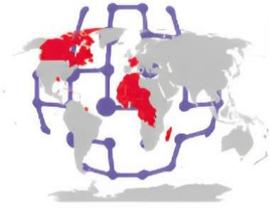


Revue **Francophone**



**Pratiques de distribution et performance commerciale des PME  
transformatrices de céréales locales, fruits et légumes (PME/TCLFL) au  
Sénégal**

**Distribution practices and commercial performance of SMEs processing  
local cereals, fruits and vegetables in Senegal**

THIAM Aminata <sup>a</sup>,

<sup>a</sup> Université Cheikh Anta Diop de Dakar, Faculté des Sciences Économiques et de Gestion, Sénégal

Les auteurs acceptent que cet article reste en libre accès en permanence selon les termes de la licence internationale Creative Commons Attribution 4.0



## Résumé

Les objectifs de cet article sont doubles. Le premier vise à déterminer les pratiques de distribution qui concourent à une mise à disposition réussie des produits auprès des consommateurs. Le second consiste à vérifier si les pratiques de distribution identifiées améliorent la performance commerciale des PME/TCLFL au Sénégal. Pour atteindre ces objectifs, nous avons mis en œuvre une méthodologie qui s'inscrit dans une démarche positiviste. Nous avons adopté une approche hypothético-déductive en appliquant le paradigme de Churchill (1979). Dans un premier temps, une étude qualitative exploratoire a été réalisée en faisant des entretiens semi-directifs avec 10 dirigeants de PME/TCLFL. Ces entretiens ont fait l'objet d'une analyse de contenu. Dans un deuxième temps, nous avons mené des enquêtes quantitatives, exploratoire et confirmatoire et les données obtenues ont été analysées en utilisant les logiciels SPSS 21 et AMOS 21. Enfin, les résultats de l'enquête finale menée auprès de 255 dirigeants de PME/TCLFL nous ont permis de valider deux pratiques de distribution : le respect des délais de livraison et la coopération avec les distributeurs. Ces résultats suggèrent également que la pratique du respect des délais de livraison des produits améliore positivement la performance commerciale, alors que la coopération avec les distributeurs entraîne une détérioration de la performance commerciale des PME/TCLFL au Sénégal.

**Mots clés:** « pratiques de distribution » ; « performance commerciale » ; « PME » ; « système agroalimentaire » ; « contexte sénégalais »

## Abstract

The objectives of this article are twofold. The first aims to determine the distribution practices that contribute to the successful availability of products to consumers. The second is to verify whether the distribution practices identified improve the commercial performance of SMEs/TCLFL in Senegal. To achieve these objectives, we have implemented a methodology that is part of a positivist approach. We adopted a hypothetico-deductive approach by applying the paradigm of Churchill (1979). First, an exploratory qualitative study was carried out by conducting semi-structured interviews with 10 managers of SMEs/TCLFL. These interviews were subject to content analysis. Secondly, we conducted quantitative, exploratory and confirmatory surveys and the data obtained were analyzed using SPSS 21 and AMOS 21 software. Finally, the results of the final survey conducted among 255 SME/TCLFL managers enabled us to validate two distribution practices: compliance with delivery deadlines and cooperation with distributors. These results also suggest that the practice of meeting product delivery deadlines positively improves business performance, while cooperation with distributors leads to a deterioration in the business performance of SMEs/TCLFL in Senegal.

**Keywords :** “distribution practices”; “commercial performance”; “SME”; “agri-food system”; “Senegalese context”

## Introduction

En Afrique, la transformation des produits agricoles par des artisans, de très petites entreprises (TPE), mais aussi un nombre croissant de petites et moyennes entreprises (PME) connaît un essor important (Cruz et al., 2019). Au Sénégal, le secteur agroalimentaire est l'un des plus dynamiques du tissu industriel en termes de nombre d'entreprises, avec 49,9% d'entreprises formelles<sup>1</sup>. Il génère près de 40% de la valeur ajoutée (Badji, 2014) et occupe une place de choix dans les politiques et stratégies à mettre en œuvre pour la réduction de la pauvreté et le développement économique (Dieng & Seck, 2012). Ce secteur se caractérise aussi par la coexistence d'une multitude de PME. Les caractéristiques spécifiques de ces firmes les situent au premier plan du développement économique.

Diverses études sur les processus d'industrialisation rurale rendent compte du rôle significatif joué par les petites et moyennes entreprises agroalimentaires (Bricas, et al., 2016). Essentielles pour la vitalité du tissu national, "les PME agroalimentaires sénégalaises enregistrent une faible performance, que compense en partie la bonne performance des distributeurs<sup>2</sup>". Pourtant, elles parviennent à s'adapter aux changements de la demande et à assurer le transfert des biens dans le temps et dans l'espace, tout en entraînant la modernisation du secteur agricole. Cependant, des déficiences importantes en termes de mise en marché de leurs produits les empêchent d'améliorer leur performance commerciale, comme en témoigne madame D., présidente du Forum permanent de l'Agroalimentaire et dirigeante de l'entreprise KUMBA : « *Le manque de marchés qui puissent permettre aux PME qui essaient d'être performante, d'y écouler leur produit est un problème pour toutes les PME.* »

Les premiers travaux sur la distribution se sont intéressés d'abord à la nature et à l'effet des relations entre les différents acteurs du paysage économique en termes de pouvoir, d'attentes, de conflits et d'actions collectives, puis à l'innovation dans la distribution (Gadde & Ford, 2015). Ces travaux ont apporté des contributions importantes à la conceptualisation et à la compréhension du canal de distribution. Les nouvelles perspectives de la distribution s'intéressent à la manière dont le fabricant doit procéder pour assurer une distribution efficace de ses produits (Gripsrud, 2004). Ainsi, les auteurs comme Serverafrancé & Gil Saura (2005), Nwamen (2006), Heitz-Spahn & Filser (2014) ont montré que la minimisation des coûts, la

---

<sup>1</sup> Selon les experts de l'agroalimentaire, Agroalimentaire au Sénégal : enjeux, opportunités et défis, On 14 mai 2019 SUNUMBAY.

<sup>2</sup> Information issue des entretiens semi-directifs.

qualité des produits ou des services, la réduction des délais de livraison confèrent à une entreprise une performance commerciale. D'autres études ont montré que la coopération est recherchée pour les entreprises recourant à des distributeurs (Pouzenc & Guibert, 2010), car elle est perçue comme une source de performance (Rochette-Ladouceur & Cassiere, 2007).

La distribution représente une fonction centrale du système économique et sa maîtrise constitue un enjeu primordial pour les entreprises, mais aussi pour le système social dans son ensemble (Filser, et al., 2020). Bien que des études antérieures aient porté sur des problématiques relatives au fonctionnement du canal de distribution et à la distribution physique, il n'y a pas de recherches empiriques, à notre connaissance, qui ont analysé les pratiques de distribution qui permettent une mise à disposition réussie des produits auprès des consommateurs et leur influence sur la performance commerciale. De plus, nous avons constaté le peu de recherches menées dans les PME/TCLFL. Dans ce domaine encore peu exploré, il apparaît intéressant d'approfondir la littérature sur la distribution. Pour ce faire, la recherche s'interroge sur un double questionnement : 1) Quelles sont les pratiques de distribution qui concourent à la mise à disposition réussie des produits dans les PME/TCLFL? 2) Les pratiques de distribution améliorent-elles la performance commerciale des PME/TCLFL?

Pour apporter des éléments de réponse à ces questions, nous avons adopté une méthodologie mixte. Ce qui nous a poussé à mener une étude qualitative exploratoire et des enquêtes quantitatives.

L'article est structuré en quatre grands paragraphes : le premier présente l'analyse critique de la littérature sur les concepts, le deuxième explicite le cadre méthodologique adopté, le troisième expose les résultats obtenus du terrain et le quatrième aborde la discussion de ces résultats.

## **1. Revue de la littérature**

Cette partie débute par une analyse des concepts clés de la recherche. D'abord, un survol des définitions des concepts sera présenté afin de bien les situer dans notre contexte. Ensuite, nous terminons avec les hypothèses et le modèle de la recherche.

### **1.1. La distribution dans les théories marketing**

Traditionnellement, la recherche en distribution est organisée autour de deux thématiques nettement séparées : le canal de distribution et le point de vente (Filser, 1998). Le premier courant est un prolongement de la notion de marketing-mix, qui considère la distribution comme l'une des variables que l'entreprise productrice peut manipuler pour agir sur son marché,

au même titre que le produit ou la communication publicitaire. Le second courant aborde la distribution à travers sa manifestation la plus apparente, qui pose aussi le problème de sa relation avec le client. Mais l'étude de la distribution ne doit pas se limiter sous ces deux angles, car le bon produit, correctement présenté, doté d'une excellente publicité, vendu à un prix raisonnable, n'aura pas de succès s'il n'est pas convenablement distribué et réellement mis à l'étalage. La distribution assure la commercialisation des produits auprès du plus grand nombre dans un but d'efficience pour l'ensemble des acteurs de la chaîne (producteur, distributeur et client final) (Jourdan & Pacitto, 2017).

La distribution est donc indispensable à la réussite commerciale d'un produit et est envisagée comme l'un des leviers d'action du producteur (Filser, et al., 2020). Certains auteurs considèrent la distribution comme « l'ensemble des opérations nécessaires pour que les biens produits soient mis à la disposition des consommateurs ou des entreprises constituant la cible de clientèle visée et pour que ceux-ci soient incités à les acheter» (Bahloul, 2010 ; Lindon & Lindrovie 2000; Diallo & Seck, 2014). Cette définition se concentre sur les processus et les activités de la distribution permettant de créer une valeur pour les clients. D'autres auteurs ont complété cette définition en insistant sur l'importance de la distribution en tant que producteurs de liens sociaux (Cova, 2004) parce que l'éloignement physique et cognitif entre producteurs et clients est tel que le recours à des intermédiaires est nécessaire pour une rencontre efficace entre l'offre et la demande (Lambin & Moerloose, 2021). Selon ces auteurs, la distribution désigne « l'ensemble des activités réalisées par le fabricant, avec ou sans le concours d'autres institutions, à partir du moment où les produits sont finis, jusqu'à ce qu'ils soient en possession du consommateur final et prêts à être consommés au lieu, au moment, sous les formes et dans les quantités correspondant aux besoins des utilisateurs» (Vandercammen & Jospin-Pernet, 2005, cité par Levis, 2010; Lambin & Moerloose, 2021). De ces définitions on retiendra que la distribution ne se limite pas à la mise à disposition du produit auprès du consommateur ; elle prend également en compte le suivi de la consommation, de la quantité offerte et la ponctualité de l'offre.

## **1.2. Les pratiques de distribution: définition et identification des dimensions**

La mission d'une entreprise de production ne s'achève pas dans son entrepôt de produits finis, elle doit aussi prendre en charge l'écoulement de ses produits en optimisant l'efficacité de l'accélération de la transmission physique des biens (Triki, 2010). La recherche de cette efficacité dans la chaîne de commercialisation passe par l'optimisation des composantes de la

fonction logistique, qui tendent toutes à l'amélioration du niveau de service proposé ainsi qu'à l'accroissement de la satisfaction du client (O'Neal & Bertrand, 1990; Ballou, 1991 ; Christopher, 1992 ; Mentzer, et al., 2001, cités par Gallouj, et al., 2010). Cette recherche permanente d'optimisation doit également permettre l'optimisation des coûts en acheminant les produits aux consommateurs à travers des circuits plus ou moins efficaces sur le plan logistique. Lalonde & Zinszer (1976), cité par Hicham (2009), affirment que les aspects de la distribution physique les plus importants sont : la disponibilité des produits, le délai de livraison de la commande, le service après-vente du produit, la flexibilité des systèmes de production et d'information. Dans son étude portant sur le marché de la fourniture de matériels informatiques, Gilmour (1997), cité par Senkel (2000), montre que les clients ont des attentes différentes en matière de service et que certaines entreprises privilégient la disponibilité de la marchandise, le délai de livraison et la fiabilité de celle-ci. La logistique reste donc intimement liée à la notion d'optimisation (Senkel, 2000) et doit garantir une gestion optimale de la combinaison « quantités, délais et coût ».

La distribution a pour mission de faciliter le rapprochement de l'offre et de la demande par la mise en relation de plusieurs personnes physiques ou morales ayant des intérêts complémentaires (Pardo & Paché, 2015). C'est pourquoi certains travaux ont insisté sur l'importance de la distribution en tant que producteurs de liens sociaux (Cova, 2004), cité par Gallouj et al. (2010), et la nécessité des entreprises de développer des relations « win-win » avec leurs distributeurs (Moati, 2001) sur des conditions d'échanges plus coopératives (Machat, 2009), voire de partenariats gagnant-gagnant (Ndione, et al., 2022), car la satisfaction de la clientèle est tributaire de la satisfaction de ces intermédiaires. Cette idée rejoint les suggestions de Baritoux & Houdart (2015) qui suggèrent qu'une des voies d'amélioration des relations entre producteurs et distributeurs passe par « une relation de coopération tripartite entre une enseigne de la grande distribution, une PME agroalimentaire et des producteurs agricoles, dans le cadre d'une démarche de type partenariat vertical pour la mise en place d'une filière qualité ». La rencontre entre l'offre et la demande de produit (Bréchet, 2013) se construit donc à travers une chaîne d'activités que nous appelons « pratiques de distribution » et que nous définissons comme les actions déployées par une entreprise afin de permettre une mise à disposition réussie du produit chez le consommateur.

### **1.3. La performance commerciale**

L'évaluation de la performance globale d'une entreprise, en particulier celle commerciale, demeure importante pour les activités marketing. Mais la préoccupation majeure des marketers et des chercheurs est d'explicitier la performance commerciale, car ce concept suscite deux interrogations interdépendantes: qu'est-ce que la performance commerciale et comment la mesurer?

#### **1.3.1. Notion de performance commerciale**

La définition de la performance commerciale ne fait pas l'unanimité parce que chaque acteur qui s'y intéresse l'aborde en fonction du contexte étudié (Issor, 2017) ou en fonction des objectifs fixés, de l'angle d'analyse et du champ d'intérêt (Ahmani & Bouazza, 2022). Cette multiplicité des approches fait qu'il est difficile de lui attribuer une seule définition.

La performance commerciale de l'entreprise ou performance marketing est entendue dans une acception large comme le niveau d'efficacité, d'efficacité et de durabilité des pratiques de vente (Cappelletti, 2008). L'efficacité s'applique à la réalisation des objectifs fixés, l'efficacité recherche la combinaison des moyens disponibles de la manière la plus productive possible et la durabilité « correspond à la capacité de l'entreprise à renouveler sur une longue période des performances satisfaisantes (et non pas exceptionnelle) en termes de croissance et de marge » (Cardoso, 2003).

La performance commerciale est liée à la satisfaction des clients (Cardoso, 2003 ; Sogbossi, 2010). Elle peut être définie comme l'aptitude d'une entreprise à proposer des biens ou services adaptés aux besoins manifestés des clients (Lebzar & Nejjari 2018); Ahmani & Bouazza, 2022). El Amraoui et Hinti (2022), quant à eux, définissent la performance commerciale comme le potentiel d'une entreprise à créer de la valeur pour le client. La satisfaction des clients est donc le garant d'une performance commerciale. Cette dernière peut être renouvelée lorsque les entreprises mettent en place des actions permettant d'offrir de la valeur aux clients (Issor, 2017). Dans la même perspective, Traore, & al. (2023) considèrent la performance comme l'ensemble des actions commerciales menées par une entreprise pour augmenter le taux de conversion des prospects, le taux de fidélisation des clients, le taux de retour sur investissement publicitaire, etc.

L'analyse de ces quelques définitions attribuées au concept nous permet de conclure que le débat sur la performance commerciale débouche sur des notions qui se complètent, car les actions commerciales menées par une entreprise comme la création et le maintien d'une relation

durable avec les clients (Wheelen, et al., 2014 ; Lebzar & Nejjari, 2018), la maîtrise de la négociation et des ventes (Lebzar & Nejjari, 2018), etc., ont pour finalité la satisfaction des clients. Cela nous pousse à caractériser la performance commerciale comme « le potentiel d'une entreprise à mettre en œuvre des actions commerciales réussies afin de satisfaire les clients et d'améliorer ses résultats de manière durable».

L'évolution sémantique de la performance commerciale dans le temps fait qu'il n'y a pas une définition universelle et une mesure précise.

### **1.3.2. Les critères d'évaluation de la performance commerciale**

Pierre Volle (2008), qui a retracé l'évolution des indicateurs de performance marketing, a aussi évoqué la sophistication de ceux-ci. Très orientés vers la performance commerciale, les ventes furent pendant longtemps l'indicateur de référence. Puis dans les années 80, la part de marché devient un indicateur de prédiction populaire pour mesurer la liquidité et la profitabilité. Enfin, dans les années 1990, d'autres mesures non financières ont suscité une large attention. Aujourd'hui, on constate que de nombreux indicateurs quantitatifs et qualitatifs sont utilisés pour évaluer la performance commerciale. Parmi ces indicateurs, par exemple les ventes réalisées ou le chiffre d'affaires, la part de marché (Bourguignon 1995 ; Hmioui, et al., 2019 ; Beddaa & Bachiri, 2020; Ghali-Zinoubi ; 2021 ; Ahmani & Bouazza, 2022) ; la fidélité du client, la satisfaction des clients (Furrer & Sudharshan ,2003; Sogbossi, 2010; Hmioui, et al.,2019) sont très usités dans les recherches en Sciences de gestion. Cependant, d'autres critères tels que le profit (Furrer & Sudharshan ,2003), la croissance des bénéfices (Sogbossi, 2010), la marge bénéficiaire globale, le taux de réussite de la prospection commerciale (Beddaa & Bachiri, 2020) ; etc., attirent aussi l'attention des chercheurs.

La mesure de la performance doit être parfaitement objective, c'est un résultat, tandis qu'une mesure de réussite est subjective, c'est un jugement. Toutefois, il a été reconnu que les critères subjectifs sont les meilleures mesures de la performance commerciale (Cameron & Whetten, 1983, cité par De La villarmois, 2001). Très souvent, les systèmes de mesure de performance commerciale considèrent seulement les réalisations des activités. Dans le domaine des PME, la performance fait référence à l'atteinte des objectifs commerciaux ou des résultats. En Afrique, la plupart des dirigeants de petites et moyennes entreprises définissent principalement la performance en termes de réussite (Mamboundou, 2003 ; Ngongang, 2005 ; Sogbossi, 2010; Nkakleu & Djika, 2017, cité par Souley As, 2023). Cela peut être expliqué par le fait que l'atteinte de performances quantifiées, dans un contexte où les activités sont confrontées à de

multiples incertitudes et où le jeu concurrentiel peut amener à remettre en cause les niveaux de performance en place, pose problème. Dans le cadre des PME agroalimentaires sénégalaises, les spécificités du secteur nous ont conduits à considérer la performance commerciale comme un résultat, une mesure de la réalité de l'activité commerciale qui permettra de juger sa réussite. Nous avons donc recouru à la seule mesure de performance commerciale que toute PME est en mesure de fournir, l'évaluation subjective. Autrement dit, on s'intéresse dans ce cas d'espèce à la performance commerciale perçue, définie dans le même sens que Dorley (2008) comme une mesure de la réussite de l'activité commerciale fondée essentiellement sur le jugement des responsables de l'entreprise à travers des critères d'appréciation.

#### **1.4. Hypothèses et modèle théorique de la recherche**

L'approche hypothético-déductive adoptée dans cette recherche nous pousse à formuler des propositions théoriques qui seront testées empiriquement en vue de les confirmer ou de les infirmer.

##### **1.4.1. Hypothèse relative aux pratiques de distribution**

La distribution concerne la distribution physique, mais également toutes les formes d'accessibilité au produit. Les dimensions logistiques de distribution conditionnent la mise à disposition efficace des produits auprès des consommateurs. Cette efficacité se mesure à partir de deux grands indicateurs, à savoir le strict respect des délais de livraison et, d'autre part, la réduction des frais de transport, de manutention et de stockage (Paché, 1998). D'autres auteurs soulignent également la nécessité des entreprises à développer des relations «win-win» avec leurs distributeurs (Moati, 2001, op.cit.) sur des conditions d'échanges plus coopératives (Machat, 2009 op.cit.). Ceci nous amène à poser la première hypothèse suivante:

H1. Dans les PME/TCLFL, la distribution des produits se traduirait par la mise en œuvre d'un ensemble de pratiques différenciées.

##### **1.4.2. Pratiques de distribution et performance commerciale : une analyse théorique**

Originellement spécialistes de la mise à disposition de produits sans autre contrainte que celle de les écouler, les managers responsables de la distribution ont compris qu'il fallait chercher ailleurs la fidélité, la satisfaction des clients et la différenciation (Munos, 2012) en vue d'améliorer la performance commerciale de l'entreprise. L'une des voies est le renforcement de l'orientation service qui se traduit par la diversification des réseaux de distribution, le développement de l'information qui optimise l'autonomie du client ainsi que l'enrichissement

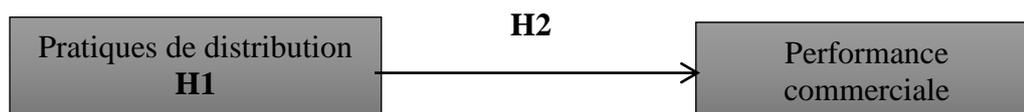
de l'échange et de la relation par l'apport de solutions (Munos, 2012, op.cit.). Pour développer un avantage compétitif durable, les produits offerts doivent être perçus par le client comme meilleur que les produits concurrents en ce qui concerne le rapport qualité/prix ou égal à la concurrence avec un prix inférieur.

D'autres études montrent l'importance de la logistique dans la différenciation de l'entreprise, par la réduction des coûts, mais aussi et surtout par la création de valeur pour le client, qui se concrétise par une satisfaction totale et une fidélisation accrue de celui-ci (Serverafrancé & Gil saura, 2005 op.cit.). Autrement dit, l'optimisation de l'ensemble des flux physiques de l'entreprise permet d'augmenter la compétitivité de l'entreprise en offrant un service de qualité au client, et ce au moindre coût possible. Ainsi pour une entreprise, la minimisation des coûts, la qualité des produits ou des services, l'augmentation des ventes et la réduction du délai de livraison lui confèrent une performance commerciale (Nwamen, 2006).

Le succès commercial d'une entreprise dépend aussi du circuit de distribution qui sera adopté, puisque son efficacité joue un rôle important sur les coûts liés à la commercialisation, et donc sur le prix des produits locaux (Levis, 2010, op.cit.). On peut donc penser que l'étendue du réseau de distribution a un impact sur la satisfaction du client et, par ailleurs, sur la performance commerciale, car plus le réseau est grand, plus le consommateur éloigné peut acquérir le produit. Dans le même ordre d'idées, Triki (2010, op.cit.) montre que la réussite commerciale de l'entreprise de production dépend largement de la bonne exécution de la fonction de distribution, car pour optimiser les ventes, les produits fabriqués doivent être toujours à la disposition du consommateur. Cela nous amène à formuler la deuxième hypothèse suivante :  
H.2: Les pratiques de distribution exercent une influence significative sur la performance commerciale des PME/TCLFL.

La prise en compte de nos hypothèses énoncées précédemment nous permet de construire notre modèle conceptuel de recherche.

**Figure N°1: Modèle conceptuel de la recherche**



Source : Élaboré par l'auteure

## 2. Méthodologie de la recherche

La démarche méthodologique adoptée est basée essentiellement sur le paradigme de Churchill

Nous avons choisi une approche qualitative et quantitative, compte tenu de la faiblesse des supports théoriques existants.

### **2.1. Étude exploratoire: identification des pratiques de distribution**

Dans le cadre méthodologique, notre objectif consiste à identifier les pratiques de distribution des dirigeants des PME/TCLFL et de générer un ensemble d'items. L'approche qualitative exploratoire est privilégiée ici et se justifie par le manque de recherches antérieures sur les pratiques de distribution. La base de données de certaines entreprises agroalimentaires sénégalaises que nous avons reçue auprès de ITA<sup>3</sup> nous a permis de contacter par téléphone ou par mail certains dirigeants de PME/TCLFL. Ainsi, dix dirigeants de PME/TCLFL ont été interrogés sous forme d'entretien semi-directif. Le choix de ce nombre s'explique par le fait que certains auteurs comme Guest, et al., (2006) considèrent que le point de saturation peut être atteint dès 10, voire 6 interviews, et Mason (2010), qui préconise une taille d'échantillon de 10 dans le cadre d'entretiens en profondeur.

Les entretiens ont eu lieu le plus souvent pendant la journée, à la convenance des interviewés, se sont déroulés en langue française et ont duré en moyenne une heure trente minutes. Ces entretiens semi-directifs, enregistrés dans leur intégralité, ont fait l'objet d'une transcription et d'une analyse de contenu.

La première étape de notre analyse fut de lire à plusieurs reprises le corpus entier des dix entretiens et de faire un découpage des informations subjectives en thèmes. Dans une seconde étape, nous avons procédé à une quantification des thèmes selon leur fréquence d'apparition. Cette analyse nous a permis de déterminer les pratiques de distribution (respect des délais de livraison, minimisation des coûts et coopération avec les distributeurs) et de créer une échelle de mesure.

### **2.2. Échantillonnage et collecte des données**

La cible de notre étude représente les PME/TCLFL formelles (effectif  $\leq$  250 salariés). Le choix de cette catégorie d'entreprises se justifie par le fait qu'une partie du secteur agroalimentaire sénégalais est constituée de micro et de petites entreprises relevant du secteur dit « informel », et donc mal identifié dans ses capacités productives (Bricas, et al., 2016). Ces entreprises, à base essentiellement familiale, font partie d'une économie de réseau social (FIDA<sup>4</sup>, 2020) et leur caractère informel rend complexe la mesure de la performance. Du fait de l'absence d'une

---

<sup>3</sup> Institut de Technologie Agroalimentaire.

<sup>4</sup> Fonds International pour le développement agricole.

base de données regroupant toutes les PME agroalimentaires sénégalaises, nous avons opté pour une méthode d'échantillonnage non probabiliste (échantillon de convenance). Cette méthode peut être utilisée pour des raisons de coût, de non disponibilité du cadre d'échantillonnage ou encore de manque d'informations statistiques de base sur la population-mère (Usunier, et al., 2000).

Les données finales ont été recueillies en face à face par des enquêteurs professionnels auprès de 255 PME/TCLFL. L'instrument de collecte des données finales est un questionnaire structuré et les logiciels de traitement sont SPSS 21 et AMOS 21.

L'échantillon est composé de 81,6 % de petites entreprises et de 18,4% de moyennes entreprises, dont 52,2% font la transformation des céréales locales, fruits et légumes, 31,8% la transformation de céréales et le reste (16,1%) évolue dans le domaine des fruits et légumes. Les femmes représentent 86,7%, contre 13,3% d'hommes. 62% des PME enquêtées exercent l'activité de transformation à travers les groupements d'intérêt économique (GIE), alors que les 32,2% le font à titre individuel.

### 3. Résultats de la recherche

Nous allons procéder ici aux tests empiriques des différentes hypothèses élaborées.

#### 3.1. Test de l'hypothèse H1

Le test de cette hypothèse s'est déroulé en trois étapes. La première étape consiste à vérifier la cohérence interne ou la fiabilité de l'échelle en utilisant l'alpha de Cronbach (Cronbach, 1951) qui doit être supérieur à 0,6 pour une étude exploratoire (Nunnally, 1978, cité par Ben Hanana et Houfaid, 2016), et le Rhô de Joreskog ( $\rho > 0.7$ ) (Fornell & Larcker, 1981, cité par Gurviez & Korchia, 2002). L'échelle obtenue présente de très bons indices de fiabilité pour chacune des dimensions identifiées. La deuxième étape consiste à calculer et à vérifier la validité convergente et la validité discriminante de chaque variable latente (Fornell & Larcker, 1981). Les résultats montrent que la validité discriminante, au sens de la règle de Fornell & Larcker, est vérifiée pour la coopération avec les distributeurs (COOP) et le respect des délais de livraison (RESPDEL) (voir tableau N°1).

**Tableau N°1: Fiabilité et validité de l'échelle de mesure des pratiques de distribution**

Variabiles latentes	Alpha de Cronbach	Valeur du Rhô de Jöreskog ( $\rho$ )	Rhô de validité convergente	Validité discriminante
COOP	,886	0,926	0,808	$0,808 > \delta^2$ coop-respdel = 0,19
RESPDEL	,875	0,854	0,556	$0,556 > \delta^2$ respdel-coop = 0,19

Source : Données de l'enquête confirmatoire

La dernière étape consiste à analyser les valeurs des indices d'ajustement globaux du modèle de mesure (Delacroix, et al., 2021). Les indices du modèle de mesure des pratiques de distribution sont satisfaisants (RMR=0,020; RMSEA=0,000; CMIN/DF=0,999; GFI=0,994 ; AGFI=0,977; CFI=1,000; NFI= 0,994; IFI=1).

Les résultats fournissent une structure bidimensionnelle, à savoir le respect des délais de livraison et la coopération avec les distributeurs ; par conséquent, l'hypothèse est vérifiée. Autrement dit, dans les PME/TCLFL, les pratiques de distribution des produits se traduisent par le respect des délais de livraison et la coopération avec les distributeurs. Ces deux pratiques permettent une mise à disposition réussie du produit chez le consommateur.

### **3.2. Test de l'effet des pratiques de distribution sur la performance commerciale**

Nous cherchons à vérifier si les pratiques de distribution améliorent la performance commerciale des PME/TCLFL. Pour ce faire, nous testons l'effet des deux dimensions des pratiques de distribution sur la performance commerciale perçue. Les indices d'ajustement du modèle de structure pratiques de distribution-performance commerciale ainsi que les liens de significativité sont synthétisés dans le tableau ci-dessous.

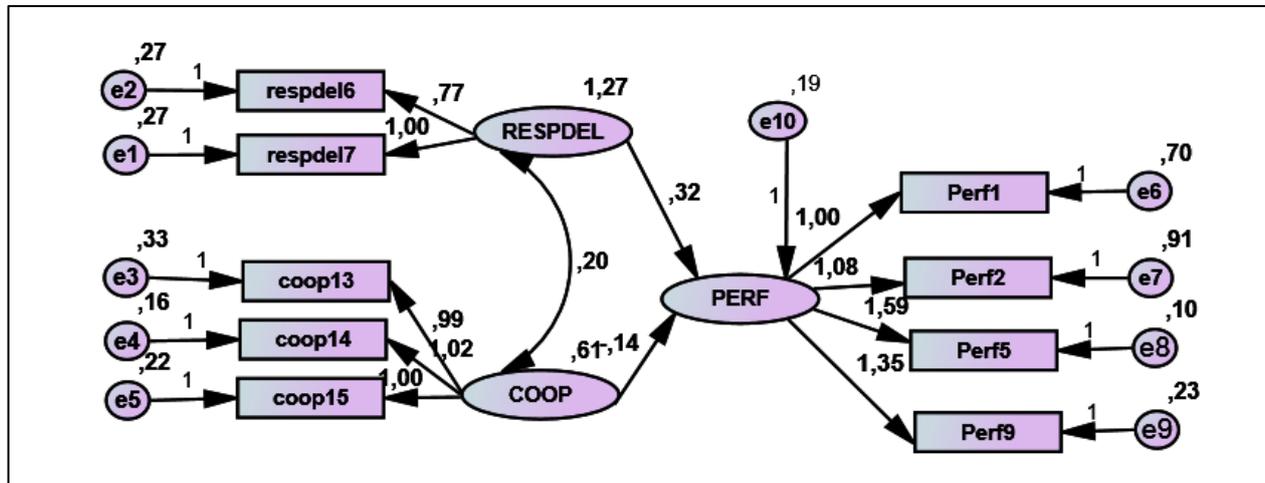
**Tableau N°2: Critères d'ajustement du modèle de structure pratiques de distribution-performance commerciale**

Indices d'ajustement	RMR	RMSEA	CMIN/DF	GFI	AGFI	CFI	NFI	IFI
Valeurs	0,047	0,061	1,949	0,962	0,929	0,981	0,962	0,981

Source : Données de l'enquête finale

Les résultats montrent que tous les indices respectent les seuils fixés. On peut donc conclure que le modèle est acceptable, car il s'ajuste aux données empiriques. Il convient d'étudier les liens causaux entre les variables latentes des pratiques de distribution et celle de la performance commerciale.

Figure N° 2: Modèle structurel pratiques de distribution et performance commerciale



Source : Résultats de la modélisation par les équations structurelles avec AMOS

Tableau N°3: Significativité des liens de causalité entre pratiques de distribution et performance commerciale

Hypothèses	Estimateur	S.E.	C.R.	P	Décision
H2.1: COOP → PERF	- 0,143	0,045	- 3,144	0,002	Confirmée
H2.2.:RESPDEL → PERF	0,316	0,045	6,966	0,000	Confirmée

Source : Données de l'enquête finale

Les données du tableau ci-dessus laissent apparaître que la coopération avec les distributeurs et le respect des délais de livraison exerce une influence significative sur la performance commerciale des PME/TCLFL ( $t=3,144 > 1,96$  et  $p=0,002 < 0,05$ ), ( $t=6,966 > 1,96$  et  $p=0,000 < 0,05$ ), ce qui nous pousse à confirmer l'hypothèse H2.

#### 4. Discussion des résultats

L'intérêt d'une recherche réside dans l'exploitation et l'interprétation des données empiriques afin d'en tirer des renseignements et d'apporter une contribution à la connaissance.

##### 4.1. Les pratiques de distribution identifiées dans les PME

Nous avons constaté deux dimensions qui expliquent les pratiques de distribution dans les PME/TCLFL au Sénégal. Il s'agit du respect des délais de livraison et de la coopération avec les distributeurs. Nos résultats confirment ceux de Papavassiliou (2010), Bouzaâbia et Boumaizas (2013) selon lesquels les dimensions disponibilité et délais d'exécution des produits sont essentielles aux yeux des clients. En réalité, la mission d'une entreprise de production ne s'achève pas dans son entrepôt de produits finis, elle doit aussi prendre en

charge l'écoulement de ses produits en optimisant l'efficacité de l'accélération de la transmission physique des biens (Triki, 2010, op.cit.). De plus, les contraintes imposées par les distributeurs et la durée de vie limitée des produits transformés rendent d'autant plus nécessaire le respect des délais de livraison des PME/TCLFL.

Les évolutions des comportements d'achat des clients et l'environnement concurrentiel exacerbé ont eu, et ont encore, des conséquences sur les fonctions commerciales. De ce fait, les PME/TCLFL qui recourent aux distributeurs pour écouler leurs produits se trouvent dans l'obligation de coopérer avec eux, car ils sont directement impliqués dans les flux de produits, de services, mais aussi les flux financiers et informationnels qui vont des producteurs au client final. Par ailleurs, compte tenu des contraintes liées à la périssabilité des produits agricoles transformés et aux coûts de transport de ces produits en cas de localisation distante entre transformateur et consommateur, la coopération avec les distributeurs constituerait une pratique déterminante (Aurier et Sirieix, 2016).

#### **4.2. L'effet significatif des pratiques de distribution sur la performance commerciale**

Le respect des délais de livraison des produits améliore positivement la performance commerciale des PME/TCLFL. Ce résultat confirme les conclusions de certains auteurs comme, Serverafrancé et Gil saura (2005op.cit.) et Nwamen (2006 op.cit.) qui, pour une entreprise, la minimisation des coûts, la qualité des produits ou des services et la réduction du délai de livraison lui confèrent une performance commerciale supérieure. Triki (2010, op.cit.) montre aussi que la réussite commerciale de l'entreprise de production dépend largement de l'accélération de la transmission physique des biens. L'optimisation de la logistique de distribution par le respect des délais de livraison améliore la performance commerciale des PME/TCLFL. Autrement dit, lorsque le consommateur détient les quantités voulues au moment voulu, cela ne peut qu'affecter positivement sa satisfaction.

Quant à la deuxième sous-hypothèse, le test fait apparaître que la coopération avec les distributeurs entraîne une détérioration de la performance commerciale des PME /TCLF. Or, dans la littérature, il est admis que la coopération est recherchée pour les entreprises recourant à des distributeurs, car elle est perçue comme une source de performance (Rochette-Ladouceur, et Cassiere 2007). Certains auteurs reconnaissent aussi que les acteurs peuvent, en

coopérant, augmenter les bénéfices que chacun reçoit (Cannon et Perreault, 1997), cités par Siguaw, et al. (1998), ce qui constitue l'un des fondements de la théorie des jeux et des stratégies «win-win».

Ce résultat s'explique par le manque de moyens des PME /TCLFL pour mettre en place leurs propres points de vente. De ce fait, pour commercialiser leurs produits, elles passent souvent par les distributeurs. Ces derniers vont accaparer la marge bénéficiaire la plus élevée, ce qui entraîne une détérioration de la performance commerciale des PME. Ce résultat peut être attribué également à l'existence d'une coopération purement transactionnelle entre distributeurs et PME /TCLFL. Il confirme les résultats de Siguaw, et al. (1998) qui ont montré que la coopération exerce un effet significatif et négatif sur la performance commerciale lorsque les distributeurs accordent plus d'importance au profit.

Somme toute, les résultats confortent partiellement l'idée selon laquelle les pratiques de distribution qui concourent à une mise à disposition réussie des produits auprès des consommateurs améliorent positivement la performance commerciale des PME /TCLFL.

## **Conclusion**

L'étude montre que le respect des délais de livraison et la coopération avec les distributeurs permettent une mise à disposition réussie des produits agroalimentaires auprès des consommateurs. Elle révèle aussi que le respect des délais de livraison améliore positivement la performance commerciale des PME transformatrices de céréales locales, fruits et légumes. Cependant, il faut souligner que les pratiques de distribution actuelles conduisent à des coûts de distribution physique extrêmement élevés. Par ailleurs, il existe aussi peu de coopération commerciale entre distributeurs et PME agroalimentaires. De ce fait, l'adaptation des PME agroalimentaires aux besoins des distributeurs nécessite une redéfinition des bases de la coopération entre ces deux partenaires.

Ce travail a permis de contribuer aux résultats des études menées dans les PME agroalimentaires des pays sous-développés. Il s'inscrit dans le cadre d'un enrichissement des travaux consacrés à la distribution et à la performance commerciale. Du point de vue méthodologique, cette recherche a permis de développer de nouveaux outils de mesure, fiables et valides, capables d'évaluer les pratiques de distribution et la performance commerciale perçue des dirigeants de PME /TCLFL.

L'étude présente des limites et ouvre de nouvelles voies de recherche à explorer. Elle s'est focalisée sur le test d'un seul côté: les PME /TCLFL. Nous avons aussi restreint le périmètre

des PME agroalimentaires à celles qui font la transformation des céréales locales, fruits et légumes. De ce fait, la généralisation de nos résultats s'applique uniquement aux PME /TCLFL. La prise en compte de ces limites permettra d'enrichir les pratiques de distribution des PME. De futures recherches pourraient s'intéresser aussi sur comment les PME agroalimentaires sénégalaises peuvent saisir les opportunités du digital pour une meilleure performance commerciale.

## **BIBLIOGRAPHIE**

Aurier, P. et Sirieix, L. (2016). Chapitre 8. Distribuer les produits agroalimentaires et se développer à l'international, in *Marketing de l'agroalimentaire : Environnement, stratégies et plans d'action*, (p.361-435), Paris, Dunod.

Ahmani. Y & Bouazza. A (2022). Supply Chain Management et performance commerciale des coopératives agricoles: Cas de la coopérative COPAG. *Revue Internationale des Sciences de Gestion* «Volume 5 : Numéro 2» pp : 920 - 944

Badji A. (2014). Un secteur en mutation, Réussir Magazine n°143, Assurances 2019.

Baritoux B., Houdart M. (2015). Relations fournisseurs-grande distribution dans les filières agroalimentaires. Une analyse de la trajectoire d'une démarche « filière qualité ». *Économie rurale*, n° 346, pp. 15-30.

Ben Hanana E. et Houfaïd S. (2016). Construction d'une échelle de mesure évaluant la satisfaction du personnel des administrations publiques: Cas du Maroc, *International Journal of Innovation and Scientific Research*, Vol. 23 No.2 May 2016, pp. 274-288.

Beddaa M.et Bachiri M. (2020). Impact de la gestion budgétaire des ventes sur la performance commerciale de l'entreprise : Proposition d'un modèle conceptuel. *Revue AME*, Vol 2, No 2, p. 97-114.

Bréchet J-P (2013). Organiser le marché : une lecture par la théorie de la régulation sociale. *Revue Française de Socio-Économie*, n° 12, p.191-208.

Bouzaâbia O. et Boumaïza S. (2013). Le rôle de la performance logistique dans la satisfaction des consommateurs : investigation dans la grande distribution. *La Revue Gestion et Organisation*, Volume 5 (2), p.121-129(9).

Bourguignon A. (1995). Peut-on définir la performance ? *Revue Française de Comptabilité*, n° 269, p.61-66.

- Bricas N., Tchamda C., Mouton F. (dir.) (2016). *L'Afrique à la conquête de son marché alimentaire intérieur. Enseignements de dix ans d'enquêtes auprès des ménages d'Afrique de l'Ouest, du Cameroun et du Tchad*. Paris, AFD, collection « Études de l'AFD », no 12, p.132.
- Cappelletti L. (2008). Vers un contrôle de gestion intégré à la fonction commerciale: cas d'expérimentation. *Revue Management et Avenir*, n° 16, p. 156-173.
- Cruz J.F., Hounhouigan D.J. Havard M., Ferré T., (2019). *La transformation des grains*. Collection Agricultures tropicales en Poche, Quæ, Presses agronomiques de Gembloux, CTA, Versailles, Gembloux, Wageningen. 182 p. + cahier quadri 16 p.
- Delacroix, E., Jolibert, A., Monnot, É. & Jourdan, P. (2021). Chapitre 14. La modélisation par les équations structurelles. Dans : , E. Delacroix, A. Jolibert, É. Monnot & P. Jourdan (Dir), *Marketing Research: Méthodes de recherche et d'études en marketing* (pp. 429-476). Paris: Dunod.
- De La villarmois O. (2001). Le concept de performance et sa mesure : un état de l'art. Les Cahiers de la Recherche.
- Diallo M.-F. et Seck A.-M. (2014). Le secteur de la grande distribution : analyse théorique et recommandations-Le cas du Sénégal., in Diallo et al. (Ed.), *Management des activités publiques et privées : le cas du Sénégal*, Éditions Harmattan.
- Dieng et Seck (2012). L'industrie agroalimentaire du Sénégal, enjeux et défis majeurs, Direction de L'Appui au Secteur Privé, DOSSIER THEMATIQUE N°4 (DASP).
- Dorley F. (2008). Vers une nouvelle approche de la performance commerciale d'un nouveau produit industriel. *Recherche et Application en Marketing*, n°2.
- EL Amraoui h. et Hinti S. (2022). La performance d'entreprise : Histoire d'un concept (1950 – 2020). *Revue Française d'Economie et de Gestion* « Volume 3 : Numéro 5 », p : 341 -354.
- FIDA (2020). L'avenir de l'agriculture au Sénégal : 2030-2063. Défis et opportunités pour les projets financés par le FIDA.
- Filser, (1998). Évolutions et stratégies dans la distribution alimentaire : les apports des sciences de gestion. *Économie rurale*, p. 9-15.
- Filser M. (2004). La stratégie de la distribution: des interrogations aux contributions académiques. *Revue Française du Marketing*, Juillet, n° 198, 3/5.
- Filser M., Des Garet Y. et Paché, G. (2020). *La distribution : organisation et stratégie*, Editions Management et Société.

Furrer O. et Sudharshan D. (2003). Coûts d'opportunité liés à la maximisation de la performance en marketing. *Revue Française du Marketing*, n°195, 5/5, p. 39-52.

Gallouj C., Kaabachi S. et Laïb N.(2010). Seniors, commerce et distribution : une revue de la littérature, *Gérontologie et société*, 2010/4 n°135, p. 55-82.

Ghali-Zinoubi Z. (2021). Éthique de l'Organisation, Pratiques Éthiques des Vendeurs et Performance Commerciale : Revue de Littérature dans l'ouvrage collectif Ghali-Zinoubi et Saidi (2021) « Performance des entreprises : vers quel modèle de création de valeur ? » ? p.65-89, Generis.

Gadde, L. & Ford, D. (2015). Chapitre 2. La recherche en distribution et l'approche réseau. Dans : Catherine Pardo éd., *Commerce de gros, commerce inter-entreprises: Les enjeux de l'intermédiation* (pp. 37-60). Caen: EMS Editions.

Gurviez P. et Korchia M. (2002). Proposition d'une échelle de mesure multidimensionnelle de la confiance dans la marque. *Recherche et Application en Marketing*, n°3.

Guest G., Bunce A. et Johnson L. (2006). How many interviews are enough ? An experiment with data saturation and variability. *Field Methods*, vol. 18, 1, 2006, p. 59-82.

Heitz-Spahn, S., et Filser, M. (2014). La place de l'enseigne dans les trajectoires d'achat des clients en contexte multi-canaux, *Décisions Marketing*, n° 74, p. 21-36.

Hicham A. (2009). Le choix des PME par la grande distribution alimentaire : quel poids pour les critères logistiques ? *Revue Management et Avenir*. May 2009, Issue 24, p49-64.

Hmioui A., Alla L., Bentalha B., El ghalfik (2019). La force de vente à l'épreuve de la performance commerciale : Le cas du profil Technico-Commercial. *Revue AME*, Vol 1, N°1 (2019), p.72-91.

Jourdan P. et Pacitto J-C (2017). La globalisation de la distribution peut-elle s'affranchir des particularités régionales ? Une étude des déterminants de la pénétration sur le marché mondial de la beauté. *Revue française du marketing*, N° 259, 1/4, p.7-18.

Levis (2010). Comment améliorer l'organisation régionale de la distribution des produits alimentaires ? *CRCD*.

Lambin J.J. et Moerloose C.D. (2021). *Marketing stratégique et opérationnelle: la démarche marketing dans une perspective responsable*. 10<sup>ème</sup> édition, Dunod.

Lebzar, B & Nejari, I. (2018). TIC et performance commerciale des coopératives: ÉTUDE D'IMPACT- Cas des Coopératives agricoles marocaines. *International Journal of Economics and Strategic*, Vol 11, pp. 104-119.

Lindon et Lendervie (2000). *Mercator : Théorie et Pratique du Marketing*, 6<sup>ème</sup> édition Dalloz.

Machat K. (2009). Les pratiques coopératives de la PMI vis-à-vis de son distributeur principal. *Décisions Marketing*, n°54.

Mason M. (2010). Sample Size and Saturation in PhD Studies Using Qualitative Interviews. *Qualitative Social Research*, vol. 11, n°3, 2010, 14 pages.

Moati P. (2001). Organiser les marchés dans une économie fondée sur la connaissance: le rôle clé des intégrateurs. *Revue d'économie industrielle*, vol. 97, Organisations et institutions : la centralité des règles. pp. 123-138.

Munos A. (2012). La théorie de la SDL (Service-Dominant Logic) appliquée à la distribution : validations, limites et contributions. *La Revue des Sciences de Gestion*, N° 257, p. 111-119.

Ndione L.C., Sall Diop F. et Diallo M.F. (2022), *Consommation, commerce et culture en Afrique. Une analyse socio-économique*. Éditions Harmattan.

Nwamen F. (2006). Impact des technologies de l'information et de la communication sur la performance commerciale des entreprises. *La revue des Sciences de Gestion*, Direction et Gestion, n° 218.

Paché G. (1998). La loi Galland va-t-elle remettre en question les stratégies logistiques des détaillants alimentaires français ? *Décisions marketing*, 15, 97-106.

Papavassiliou N. (2010). Problems of distribution and market orientation in the fishery sector in Greece". *Journal of Business & Industrial Marketing*/ Vol.25, Iss.7, p.556-566.

Rochette-Ladouceur C. et Cassiere F. (2007). Quelle orientation marché pour les PME-PMI ? Application au cas d'une région française. 5<sup>ème</sup> Congrès International de l'Académie de l'Entrepreneuriat.

Senkel (2000). L'impact d'une logistique "différenciée sur la relation producteur-distributeur : le cas du secteur de l'habillement. Les Troisièmes Rencontres Internationales de la Recherche en Logistique

Serverafrancés D. D. et Gil Saura D. I. (2005). Pratiques logistiques dans les entreprises commerciales espagnoles. *Logistique & Management*, Vol. 13, n°2.

Sogbossi Bocco B. (2010). Perception de la notion de performance par les dirigeants de petites entreprises en Afrique. *La Revue des Sciences de Gestion*, 2010/1, n°241, p. 117-124.

Souley As. A (2023). Les pratiques comptables et la performance financière des PME : Cas du contexte nigérien. *Revue Française d'Economie et de Gestion* , Volume 4 : Numéro 7 pp : 340 – 364.

Traore S. & al. (2023) .Effets des systèmes d'informations sur la performance commerciale des petites et moyennes entreprises (PME) au Mali : Cas du district de Bamako. *Revue Internationale du chercheur* « Volume 4 : Numéro 2 » pp : 465- 484

Triki A. (2010). Le comportement du détaillant : développement d'un modèle pivotant autour d'un nouveau construit libellé « opportunité de la commercialisation de la marque ». *La Revue des Sciences de Gestion*, 3, n°243-244, p.161-170.

Usunier J-C., Easterby-Smith M. et Thorpe R. (2000). *Introduction à la recherche en gestion*, 2<sup>ème</sup> édition Economica.