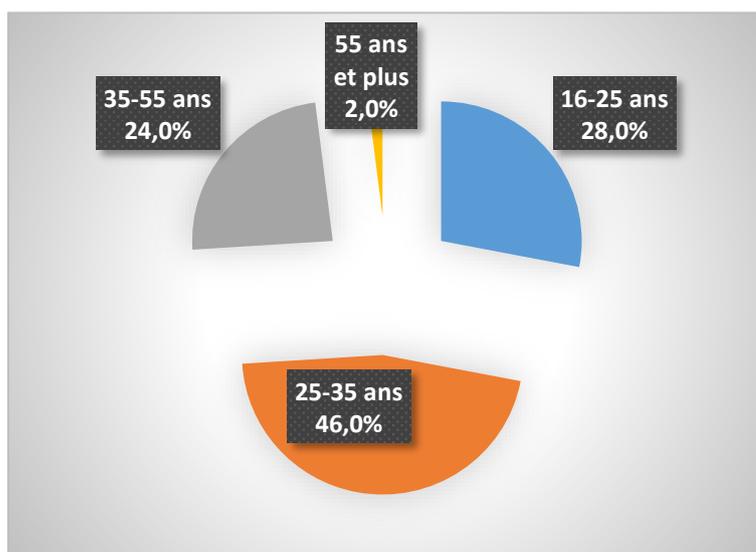
Source : enquête auprès des distributeurs

III. Résultats de l'étude quantitative

Notre échantillon est composé de 400 personnes susceptibles de fréquenter les points de vente que nous avons considérés. Ici nous considérons la population mère comme la population de Dakar. Nous avons administré le questionnaire de façon directe (en face à face) afin de toucher le maximum de personnes.

Une fois la représentativité de notre échantillon vérifiée, nous avons étudié les caractéristiques démographiques et personnelles de la population.

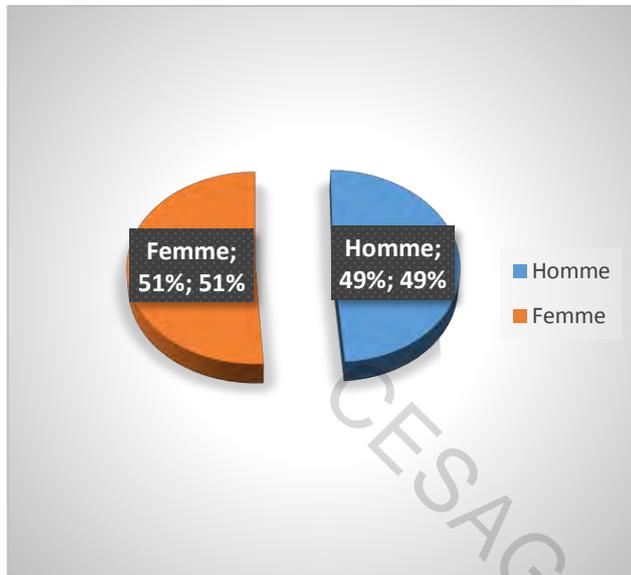
Figure 7: Répartition des interviewés selon l'âge.



Il ressort des résultats de l'enquête que près de 27,7% des consommateurs ayant répondu au questionnaire ont un âge compris entre 16 et 25 ans (cf. Graphique ci-après). Cette proportion atteint environ 73,3% en ajoutant les personnes âgées de 25 à 35 ans (45,6% des répondants). En revanche, les personnes plus âgées (55 ans et plus) ont une faible proportion (2,5%).

Source : résultats de l'enquête.

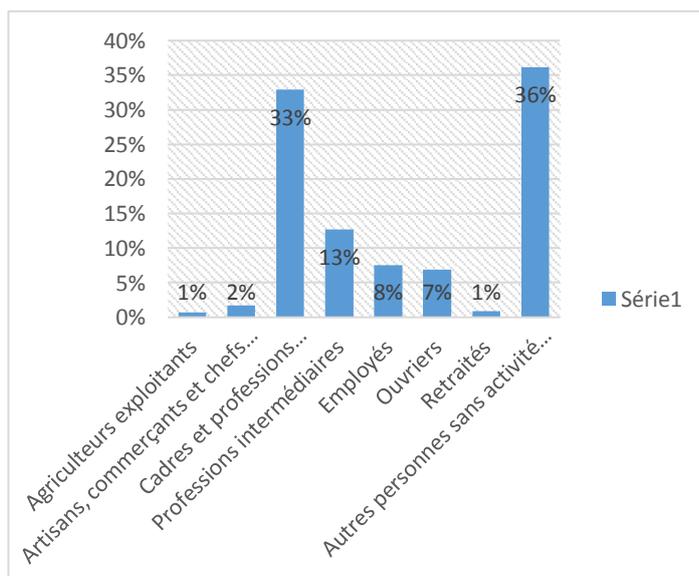
Figure 8: Genre



Il convient aussi de préciser que 49,3% des répondants sont des hommes et 50,7 % sont des femmes comme le montre le graphique ci-dessous.

Source : résultats de l'enquête.

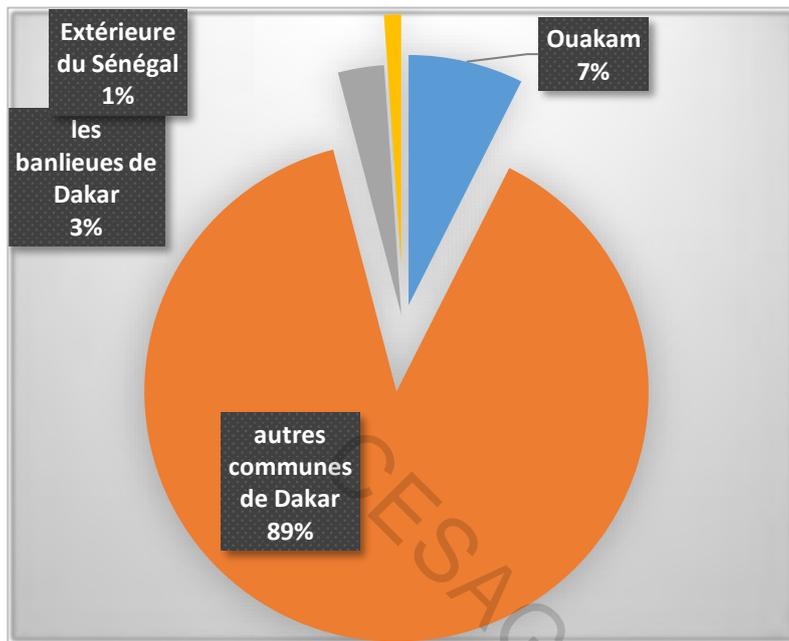
Figure 9 : Catégorie Socio-Professionnelle (CSP).



Concernant la Catégorie Socio-professionnelle(CSP), les effectifs les plus élevés sont les catégories des cadres et professions intellectuelles (33%) et les autres personnes sans emplois (36%). Seulement 3% des répondants (agriculteurs exploitants (1%) et artisans, commerçants et chef d'entreprise (2%)) appartiennent à la catégorie des indépendants-salariés.

Source : résultats de l'enquête.

Figure 10 : Lieu de résidence des répondants.



Nous nous sommes ensuite intéressés aux lieux de résidence des répondants. Comme le montre le graphique, 82% des répondants se retrouvent dans les autres communes de Dakar (Médina, Fass, Liberté, Amitié, etc.) pour seulement 7% à Ouakam.

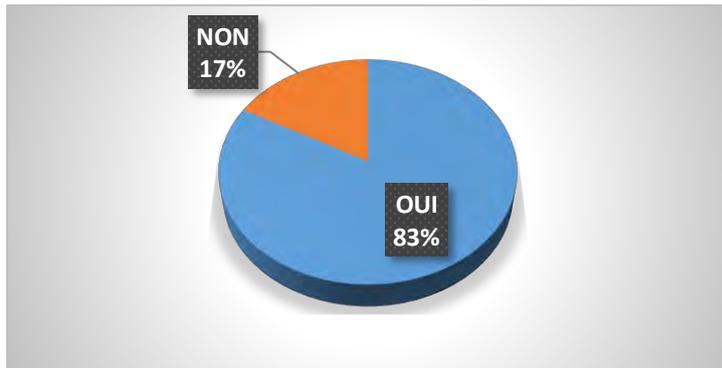
Source : résultats de l'enquête.

Le secteur de l'agroalimentaire au Sénégal constitue potentiellement l'une des clefs au développement économique du pays. Nous avons donc choisi de nous intéresser au degré de connaissance des consommateurs des produits agroalimentaires en particulier les produits faits à base de fruits légumes.

1. Connaissance générale des produits faits à base de fruits et légumes

L'examen du graphique ci-après montre que la plupart des répondants (83%) ont une connaissance des produits faits à base de fruits et légumes.

Figure 11: Connaissance des produits faits à base de fruits et légumes.



Plus de 80% des répondants connaissent les produits faits à base de fruits et légumes.

Toujours avec l'objectif de mesurer le degré de connaissance des répondants, nous nous sommes intéressés aux produits et aux marques qu'ils connaissent.

Nous avons donc les réponses suivantes :

Tableau 10 : Catégorie de réponses : les verbatim

Eléments	Catégorie de Réponses
	Les verbatim
Produits	Piments purées, confiture, produits secs, sirop, bissap, bouye, jus d'orange nature, mangues, carottes, gingembre, Baobab, arachide, manioc, jus de mangues, oseille, céréale, tamarin, produits secs, pain de singe, tomate, semoule de maïs, etc.
Marques	Pressea, Fruitales, Zeina, Sonia, Bonne maman, Dolima, Ado, Seen piment, Maria, Anita, Duval, Nutrissen, Aida, Free Work, services, kumba, estival, safia, kagne bi, Péroque

Source : les résultats de l'enquête.

Nous avons rencontré quelques difficultés pour les réponses à ces questions.

- les répondants avaient du mal à dissocier le produit de la marque : pour certaines réponses il y avait confusion entre marque et produit ;
- les répondants avaient du mal à se rappeler des marques des produits. Nous avons eu des réponses comme : « **Je ne me rappelle pas de la marque** », « **je ne fais pas**

attention à la marque du produits », « j'ai oublié le nom », « je ne connais pas », Néant » ;

- les répondants n'arrivaient pas à faire la différence entre les marques locales et les marques étrangères.

Toujours avec l'objectif de mesurer le degré de connaissance des répondants, nous leur avons proposé des choix de produits et de marques qu'ils devaient sélectionner. Ils avaient la possibilité d'en sélectionner cinq (5).

La liste était la suivante :

Tableau 11 : Les marques et les produits connus par les consommateurs.

	Réponses en %	Nombre de répondants
PRODUITS		
Sirops	74,3 (*)	283
Piments purées ou sauces	71 (*)	270
Confitures	68	259
Produits secs	52,7	201
Autres	3,7	14
MARQUES		
Zeina	58,7 (* *)	189
Bonne Maman	47,2 (**)	152
Fruitales sss	26,4	85
Seen Piment	23,2	75
Autres	20,5	66

Source : résultats de l'enquête.

Note de lecture :

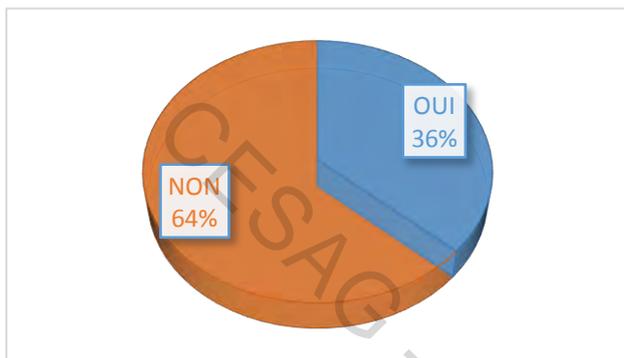
(*) Au vu des résultats, nous pouvons noter la prédominance des sirops (74,3%) et des piments purées (71%) parmi les produits connus par les consommateurs.

(**) Nous notons aussi comme marques les plus connues Zeina (58,7%) et Bonne Maman (47,2%). Viennent ensuite Fruitales et Seen piment.

2. Connaissance des produits de la marque FRUITALES

Dans la question suivante, nous allons nous intéresser aux produits de la marque FRUITALES.

Figure 12: Connaissance des produits de la marque FRUITALES.



Au vu des résultats du graphique, nous constatons que 36 % des répondants connaissent les produits de la marque FRUITALES.

Source : résultats de l'enquête.

A la question comment les avez-vous connues, ils ont répondu :

Tableau 12: Eléments ayant permis de connaître FRUITALES.

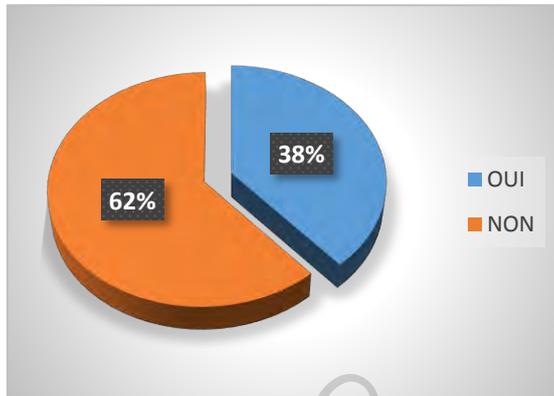
Eléments	% des réponses	Nombre de réponses
Amis ou parents	37,3	48
Internet	7,8	10
Sur les points de vente	73,5 (*)	95
Autres (foire, exposition vente)	4,9	6

Source : résultats de l'enquête

S'agissant des canaux par lesquels les prospects ont connu les produits de FRUITALES, les résultats de l'enquête font ressortir deux principales sources sur les points de vente, avec 73,5% des répondants et à travers les amis ou les parents avec 37,3%. Peu de consommateurs ont indiqué faire la connaissance des produits de l'entreprise via internet (7,8%) et les autres sources notamment les foires et exposition (4,9%).

Consommez-vous les produits de la marque FRUITALES ?

Figure 13 : Consommation des produits de la marque FRUITALES.



Plus de 30% des répondants ont indiqué qu'ils consomment les produits de la marque FRUITALES.

Et 62% des répondants ne consomment pas les produits de la marque FRUITALES.

Source : Résultats de l'enquête.

A la question suivante nous nous sommes intéressés aux produits qu'ils consomment.

Quels sont les produits de la marque FRUITALES que vous consommez ?

Ainsi,

Tableau 13 : Les différents produits de la marque FRUITALES

Eléments	% des réponses	Nombre de réponses
Sirops	54,7	52
Piments purées ou sauces	48	46
Confiture	40	38
Produits secs	25,3	24

Source : résultats de l'enquête

Nous notons que les produits les plus consommés sont les sirops (54.7%) suivis des purées et piments (48%), de la confiture (40%) et des produits secs (25,3%).

Tableau 14: Appréciation des produits FRUITALES.

Eléments	% des répondants	Nombre de réponses
Mauvais	0	0
Moyen	24,7	24
Bon	59,7	58
Excellent	15,6	15

Source : résultats de l'enquête

Les résultats de l'enquête laissent apparaître une bonne appréciation de la qualité des produits FRUITALES. En effet, 15,6% des répondants et 59,7% des répondants respectivement ont une excellente et bonne appréciation de la qualité de ses produits contre seulement 24,7% qui ont une appréciation moyenne.

3. Comportement d'achat des consommateurs des produits faits à base de fruits et légumes.

Tableau 15: Comportement d'achat des consommateurs

Comportement d'achat des consommateurs	% de réponses	Nombre de répondants
LIEU D'ACHAT DES PRODUITS		
Supermarché	78,5 (*)	302
Hypermarché	20,8	80
Superette	41,3	159
Boutiques de quartier	62 (*)	239
Autre (marché, foire,...)	9,6	36
CRITERES DE CHOIX DES PRODUITS		
Marque	44,3	169
Prix	64 (**)	244
Nouveauté	9,3	36
Qualité	82,7 (**)	315
Autres	1,7	6
CRITERES DE CHOIX DES POINTS DE VENTE		

Proximité	73,3(***)	279
Prix des produits	61,3 (***)	234
Cadre	45,3	173
Autres (accueil, personnel en contact...)	5	19

Source : résultats de l'enquête

Note de lecture

(*) Dans le tableau ci-dessus se trouvent les réponses des consommateurs à la question « Où achetez-vous les produits locaux à base de fruits et légumes en général ? ». La prédominance pour les choix était pour les supermarchés (78,5%) et les boutiques de quartier (62%). Ensuite, viennent les superettes avec 41,3% de réponses soit 165 répondants faisant leurs achats dans les libres services.

(**) Les consommateurs, dans le choix des produits, accordent de l'importance à la qualité (82,7%) et au prix (64%). La variable qualité/prix a toute son importance dans leur décision d'achat. Ensuite vient la marque du produit avec un taux de réponse de 44,3%.

(***) Afin de mieux cerner ce que recherchent les consommateurs dans le choix des différents points de ventes, nous leur avons posé la question suivante :« Quels sont vos critères de choix des points de vente ». Ainsi, il est apparu qu'ils recherchent plus la proximité (avec 279 fois cités) et les prix des produits (cité 234 fois cités).

IV. Interprétions des résultats

1. Interprétation des résultats qualitatifs

L'étude auprès des distributeurs de Ouakam nous a permis de relever les marques de produits qui sont présentes dans les différents points de vente visités. Le tableau ci-dessous nous présente les produits et les marques disponibles.

Tableau 16: Les différentes marques de produits

Produits	Marques
Confitures	Everyday, valade, Bcool, faragello, bio jardin, damhert, valade, belle france,
Sirops	duval, sunquick, maria, zena, teisseire, péroquets
Piments	Soysauce, Seen piment, Maria, zena
Produits secs	Ordinaire, Maria

Source : résultats de l'enquête

Le résultat de l'enquête nous a permis de comprendre que les conditions de commercialisation varient selon les distributeurs. Mais force est de constater que la qualité et le prix du produit influencent les choix des distributeurs.

Aussi, appartient-il aux fournisseurs de mettre en place les conditions de négociations commerciales afin de se différencier de ses concurrents. Il s'agit de mettre en place à travers la négociation commerciale des éléments de stimulation de distribution tels que :

- les conditions de paiement ;
- la nature et la qualité des produits ;
- les marges commerciales.

1.1. Les conditions de paiement

Les distributeurs sont très sensibles aux conditions de paiement comme les délais, les acomptes, les systèmes de dépôt-vente.

1.2. La nature et la qualité des produits

Les producteurs recherchent les produits de qualité. Ils commercialisent aussi bien les produits importés que les produits locaux. Mais une préférence est donnée aux produits locaux, en liaison avec leur forte demande par les consommateurs.

1.3. Les marges commerciales

Chaque distributeur recherche la rentabilité sur les différents produits qu'il commercialise. Il est donc prêt à accepter un produit qui lui procure une bonne marge commerciale.

En définitive, les conditions commerciales sont variées et dépendent d'un distributeur à un autre. Il appartient à FRUITALES de proposer des conditions commerciales adaptées aux différents points de vente.

2. Interprétation des résultats quantitatifs

L'analyse nous a permis de constater que les produits de la marque FRUITALES sont beaucoup appréciés par les consommateurs. FRUITALES veut s'intéresser à un nouveau canal de distribution qui demande des moyens en logistique. Pour atteindre ses objectifs, elle devra faire face à des distributeurs peu qualifiés et qui sont sensibles aux éléments de stimulations de distribution tels que : les marges commerciales, la qualité des produits, les conditions de paiement (délai de recouvrement, dépôt ventes...)

Nous notons aussi que la notoriété spontanée des marques des produits est faible. Les consommateurs interrogés ont eu du mal à donner les noms des marques de manière spontanée, ce qui nous a permis de noter certains verbatim tels que : «**je ne fais pas attention à la marque** », «**j'ai oublié** ». Ils utilisent les produits sans faire attention aux marques.

Les produits de la marque FRUITALES sont des produits de bonne qualité. FRUITALES s'adresse à une population qui a un pouvoir d'achat assez faible mais qui recherche des produits de qualité.

Le critère mis en avant pour le choix des produits est le rapport qualité/prix.

Notre analyse nous a permis de nous rendre compte que le premier élément recherché dans le choix des points de vente des consommateurs est la proximité et le prix des produits. Autrement dit, ces derniers recherchent les points de vente les plus proches, ce qui dénote qu'ils valorisent le temps et qu'ils sont guidés par le souci de réduire les coûts de transport.

S'agissant des moyens ayant permis aux consommateurs de connaître FRUITALES, il ressort que plus de 70 % des répondants disent avoir connu FRUITALES sur les points de

vente et seulement 4,8% sur internet. Cela signifie que, malgré sa présence sur internet, FRUITALES ne communique pas assez à travers cette plateforme.

Le choix d'une diversification des circuits de distribution des produits de la marque FRUITALES est justifié dans la mesure où à partir des résultats de l'étude nous constatons que :

- les concurrents de FRUITALES sont présents dans les superettes ;
- les conditions de commercialisation sont assez flexibles et dépendent des distributeurs. Il revient à FRUITALES de proposer des conditions commerciales intéressantes ;
- les consommateurs achètent beaucoup au détail et dans le choix des points de vente, ils recherchent la proximité. Aussi, ont-ils une préférence pour des produits de qualité ;
- il y a une adéquation entre le positionnement et le nouveau canal (superette). Cela s'explique par le fait que dans ces nouveaux points de vente le conditionnement des produits respecte les normes d'hygiène. Et les produits sont rangés par famille de produits.

Section 2 : Recommandations

Les résultats de l'enquête montrent le comportement d'achat des consommateurs des produits locaux faits à base de fruits et légumes, leur perception des produits de la marque FRUITALES, leurs critères de choix des points de vente et des produits, la faible notoriété de la marque FRUITALES face aux marques concurrentes.

Cependant, les grandes forces des FRUITALES reposent sur la qualité de ses produits, son expérience dans le secteur des produits agroalimentaires et sa présence sur internet.

Les réseaux traditionnels comme les boutiques, marchés, superettes couvrent l'étendue du territoire. De plus en plus de superettes ou de boutiques se trouvent à proximité des lieux de travail ou des domiciles des consommateurs. Donc pourquoi aller plus loin si on peut avoir ce que l'on désire tout près ? Dans le même sens, ils recherchent des points de ventes qui pratiquent un bon rapport qualité/ prix et permettent de satisfaire leurs attentes.

La diversification des circuits de distribution de la marque FRUITALES sera possible et durable si nous prenons en compte les différents acteurs sur ces nouveaux points de ventes : les consommateurs, les distributeurs et les concurrents.

Nous proposons quelques pistes de réflexion pour l'entreprise FRUITALES pour une diversification durable des circuits de distribution.

- **Au niveau de l'entreprise :**

- **L'offre**

Comme nous l'avons observé, le consommateur est très sensible au rapport qualité/prix. Ainsi, FRUITALES doit se positionner comme une entreprise offrant des produits avec un bon rapport qualité/prix. Elle doit proposer une offre différente qui va capter la préférence d'une partie de la clientèle. Face à l'hétérogénéité des consommateurs et de leurs attentes, la différenciation implique la segmentation du portefeuille produit par rapport aux canaux de distribution.

Les produits que nous retrouvons dans les superettes ou dans les boutiques de proximité sont des produits de consommation de base qui ne répondent pas nécessairement à une certaine

qualité supérieure. Dans ces différents points de vente, FRUITALES pourraient par exemple vendre des produits comme les piments purées et sauces et les sirops. Ces produits sont accessibles à tous et leur consommation ne nécessite pas nécessairement un achat réfléchi. Un consommateur se sentira plus rassuré d'acheter des confitures dans des supermarchés que dans les superettes. Vu le positionnement voulu par FRUITALES, il serait plus aisé d'adapter ses produits selon les points de vente.

- **Le prix**

L'entreprise doit mettre en place un conditionnement adapté aux points de vente, ce qui lui permettra de réduire ses coûts de production et proposer des conditions commerciales intéressantes qui procurent une bonne marge commerciale aux distributeurs. Ainsi, ils pourront à leur niveau proposer des prix adaptés au pouvoir d'achat des consommateurs.

- **La communication**

D'après l'analyse des résultats, les consommateurs ne font pas attention aux marques des produits qu'ils consomment. FRUITALES doit dans ce cas, mettre en place des conditionnements agressifs qui lui permettront d'attirer l'attention des consommateurs vers ses produits. Elle doit pouvoir se différencier des marques concurrentes et faire en sorte que sa marque face partie de l'ensemble évoqué de marque des consommateurs.

Pour cela, FRUITALES doit mettre en place une bonne stratégie de communication axée sur la qualité et l'accessibilité de ses produits dans les nouveaux points de ventes.

FRUITALES se doit d'être plus présente en communiquant plus sur ses offres. Pour ce faire, nous recommandons que l'axe de communication soit plus clair. Elle doit opter de plus en plus pour des publicités sur les lieux de ventes à travers des affiches publicitaires.

Sa présence sur internet est un avantage vu l'importance du web dans la définition des stratégies marketing de l'entreprise. Elle pourrait communiquer sur ses produits à travers son site internet et sa page Facebook.

Sur la page Facebook par exemple, il faudra répondre aux commentaires et aux préoccupations des internautes. Elle doit informer ses consommateurs sur les différentes activités de l'entreprise via ses plateformes de communication. Pour cela, l'entreprise devra

recruter un community manager qui aura pour rôle la gestion de la communauté sur les réseaux sociaux.

- **La logistique**

L'entreprise doit mettre en place des moyens logistiques adaptés à ces nouveaux points de vente : s'intéresser au canal des superettes suppose la vente au détail. Produire des quantités qui pourront s'écouler rapidement. Comme logistique, l'entreprise doit prévoir des véhicules qui vont assurer l'approvisionnement des produits jusqu'aux distributeurs.

- **La force de vente**

La force de vente occupe une place primordiale dans le fonctionnement général de l'entreprise. Elle est indissociable de sa politique marketing, puisqu'elle a pour but d'atteindre les objectifs commerciaux de l'entreprise.

Il appartient ici à l'entreprise de mettre en place une force de vente qualifiée et motivée. Ces vendeurs auront pour mission de veiller à ce que le produit s'écoule rapidement au niveau des distributeurs. Ils veilleront en outre à la bonne visibilité du produit (Merchandising) dans les superettes, à la qualité des normes de conservation du produit, à démarcher de nouveaux distributeurs de proximité, et enfin récolter des informations et effectuer une veille concurrentielle.

• **Au niveau des distributeurs**

Comme nous l'avons observé au niveau des résultats de l'étude, les distributeurs sont très sensibles aux éléments de stimulation tels que : les délais de paiement, la nature et la qualité des produits, les marges commerciales.

Pour faire référencer ses produits dans ces points de vente, l'entreprise doit :

- proposer une formule de dépôt-vente qui permettra aux vendeurs de référencer les produits FRUITALES en minimisant les risques encourus ;
- faire des tests en accord avec les responsables de superettes en leur proposant le dépôt de quelques produits, dans leurs surfaces, afin de s'assurer de leur écoulement ;

- proposer une marge s'alignant sur celle choisie par les concurrents sur la même catégorie de produit afin d'inciter les points de vente à recommander le produit ;
- l'usage de la publicité sur le lieu de vente et du street marketing, constituent des actions de communication de choix pour inciter à l'achat et faire migrer la marque dans l'univers évoqué du consommateur. Cette action consistera à mettre des affiches présentant les produits de la marque FRUITALES.

- **Au niveau des concurrents**

Pour une diversification effective des canaux de distribution, FRUITALES pourrait étendre le champ de réflexion et réaliser une étude qui lui permettra de :

- identifier les types de produits vendus par chaque concurrent sur le segment des superettes ;
- déterminer les quantités de produits vendus par les concurrents ;
- déterminer les prix des différents produits.

CONCLUSION GENERALE

Le secteur de la distribution des produits agroalimentaires au Sénégal est un secteur très concurrentiel et dominé par l'informel. Il existe une diversité de produits et dans le cadre de notre étude, nous nous sommes intéressés au circuit par lequel passent les produits faits à base de fruits et légumes. On retrouve sur ce circuit, différents acteurs de la distribution notamment les importateurs grossistes, le réseau des superettes et les détaillants. Ces acteurs manquent de professionnalismes et sont peu qualifiés.

Les entreprises qui interviennent dans ce secteur pour assurer l'accroissement de leur rentabilité et leur pérennité mettent en place des stratégies leur permettant de se différencier des concurrents. C'est le cas de FRUITALES, une entreprise agroalimentaire intervenant sur le marché sénégalais, qui désire diversifier le canal par lequel passent ses produits.

Ainsi, pour atteindre notre objectif sur le réalisme des ambitions stratégiques de FRUITALES, nous avons mené notre étude auprès des responsables de superettes et des consommateurs. Mais une étude documentaire a été faite en amont.

Notre étude nous a permis de constater que les principales forces de FRUITALES résident dans la qualité de ses produits, son expérience sur le secteur des produits agroalimentaires et sa présence sur internet.

L'étude auprès des distributeurs nous a permis de vérifier la présence des concurrents de FRUITALES sur le segment des superettes et de déterminer les conditions de commercialisation de ceux-ci. Les conditions de commercialisation des distributeurs sont flexibles et différentes d'un distributeur à un autre. Mais les conditions de stimulation à prendre en compte sont : les marges commerciales, les conditions de paiements et la qualité des produits.

Par ailleurs, l'étude auprès des consommateurs nous a permis de constater que les consommateurs ne font pas attention aux marques des produits qu'ils consomment. Par contre, ils sont très sensibles au rapport qualité/prix et à la proximité, qui sont des critères déterminants des choix des points de ventes.

Ainsi, le choix d'une diversification des canaux de distribution des produits de la marque FRUITALES est justifié dans la mesure où à partir des résultats de l'étude nous constatons que :

- les concurrents de FRUITALES sont présents dans les superettes ;
- les conditions de commercialisation sont assez flexibles et dépendent des distributeurs. Il revient à FRUITALES de proposer des conditions commerciales intéressantes ;
- les consommateurs achètent beaucoup au détail et dans le choix des points de vente, ils recherchent la proximité. Aussi ont-ils une préférence pour des produits de bonne qualité ;
- il y a une adéquation entre le positionnement et le nouveau canal (superette). Cela s'explique par le fait que dans ces nouveaux points de vente, le conditionnement des produits respecte les normes d'hygiène. Et les produits sont rangés par famille de produits.

Pour atteindre efficacement son objectif de diversification des canaux par lesquels passent ses produits, FRUITALES doit prendre en compte les différents acteurs qui interviennent sur le marché : les concurrents, les consommateurs, ainsi que les distributeurs.

Toutefois, l'identification et l'analyse des conditions nécessaires pour une diversification des canaux de distribution restent une préoccupation assez vaste et méritent d'être abordées sur beaucoup d'autres aspects. Pour se faire, nous n'avons pas la prétention d'avoir formulé des solutions suffisantes pour résoudre la problématique de ce travail.

Cependant, il serait utile pour FRUITALES, de prendre en compte nos recommandations dont l'application amélioreraient ses performances face à la concurrence.

ANNEXE

Annexe 1 : Guide d'entretien des distributeurs

Dans le cadre d'une étude sur les canaux de distribution des produits agro-alimentaires, nous étudiants, axons ce présent guide sur les différents acteurs du marché de la distribution.

Soyez rassurés de la confidentialité de vos réponses et nous vous prions de bien vouloir répondre à nos différentes questions.

1. Parmi ces produits quels sont ceux que vous commercialisez ?
 - a. Piment purée/sauce
 - b. Confiture
 - c. Produits secs
 - d. Sirop
2. Parmi ces produits cités, pouvez-vous nous donner les marques que vous commercialisez ?
3. Quels sont vos conditions de commercialisations ?
4. Selon vous, quels types de clients achètent ces types de produits ?
5. Pourquoi ne commercialisez-vous pas les autres types de produits ?

Annexe 2 : Questionnaire

1) Connaissez-vous des produits faits à base de fruits et légumes ?

Oui Non

(Si non, allez à la question 3)

2) Si oui, quels sont les produits locaux à base de fruits et légumes que vous connaissez ?

.....
.....

3) Parmi ces produits, lesquels connaissez-vous ?

Sirops Piments Purées ou sauces Confitures
 Produits secs Autres à préciser

4) Quelles sont les marques de produits faits à base de fruits et légumes que vous connaissez ?

.....
.....

5) Parmi ces marques, quelles sont celles que vous connaissez ?

Zeina Bonne Maman Fruitales
 Seen Piment Autres à préciser

6) Connaissez-vous les produits de la marque FRUITALES ?

Oui Non

(Si non, allez à la question 11)

7) Comment les avez-vous connus ?

Amis ou parents Internet

Sur les points de vente Autre à préciser

8) Consommez-vous les produits de la marque FRUITALES ?

Oui Non

(Sinon allez à la question 11)

9) Si oui lesquels ?

Sirops Piments purées ou sauces

Confitures Produits secs

10) Quelles appréciations pouvez-vous faire de ces produits ?

Mauvais Moyen

Bon Excellent

11) Où achetez-vous les produits locaux à base de fruits et légumes en général ?

Supermarché Hypermarché Superette

Boutiques de quartier Autres à préciser

12) Quels sont les critères pour le choix des produits que vous achetés ?

La marque Le prix La nouveauté

- La qualité Autres à préciser

13) Quelles sont vos critères de choix des points de vente ?

- La proximité Le prix des produits Le cadre
- Autres à préciser

14) Quelle est votre profession ?

.....

15) Quel est votre lieu de résidence ?

.....

16) Quel est votre genre ?

- Masculin Féminin

17) Quelle est votre tranche d'âge ?

- (16 à 25 ans) (25 à 35ans)
- (35 à 55an) (55 ans et plus)

Annexe 3 : Les produits de la marque FRUITALES.



CESAG - BIBLIOTHEQUE

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGE:

1. Bernard Garrette, Pierre DUSSAUGE, Rodolphe DURAND (2006), *Strategor : toute la stratégie de l'entreprise*, 5^{ème} édition, Dunod, p433.
2. Evrard Y., Pras B. et Roux E. (2009), *Market : Fondements et Méthodes des Recherches en Marketing*, 4^e édition, Dunod.
3. Igor ANSOFF (1976), *Stratégie du développement de l'entreprise*, Homme et technique, Paris.
4. Johnson G., Scholes K., Fréry F. (2002), *stratégique*, 2^{ème} édition, Pearson Education.
5. J.P.Détrie & B.Ramanantsoa (1983), *Stratégie de l'entreprise et diversification*, Nathan, Paris, P 112.
6. Lambin J.-J. et Moerloose (De) C. (2012), *Marketing stratégique et opérationnel : du Marketing à l'orientation-marché*, 8^e édition, Dunod.
7. LENDREVIE J., LEVY J., LINDON D. (2006), *Mercator*, 8^e édition, Dunod, Paris.
8. Philip KOTLER, Kevin KELLER, Delphine MANCEAU (2012), *marketing management*, 14^{ème} édition, Nouveaux Horizons, pp 469-502 .
9. Vernet E. (2010), *L'essentiel du marketing*, 3^e édition, Editions d'Organisation, Eyrolles,

ARTICLE :

10. Morvan Y., article sur la diversification in encyclopédie de la gestion, Economica (1997) ,2^{ème} édition ,P.983 à 992 .
11. Fellag DJAMEL, *la stratégie de diversification : tentative de clarification* ,14 Pages.
12. Les stratégies d'entreprises, cahiers français N°275, la documentation française.

RAPPORTS :

13. Ministère de l'économie et des finances(Sénégal), stratégie de croissance accélérée, grappe agriculture/agro-industrie : rapport d'étape, 185 pages.

WEBOGRAPHIE :

14. Aunerge.fr :http://ressources.aunerge.fr/nuxeo/site/esupversions/83e876d5-3c45-45cb-a888-2af03045ca8e/co/L2_0_2_demarche_generale_etudes.htmlconsulté le 10 Juillet 2016,
15. Etat des lieux de la filière fruits et légumes au Sénégal, disponible en ligne :http://www.bameinfopol.info/IMG/pdf/Etude_filire_fruits_Sngal_VF.pdf consulté le 11 juillet 2016 ;
16. Le 11 juillet 2016 consultation sur le site, <http://www.etudier.com/dissertations/La-Distribution-Alimentaire-Au-Sénégal/292985.html>;
17. Le 13 juillet 2016, consultation du site internet de FRUITALES, www.fruitales.com
18. le 14 juillet 2016, consultation sur le site <http://www.distripedie.com/distripedie/spip.php?article83>
19. 17 juillet consultation sur le site <http://www.succes-marketing.com/management/analyse-marche/5-forces-porter> (les 5 forces de PORTER) ;
20. Afrique émergence conseil :
21. <http://www.afriqueemergenceconseil.com/aec/images/publications/Analysechainedevaleur.pdf> consulté le 29 juillet 2016 ;

Analyse de la diversification des canaux de distribution d'une entreprise agroalimentaire : cas de FRUITALES.

22. Le 03 aout 2016 consultation sur le site http://www.education.gouv.sn/root-fr/upload_pieces/formation-femmes-agro-alimentaire.pdf ;

CESAG - BIBLIOTHEQUE

TABLE DES MATIERES

DEDICACE.....	i
REMERCIEMENTS.....	ii
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS.....	iii
LISTES DES TABLEAUX.....	iv
LISTES DES FIGURES	v
SOMMAIRE.....	vi
INTRODUCTION GENERALE	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE DE LA RECHERCHE	7
CHAPITRE 1 : REVUE DE LA LITTERATURE.....	8
Section 1. Définition des concepts de distribution	8
I. Définition et fonction de la distribution.....	8
1. Définition de la distribution.....	8
2. Fonctions de la distribution.....	9
2.1. La distribution physique.....	10
2.2. Les services	10
II. Les caractéristiques de la distribution.....	12
1. Les canaux de distributions.....	12
1.1. Définition	12
1.2. L'importance des canaux de distribution	12
1.3. Les différents types de canaux	13
2. Les circuits de distribution.....	14
3. Les réseaux de distribution	14
III. La gestion d'un circuit de distribution.....	15
1. Le choix des intermédiaires	15
2. La formation des intermédiaires.....	16
3. La motivation des intermédiaires	16
4. L'évaluation des intermédiaires	16

5. La modification d'un circuit de distribution	16
IV. Stratégie de distribution du producteur	17
1. Critères de choix d'une stratégie de distribution.....	17
1.1. La conformité aux objectifs de l'entreprise	17
1.2. L'entreprise	17
1.3. L'environnement de l'entreprise	17
2. Sélection des canaux, circuits,	18
2.1. Choix des canaux.....	18
2.2. Critère de choix des canaux de distribution	19
2.3. Choix des stratégies	19
Section 2. Définition des concepts de diversification et de positionnement	21
I. Définition de la diversification	21
II. Typologies de diversification	23
1. La spécialisation (market penetration)	23
2. La diversification produit (product development)	24
3. La diversification de marché (market development).....	24
4. La diversification totale (diversification)	24
4.1. La diversification horizontale.....	24
4.2. La diversification verticale.....	25
4.3. La diversification concentrique	25
III. Le concept de positionnement.....	25
1. Un positionnement imitatif	26
2. Un positionnement différencié.....	26
Chapitre 2 : CADRE CONTEXTUEL ET METHODOLOGIE DE L'ETUDE	27
Section 1. Cadre contextuel de l'étude.....	27
I. Contexte	27
II. Les acteurs de la distribution des produits alimentaires au Sénégal	30
Section 2. Méthodologie de l'étude	30
I. Nature de l'étude.....	31

1. Les études documentaires	31
2. Les études qualitatives	31
3. Les études quantitatives	31
II. Méthode de collecte de données.....	32
1. Etude documentaire	32
2. Analyse statistique.....	32
2.1. Etude qualitative	32
2.2. Etude quantitative	33
3. Méthodes de traitement des données	36
3.1. Traitement des données qualitatives	36
3.2. Traitement des données quantitatives	36
DEUXIEME PARTIE : PRESENTATION DES RESULTATS ET SUGGESTIONS	37
Chapitre 3 :PRESENTATION DE L'ENTREPRISE	38
Section 1. Historique et objectif	38
Section 2. Analyse du marketing mix et analyse SWOT	39
I. Analyse du marketing mix	39
1. Les produits.....	39
2. Le prix.....	40
3. La distribution	42
4. La communication.....	43
II. Analyse de l'environnement	43
1. Analyse PESTEL.....	43
2. Environnement concurrentiel.....	45
2.1. L'offre	45
2.2. L'intensité concurrentielle	46
2.3. Le pouvoir de négociation des fournisseurs.....	46
2.4. Pouvoir de négociation des clients	47
2.5. Menaces des nouveaux entrants	47
2.6. Menace des produits de substitution.....	47

2.7. Les pouvoirs publics	47
3. Analyse SWOT	48
Chapitre 4 : ANALYSE ET RECOMMANDATION	51
Section 1. Présentation et interprétation des résultats	51
I. Résultats de l'étude documentaire	51
II. Résultats de l'étude qualitative.....	52
III. Résultats de l'étude quantitative	53
1. Connaissance générale des produits faits à base de fruits et légumes.....	55
2. Connaissance des produits de la marque FRUITALES.....	58
3. Comportement d'achat des consommateurs des produits faits à base de fruits et légumes.....	60
IV. Interprétions des résultats	61
1. Interprétation des résultats qualitatifs.....	61
1.1. Les conditions de paiement.....	62
1.2. La nature et la qualité des produits.....	62
1.3. Les marges commerciales	63
2. Interprétation des résultats quantitatifs.....	63
Section 2 : Recommandations	65
CONCLUSION GENERALE	69
ANNEXE	72
BIBLIOGRAPHIE.....	78
TABLE DES MATIERES	81