
Vendre et promouvoir ses produits

Démarches et outils pour les petites entreprises agroalimentaires

Zone géographique	Afrique ; Afrique de l'Ouest
Mots clés	Stratégie de l'entreprise, appui aux entreprises, consommateur; circuit de distribution, marché, marketing, commercialisation, méthode de vente, méthodologie, petite entreprise
Public(s) cible(s)	Petites entreprises agroalimentaires, organismes d'appui

Résumé

Cette fiche présente les éléments clefs d'une démarche de développement commercial maîtrisé pour des petites entreprises agroalimentaires. Elle propose des méthodes et outils issus de travaux menés avec des entrepreneurs et des bureaux d'études dans différents pays africains (notamment au Sénégal), mais aussi européens, dans lesquels des micro et petites entreprises rencontrent des problèmes similaires. Elle s'adresse autant aux entrepreneurs qu'aux organismes d'appui, même si nous avons choisi de privilégier des outils simples que les responsables de petites entreprises peuvent maîtriser. Le but est d'aider ceux-ci à rationaliser la commercialisation de leurs produits grâce à une évaluation correcte des risques et à des outils d'analyse adaptés.

Contexte

Depuis quelques années, en Afrique, de micro et petites entreprises se développent pour approvisionner les marchés urbains nationaux, voire régionaux. Elles fournissent des emplois et des revenus aux ruraux et aux urbains ; elles permettent également la mise en marché d'aliments adaptés aux attentes et au pouvoir d'achat des consommateurs. À partir des ressources locales, elles proposent des produits traditionnels, parfois stabilisés ou de nouveaux produits : jus de fruits ou boissons locales, laits fermentés, farines infantiles, fromages, couscous de mil précuit et sec, etc.

Si les promoteurs parviennent à maîtriser les aspects techniques, leurs démarches et leur politique

commerciales sont la plupart du temps rudimentaires. Les entreprises manquent souvent d'informations pour rationaliser la commercialisation ; elles manquent aussi de méthodes et de savoir-faire pour mettre en place des politiques commerciales efficaces.

Pour autant, les petits entrepreneurs « ne partent pas de rien » en matière de marketing. Ils valorisent des opportunités et utilisent leurs réseaux sociaux pour lancer leurs activités, souvent de façon rapide : cette capacité à agir est une qualité décisive de l'esprit d'entreprise. Ils disposent également de leurs propres informations sur le marché. À partir de leur expérience et de leurs relations, ils perçoivent une demande et y répondent.

Il s'agit donc de tenir compte de ces acquis et de proposer des outils qui aident l'entrepreneur à systématiser sa réflexion et à limiter le risque de l'action, particulièrement lorsque l'investissement augmente, qu'un certain seuil d'activité est dépassé et qu'un savoir-faire commercial devient indispensable. Dans le cadre d'AgriDoc, le Gret propose une série de fiches sur la démarche commerciale. Celle-ci traite de la vente et de la promotion des produits en complément des fiches consacrées au calcul du prix de revient, à la mise au point de produit, à la démarche qualité dans les petites entreprises agroalimentaires.

Problématique et objectifs

Prendre des risques est à la base du développement de toute entreprise. Il est cependant nécessaire d'évaluer les risques des actions commerciales par rapport à la capacité de l'entreprise à les supporter et de les contrôler par des démarches adaptées. Une démarche commerciale progressive permet de diminuer et de maîtriser les risques et, avec le temps, d'adapter le produit, de mieux connaître les clients et de développer les ressources humaines de l'entreprise.

La plupart du temps, les responsables des petites entreprises développent leurs circuits commerciaux à partir de leurs réseaux sociaux ou en fonction d'opportunités qui se présentent. Cette démarche est particulièrement adaptée, à condition de vérifier, à chaque nouveau développement commercial, que les étapes précédentes sont bien maîtrisées. Les premières ventes permettent de vérifier l'adéquation du produit aux clients. Au fur et à mesure, l'entreprise s'organise dans toutes ses fonctions (de commercialisation, mais aussi de production et d'administration) pour répondre à une demande dont les composantes se modifient. La progressivité de la croissance aide l'entreprise à résoudre les problèmes les uns après les autres. Avec le temps, les produits s'améliorent, les compétences des hommes et leur organisation se perfectionnent, et les clients sont fidélisés.

Cette fiche aborde quatre éléments-clefs de la démarche commerciale qui sont 1) l'extension progressive et maîtrisée des circuits commerciaux, 2) le soutien des ventes par la promotion et l'action commerciale, 3) le suivi du marché et 4) la nécessaire mise en place d'un dispositif de suivi des ventes.

Description et mise en œuvre

Accroître les ventes en développant les circuits commerciaux

Débuter par les marchés de proximité

La vente par le directeur et le personnel de production à des boutiques et à des vendeurs sur les marchés proches est la première étape. Elle ne nécessite pas d'investissement et le risque lié au développement de ces circuits est limité au maximum. Le contact avec les clients ou avec les revendeurs permet de se tenir au courant des commentaires des clients sur les produits et sur leurs prix, d'enregistrer les problèmes éventuels sur la qualité, sur la régularité de l'approvisionnement, sur les emballages, et d'y remédier.

Élargir les circuits de distribution en fonction des clients potentiels en renforçant la force de vente

Lorsqu'il devient trop difficile d'accroître les ventes sur les marchés de proximité, de nouveaux espaces de développement seront progressivement exploités : extension à d'autres quartiers, vente à des supermarchés, des hôtels, des grossistes. L'élargissement de la clientèle exige une administration des ventes efficace, et en particulier un fichier des clients tenu à jour. Chaque point de vente du produit doit être visité régulièrement afin de surveiller que les prix pratiqués correspondent à la politique de l'entreprise, de vérifier que les produits sont bien présentés et qu'il n'y a pas eu de dégradation du stock en magasin.

Ces vérifications sont coûteuses en temps, mais indispensables. En effet, plus on s'éloigne de l'entreprise ou de l'entrepreneur, au niveau géographique ou relationnel, plus le **produit doit « se vendre tout seul »**. Si les produits ne sont plus visibles dans les boutiques, les clients ne penseront plus à les acheter. Des produits détériorés vont décourager l'achat, et nuisent gravement à l'image de l'entreprise. Dans les supermarchés, les produits peuvent se retrouver facilement dans les zones les moins fréquentées du magasin, sur les rayonnages les moins favorables à l'achat (en haut ou en bas). Faute de suivi, les stocks demeurent chez les revendeurs, se dégradent, et finalement l'entreprise n'est pas payée.

Par exemple, les sachets de farines locales sont facilement attaqués par les charançons dans les rayons des supermarchés ou les boutiques. Que pensera la ménagère des farines infantiles si elle trouve les sacs percés et charançonnés dans les rayons du principal supermarché de la capitale ? Non seulement elle ne les achètera pas, même si ces farines sont moins chères, mais, en sus, elle considèrera d'une manière défavorable tous les produits proposés par les petites entreprises.

La force de vente est constituée par le personnel qui commercialise le produit pour l'entreprise. Dans une petite entreprise, le directeur est la première force de vente, le livreur souvent la seconde. La force de vente joue un rôle capital dans l'image de l'entreprise et dans le développement des ventes.

Engager des commerciaux est un bon moyen pour augmenter le volume des ventes dès que l'entreprise commence à dégager un chiffre d'affaires trop important pour que les formes de vente précédentes suffisent. L'efficacité de la technique dépend des qualités du vendeur recruté, de sa formation, mais surtout de la qualité de la négociation entre l'entrepreneur et le commercial en ce qui concerne sa marge.

Le commercial doit être recruté pour ses qualités de vendeur auprès de la clientèle recherchée et doit être formé si l'entrepreneur envisage de lui confier la prospection. Il est possible de faire appel à un consultant pour aider l'entreprise dans cette tâche, mais les compétences dans ce domaine pour les micro et petites entreprises sont très rares. À défaut, l'entreprise peut engager à titre de test plusieurs commerciaux, et ne retenir que le ou les meilleurs.

La qualité de la négociation avec le ou les commerciaux recrutés est primordiale. Le commercial doit trouver son intérêt dans la transaction, et l'entrepreneur doit s'assurer que les conditions consenties aux commerciaux permettent effectivement une bonne vente. Ceci nécessite de bien connaître les coûts de production, mais aussi les tarifs acceptables par les différents types de clients. La marge de négociation se situe à l'intérieur de cette fourchette.

De toute façon, l'activité des commerciaux doit être suivie et supervisée régulièrement par le chef d'entreprise ou par son proche personnel.

Vérifier la rentabilité d'une boutique ou d'un kiosque de vente des produits

Ouvrir une boutique ou un kiosque en centre ville est une demande fréquente de la part des entrepreneurs. Ce mode de vente présente un intérêt certain. L'investissement est cependant important, tant en matériel (local et aménagement), qu'en rémunération pour le ou les vendeurs qui y travaillent. Pour cette raison, cette solution doit être envisagée uniquement lorsque l'entreprise a déjà atteint un certain stade de développement. Certains disposent d'opportunités personnelles (terrain, boutique...) qui permettent de limiter l'investissement nécessaire, et donc le risque. Une autre solution est d'ouvrir le magasin à d'autres produits locaux s'adressant au même type de clientèle, produits que l'entreprise pourra conditionner ou vendre en l'état.

Envisager l'exportation en maîtrisant les risques

Trop d'entrepreneurs – et même de projets d'appui à la petite entreprise – envisagent rapidement l'exportation. Les différentiels de prix importants entre les pays africains et les pays occidentaux sont

attractifs. Il faut être cependant très prudent, car les contraintes et les risques sont importants pour une petite entreprise. Proposer les produits à l'exportation nécessite en effet :

- un produit d'une parfaite qualité, tant au niveau bactériologique qu'au niveau du goût. Les normes exigées à l'entrée des produits, notamment pour l'Europe, sont très sévères. Le coût des contrôles à réaliser est à prendre en compte. Le goût et les exigences des consommateurs peuvent être différents de ceux des consommateurs locaux, même s'ils sont originaires du pays, et peuvent entraîner des coûts d'adaptation du produit.
- un conditionnement adapté au transport. Les sachets nécessiteront un sur-emballage en plastique ou en carton. L'acheteur pourra également réclamer la conception d'un nouvel emballage qui peut s'avérer très coûteux sans l'assurance de commandes fermes en quantités suffisantes pour amortir l'investissement.
- une régularité de la production en volume et en qualité. Les importateurs demandent souvent des quantités relativement importantes avec des délais de livraison courts. Certains produits sont peu ou pas stockés par les entreprises en raison de la rapidité de vente ou de la faiblesse du marché local. Or, les procédés de production de certains produits sont longs et difficiles à certaines périodes de l'année, notamment si le procédé comprend une phase de séchage. Si l'entrepreneur n'est pas en mesure de répondre à cette exigence de livraison rapide ou s'il ne peut pas s'organiser pour cela, par exemple en s'associant à d'autres entreprises, il ne doit pas s'attaquer à ces marchés.
- des capacités de fret adaptées. Le transport des produits agroalimentaires stabilisés pose assez peu de problèmes techniques, contrairement à d'autres produits frais. Ils peuvent être transportés par bateau ou par avion et peuvent être stockés sans grand risque. Il faut cependant s'assurer que les compagnies ont des capacités de fret suffisantes et qu'elles sont accessibles à des petites entreprises.
- un relais fiable dans le pays de destination. Il est arrivé à plusieurs reprises que l'importateur refuse ou décline un lot de produits en arguant d'une mauvaise qualité, d'une détérioration du produit ou d'une non-conformité avec les caractéristiques spécifiées. En l'absence de liens personnels et professionnels forts entre l'entrepreneur et l'importateur ou d'un relais qui peut réceptionner le produit avec l'importateur, ces risques sont difficilement gérables pour une petite entreprise.

La collaboration avec des structures de solidarité internationale du commerce équitable (Artisans du monde en France, Oxfam, etc.) peut être une solution intéressante. Dans ce cas, même si les produits doivent satisfaire des normes strictes, les clients se montrent particulièrement compréhensifs, et peuvent aider l'entreprise ou le groupement de producteurs à améliorer le produit afin qu'il réponde à leurs exigences, au lieu de refuser simplement la marchandise et rompre le contrat, comme le font la plupart des clients commerciaux. Il ne faut cependant pas perdre de vue que ces marchés sont microscopiques à l'échelle des capacités de production des pays ACP, et également instables...

On trouvera dans les fiches Agridoc « La promotion des produits artisanaux et agroalimentaires africains dans le commerce équitable européen - Une réflexion engagée au Sénégal » et « Comment produire et transformer « biologique » pour le marché européen ? Informations pratiques pour les opérateurs africains » des éléments d'information d'informations complémentaires sur ces marchés.

Soutenir les ventes par la publicité et l'action commerciale

L'action de communication est destinée aux clients (grossistes, revendeurs) pour les inciter à vendre les produits, aux consommateurs pour les inciter à rechercher et acheter le produit, aux fournisseurs pour donner une image valorisante à l'entreprise. Elle est également dirigée vers les membres de l'entreprise, notamment le personnel commercial, pour les motiver.

Avant de penser à toute forme de publicité, il faut savoir que **la première forme de communication efficace est le bouche à oreilles, sur un bon produit comme sur un mauvais**. Un client satisfait d'un produit communique l'information en moyenne à deux autres personnes ; un client mécontent le dit en moyenne à dix autres. En d'autres termes, la publicité ne pourra pas relancer la vente d'un produit dont la mise au point est imparfaite. **La publicité ne peut que soutenir ou augmenter les ventes d'un produit dont les clients sont satisfaits** (goût, marque, emballage, sur-emballage). Il est donc très important de bien mettre en œuvre la démarche de mise au point du produit (cf. fiche Agridoc : « Démarche de mise au point d'un produit pour une petite entreprise agroalimentaire »).

Pour mettre à profit le « bouche à oreilles », la première étape est de faire connaître le produit (dégustation-vente sur les lieux de vente ou à l'occasion de foires). Pour conquérir les revendeurs, les commerciaux doivent ensuite assurer la présence du produit dans les lieux de vente. Si le produit est de qualité, régulier et adapté à la clientèle, les ventes vont progresser. Le « bouche à oreilles » fonctionnera ; la communication et l'action commerciale ne seront là ensuite que pour **soutenir les ventes dans la durée**. Elles doivent donc être utilisées uniquement lorsque les ventes ne progressent plus assez rapidement par rapport à la capacité de production de l'unité, lorsqu'elles stagnent ou baissent.

Pour un petit entrepreneur, soutenir les ventes c'est d'abord encourager le client et/ou le revendeur.

Il est souvent plus rentable de privilégier le cadeau (paquets gratuits ou objets donnés aux bons clients ou revendeurs), les jeux-concours entre clients ou revendeurs, les réductions de prix (vente à un prix promotionnel pendant une durée donnée). Des manifestations peuvent être organisées dans les quartiers à diverses occasions (matchs de football, Journée nationale de l'alimentation, Journée de la femme, etc.). L'entreprise peut négocier un stand et offrir un lot de produits moyennant des annonces publicitaires au cours de la manifestation. Elle peut également organiser à cette occasion un petit jeu-concours avec les jeunes, les femmes, autour de questions simples sur les produits, les matières premières, l'alimentation, ... Par contre, les documents comme les dépliants de présentation de l'entreprise, les publicités sur les lieux de vente et les petits supports promotionnels (affiches, calendriers) distribués aux clients sont des outils dont l'utilisation doit être limitée. Ces actions sont en effet coûteuses et leur impact difficilement mesurable. Elles ne doivent être envisagées en complément des actions précédentes que si celles-ci ne suffisent pas.

Les petites et micro entreprises agroalimentaires réalisent souvent des actions publicitaires, de leur propre initiative ou grâce au soutien de projets. Les principales difficultés rencontrées résident dans l'évaluation de la rentabilité de la publicité, et dans la coordination des actions entre elles. Pour que les investissements consentis soient rentables, c'est-à-dire bénéficient à l'entreprise en augmentant son chiffre d'affaires, il est important d'**adapter les moyens de l'action commerciale à ses objectifs**.

L'adaptation porte d'abord sur la zone de chalandise¹ : pour que les consommateurs répondent à la publicité, il est nécessaire que celle-ci soit conçue en fonction de la zone de provenance des clients. Les dégustations ou les animations doivent être organisées à proximité des points de vente ou là où résident les principaux clients. Des panneaux seront utiles dans les endroits fréquentés ou visibles des clients potentiels du ou des points de ventes du produit, tout particulièrement au moment où ils pourront acheter le produit, c'est-à-dire chez les revendeurs (publicité sur le lieu de vente).

Par exemple, une entreprise africaine de farines infantiles a fait installer des petits panneaux publicitaires peints devant les points de vente du produit en ville. Une autre a déposé dans toutes les boutiques des autocollants et des affiches.

Il faut également tenir compte des caractéristiques des clients potentiels : la langue véhiculaire, le mode de transmission de la publicité ou de l'action commerciale doivent être adaptés aux clients.

Par exemple, un projet de développement des produits séchés fait réaliser des démonstrations culinaires dans les quartiers avec des associations féminines et, de temps en temps, dans certains points de vente. La plupart des femmes utilisatrices étant analphabètes, ce mode de transmission est particulièrement adapté.

Les moyens doivent être adaptés au chiffre d'affaires potentiel : certains vecteurs publicitaires, comme la télévision ou la radio, font rapidement connaître l'entreprise et les produits à toute la population d'un pays. Mais le coût de réalisation des spots publicitaires est élevé, et rarement à la portée d'une petite entreprise, d'autant plus que le retour en termes de chiffre d'affaires ne justifie pas le coût d'investissement pour une entreprise isolée. Des solutions collectives peuvent être trouvées (publi-reportage, publicité générique dans le cadre d'une organisation professionnelle ou d'un projet d'appui à une filière ou un secteur) à condition que le groupe d'entreprises soit en mesure de répondre à la demande suscitée (quantité, qualité et homogénéité, disponibilité dans les points de vente).

Dans tous les cas l'entrepreneur devra suivre des indicateurs de contrôle pour évaluer l'efficacité de l'action commerciale. Le plus évident des indicateurs est le chiffre d'affaires de l'entreprise et de chaque point de vente. *Par exemple, on considère généralement que le chiffre d'affaires réalisé sur un point de vente un jour d'action commerciale doit être le triple d'un jour ordinaire.*

¹ Zone habituelle ou théorique de provenance des clients pour un point de vente donné. Le contour de cette zone est influencé par la distance et par le temps d'accès.

Les autres indicateurs sont la notoriété de la marque, du produit, la fréquentation des points de vente (qui peut faire l'objet d'évaluations approximatives par les responsables des points de vente), la consommation du produit dans le pays. Le suivi de ces indicateurs peut être fait de façon qualitative. L'évaluation quantitative, qui nécessite des enquêtes par sondage, doit être réservée aux moyennes entreprises, à des groupements ou à des projets d'appui.

Il est également important de **planifier et coordonner les actions de publicité et d'action commerciale**

Des stocks de produits doivent être prévus pour faire face à l'augmentation de la demande : le consommateur se découragera rapidement s'il ne trouve pas le produit. Les revendeurs doivent être livrés et informés avant l'action commerciale ou la publicité. Les actions commerciales sont planifiées avec eux (organiser l'action lorsqu'ils sont disponibles, éviter les périodes de promotion des concurrents, choisir des moments propices). Ils sont informés des différentes actions mises en place (dates et vecteurs des publicités pour les consommateurs) et ils sont éventuellement motivés à vendre plus (concours). Les dispositifs d'enregistrement des chiffres d'affaires doivent être mis en place au niveau de l'entreprise et des revendeurs.

C'est la répétition de l'action commerciale qui finit pas forcer l'attention des consommateurs (voir notamment les campagnes répétitives des grandes sociétés internationales comme Coca-Cola et Nestlé). Il est donc préférable de réaliser plusieurs actions commerciales en même temps, pour qu'un même consommateur potentiel soit touché de différentes manières sur une même période. S'il existe une publicité générique dans les médias, les entreprises du secteur auront tout intérêt à réaliser leurs actions de communication en aval de la publicité générique afin de bénéficier de l'effet de répétition.

Suivre l'évolution du marché et innover

Le chef d'entreprise – et éventuellement le projet ou les organismes qui le soutiennent – doit mobiliser toute son énergie pour se tenir informé en permanence de l'évolution du marché et des ventes. Chaque produit a en effet un cycle de vie qui impose une forme de renouvellement. L'entrepreneur doit innover car le client se lasse, même du meilleur produit, même de son point de vente habituel.

Un produit naît, se répand sur le marché, puis disparaît. Ce cycle peut durer plus ou moins longtemps selon les produits : certains s'éteignent rapidement, d'autres durent des dizaines d'années. Le cycle de vie identifie différentes phases dans l'histoire commerciale d'un produit. Il faut pouvoir repérer ce cycle, pour chacun des produits, afin d'être en mesure de faire évoluer ses gammes et de se maintenir sur le marché.

On identifie en général quatre phases : lancement, croissance, maturité et déclin.

- > La phase de lancement est une période de faible croissance correspondant à la diffusion progressive du produit sur le marché. Durant cette phase, le profit est souvent négatif en raison du coût élevé de démarrage des activités.
- > La croissance est caractérisée par une pénétration rapide du produit sur le marché et un accroissement substantiel des ventes et des bénéfices.
- > La maturité marque un ralentissement de la croissance car le produit est déjà bien accepté par le marché. Les nouveaux consommateurs à conquérir se font plus rares. Le bénéfice atteint son niveau maximal, puis commence à décroître car des dépenses de plus en plus importantes sont nécessaires pour soutenir le produit face à une concurrence qui augmente.
- > Enfin, la phase de déclin voit les ventes décroître et les bénéfices s'amenuiser, jusqu'à ce que l'entreprise décide d'abandonner le produit.

La définition précise des frontières entre ces phases est quelque peu arbitraire. Tous les produits ne suivent pas nécessairement la même courbe. Certains croissent rapidement dès le départ, d'autres connaissent, après la phase de maturité, une nouvelle période de croissance, engagée par exemple par une relance de publicité. Chaque rebond de la courbe correspond à de nouvelles caractéristiques, de nouvelles utilisations, ou de nouveaux marchés, conséquences de la stratégie marketing de l'entreprise.

Lorsqu'il est lancé, un nouveau produit doit stimuler la prise de conscience, l'intérêt, l'essai et l'achat. Cela prend en général du temps et, en phase de lancement, seuls quelques consommateurs l'achètent. Si le produit est adopté, l'effet « bouche à oreilles », la publicité et la présence du produit dans des circuits de distribution de plus en plus nombreux attirent un nombre de clients rapidement croissant. Mais une fois le produit légitimé, le rythme de croissance se réduit au fur et à mesure que le nombre d'acheteurs à conquérir s'amenuise. Les ventes de l'entreprise déclinent lorsque de nouvelles catégories, de nouveaux produits, de nouvelles marques apparaissent sur le même secteur et détournent l'intérêt des acheteurs.

Les actions de l'entreprise auront pour objectif de créer des rebonds dans la courbe de cycle de vie des produits en phase de maturité (par la publicité, les promotions, l'attaque de nouveaux segments de marché, comme l'exportation ou le marché des collectivités), ou de lancer de nouveaux produits pour remplacer les

anciens et maintenir l'entreprise en vie. Parfois, la création de nouveaux produits a un effet de renforcement sur les plus anciens, par l'effet de gamme. *Par exemple, le lancement d'une boisson à la mangue relance le produit au jus de tamarin dont les ventes avaient tendance à s'essouffler. Trouvant une gamme de jus de fruits naturels et non un produit isolé, les hôtels, bars ou restaurants s'intéressent davantage au produit, ce qui relance les ventes.* Mais un nouveau produit peut aussi contribuer à amputer encore le marché des anciens produits.

Pour qu'une entreprise tire profit du produit qu'elle a créé, il est nécessaire que sa stratégie vise à obtenir une position rentable et durable au milieu des forces qui définissent le cadre concurrentiel du secteur. **La durabilité est un critère important.** L'entreprise doit pouvoir exploiter le produit pendant un temps suffisant pour en tirer profit et rentabiliser les investissements réalisés pendant la phase de lancement. Dans le cas contraire, de nouveaux entrepreneurs dans le secteur, qui exploitent le produit sans avoir réalisé les investissements, étoufferont l'entreprise qui l'a fait connaître. Pour s'assurer une position durable sur le marché, l'entrepreneur devra identifier et renforcer l'avantage concurrentiel de son produit. Il existe deux types fondamentaux d'avantage concurrentiel :

- > la domination par les coûts : l'entreprise fait des économies d'échelle et est capable de proposer le produit moins cher que les concurrents potentiels ;
- > la différenciation : l'entreprise propose un produit différent, dont la valeur est reconnue de l'acheteur, ce qui lui fait accepter un « sur-prix ».

Ainsi, l'entreprise qui investit pour mettre au point et lancer un nouveau produit devra réfléchir à sa position parmi les forces concurrentielles : de quels avantages son produit dispose-t-il par rapport aux autres sur le plan économique (prix), technique (composition, procédé, équipement), commercial (localisation du magasin de vente, de l'unité de production) ? Pourra-t-elle exploiter le produit assez longtemps pour rentabiliser l'investissement nécessaire pour conquérir ses clients ? Existe-t-il un risque que d'autres entrepreneurs (entrants) soient en mesure, dans un délai relativement court, de proposer le même produit avec les mêmes services ? Doit-elle envisager des démarches ou des actions pour « protéger » son marché avant d'investir (par exemple en brevetant un équipement) ?

Se doter d'outils au service de l'analyse

Le fichier clients est le premier outil de suivi des ventes. Chaque revendeur et au moins chaque client important de l'entreprise doivent être consignés sur une fiche. Celle-ci est actualisée à chaque passage de l'entreprise (directeur, commercial ou livreur) chez le client. Elle comprend :

- les coordonnées du client (nom, adresse, téléphone),
- le mode de fonctionnement avec l'entreprise : périodicité des livraisons, tarifs appliqués, type de facturation, mode de fonctionnement (dépôt vente, achat à crédit) ,
- l'état de son stock (quantitatif et qualitatif), la quantité vendue depuis le dernier passage,
- sa situation par rapport à la facturation (crédit ou débit par rapport à l'entreprise),
- l'appréciation de l'agent commercial (ou de la personne qui visite) sur le point de vente : les produits sont-ils bien en vue des clients ? Les prix pratiqués sont-ils corrects ? Quel est l'état des produits présentés à la vente ? Quelle est sa présentation par rapport aux produits concurrents ?
- les problèmes rencontrés par le point de vente et les remarques des clients (pour pouvoir y remédier et en tenir compte dans les actions de l'entreprise).

L'analyse des chiffres d'affaires mensuels par produit est également un outils important. Il se construit à partir des documents comptables de l'entreprise. Avec le suivi mensuel on peut identifier les périodes pendant lesquelles les ventes sont les meilleures, pour essayer ensuite d'en comprendre les raisons : quels produits se vendent le mieux ? Quels événements ont une influence positive sur la consommation (période du jeûne musulman par exemple) ? Quels commerciaux ou quelles zones correspondent aux meilleures ventes ? Il est alors possible de porter l'effort sur les parties de marché ou sur les périodes présentant le meilleur potentiel. Avec ce suivi les difficultés éventuelles peuvent être repérées (problème de qualité, formation de la force de vente, etc.).

Ce dispositif de suivi des ventes se construit à partir du fichier clients et consiste à repérer les chiffres d'affaires (si possible par produit) des différents points de vente. Il permet aussi de suivre le travail des commerciaux et de comparer leurs résultats. Ce travail est actualisé avec une périodicité de un à six mois suivant la taille de l'entreprise, et peut faire l'objet d'un suivi géographique. Pour les entreprises qui

atteignent un volume de chiffre d'affaires important (supérieur à 10 millions de francs CFA), il existe des logiciels simples d'aide à la décision.

Toute information disponible sur les produits, les clients et les revendeurs doit être également recueillie et exploitée (outils qualitatifs) : les observations des consommateurs, les discussions occasionnelles avec les clients, les réflexions entendues sur les points de vente, les remarques des commerciaux, leur enthousiasme ou leur découragement face à la difficulté de la vente... Certains outils, comme les boîtes à suggestions (pour les clients ou les revendeurs), facilitent le recueil systématique de données qualitatives. Pour stimuler les réponses, on peut accorder un petit lot à une ou deux des meilleures suggestions faites qui seront mises en œuvre par l'entreprise. Une réunion hebdomadaire avec les commerciaux peut également s'avérer efficace pour ce type de suivi.

L'ensemble de ces outils est exploité par le chef d'entreprise et par son personnel pour définir les animations commerciales, la politique et les actions de communication et d'animation, les actions de formation des commerciaux, etc. Avec ces outils, ils peuvent notamment :

- repérer les zones les plus porteuses, c'est-à-dire celles dans lesquelles le produit se vend le mieux. Les actions commerciales et l'ouverture de nouveaux points de vente dans les parties mal couvertes de ces zones seront les plus efficaces ;
- repérer les zones couvertes par la distribution du produit et celles qui ne le sont pas. De nouveaux points de vente seront ouverts dans les zones non couvertes, en fonction des opportunités commerciales ;
- réorganiser les ventes (tournées de livraison) au fur et à mesure du développement du circuit de distribution pour optimiser les coûts (livrer le même jour les clients voisins) ;
- évaluer le travail des commerciaux en fonction de la zone où ils se trouvent. Comparer les chiffres d'affaires réalisés par les différents agents, en modulant l'appréciation en fonction du potentiel de la zone (*le commercial chargé de revendre des farines à des boutiquiers aura un potentiel plus important si on le charge du centre ville, plutôt que d'une zone rurale*) ;
- soutenir les ventes par l'action commerciale sur les produits ou sur les points de vente qui rencontrent des difficultés (abandonner ceux qui causent trop de difficultés récurrentes jusqu'à être coûteux pour l'entreprise) ;
- repérer les revendeurs les plus efficaces dans une zone donnée (et les encourager), et les moins efficaces (en comprendre les raisons, notamment en accompagnant le commercial dans une tournée, organiser une formation, les informer des arguments de vente, trouver des remplaçants si nécessaire).

Résultats

La démarche et les outils proposés sont issus d'un travail de capitalisation de diverses appuis fournis à des entreprises en Afrique comme en Europe. Ils ont été mis en oeuvre le plus souvent dans le cadre de projets (par exemple le Programme de promotion des céréales locales PPCL – Gret - Enda graf- UE au Sénégal) mais avec le souci d'adapter les méthodes et les outils de marketing aux petites entreprises (cf. références bibliographiques).

Les conseils fournis aux entreprises de transformation des céréales locales ont permis aux entrepreneurs de renforcer leur maîtrise de la commercialisation. Les entreprises, lorsque leur production est inférieure à une tonne de produits vendus par mois, privilégient la vente de proximité dans les boutiques de quartiers et de marché. Certaines ont étendu progressivement leurs circuits de distribution en renforçant leur force de vente et en prospectant de nouveaux quartiers et marchés. Les plus grosses ont choisi de travailler avec des grossistes installés dans les grands marchés de Dakar qui redistribuent les produits auprès des boutiques.

Une petite entreprise de Dakar qui disposait d'un magasin en centre ville commercialise des produits fabriqués notamment par des petites et micro entreprises rurales, sous le nom de sa marque (en précisant pour certains produits l'origine ou les partenaires). Spécialisée au départ dans les jus, cette entreprise a diversifié sa production en fabriquant des produits céréaliers puis en commercialisant des tisanes de feuilles séchées, des fleurs de bissap séchées, du fonio provenant d'unités d'autres régions du Sénégal. Cela lui a permis d'étendre sa gamme, en répondant aux attentes de sa clientèle et d'offrir de nouveaux débouchés à des entreprises éloignées du grand marché de consommation qu'est la capitale et qui n'avaient pas les moyens (financiers, volume de production,...) de gérer une boutique à Dakar.

Ces entreprises ont bénéficié d'importants appuis du PPCL pour la promotion des produits (campagnes génériques télévisuelles et radiophoniques, panneaux publicitaires) qu'elles ont valorisé par des actions de promotion commerciale sur les lieux de ventes (animation, jeux concours). Ce programme a pris fin en décembre 2001. La plupart des entreprises ont maintenu et pour certaines développé leurs marchés mais elles ressentent la concurrence et l'impact négatif de l'arrêt des actions de communication.

Dans le cadre d'un nouveau programme d'accès à l'information et au conseil pour les micro et petites entreprises agroalimentaires au Sénégal (Infoconseil – www.infoconseil.sn) mené par le Gret et Enda graf et financé par la coopération française et le CDE (Centre de développement de l'entreprise / ACP-UE), de nouveaux outils, missions de conseil et études seront mis en œuvre pour poursuivre l'appui aux entreprises de la filière céréales et l'étendre à d'autres filières (lait, produits halieutiques, fruits, oléagineux). Il s'agira notamment de tester un outil de suivi de la distribution des produits à Dakar afin d'orienter les entreprises vers des zones où les produits sont peu ou mal distribués, de mener des études d'impacts sur différents outils de communication afin d'aider les entreprises à faire des choix en fonction de leur niveau de vente et des coûts de promotion.

Enseignements

Les points clefs de la méthodologie sont :

- aider les entrepreneurs à bien identifier les risques des choix de distribution qu'ils font et à les maîtriser ;
- fournir des conseils sur les outils de promotion en attirant l'attention des promoteurs sur les coûts par rapport aux impacts et sur l'adaptation aux marchés visés par l'entreprise ;
- amener les entrepreneurs à suivre le marché en mettant en place des outils de suivi simples et adaptés à leurs possibilités.

Changement d'échelle

La démarche et les outils proposés sont adaptés à des petites entreprises tant en Afrique qu'en Europe.

Auteur : Cécile Broutin - Martine François - francois@gret.org

Saisie : juin 2004

POUR ALLER PLUS LOIN

Contact Cécile Broutin
Gret Sénégal, BP 10422, Dakar-Liberté
Tel.:(221)849 33 10,
E-mail : broutin@gret.org ; gretsn@arc.sn

Martine François
Gret, Groupe de Recherche et d'Échanges Technologiques
211-213 rue Lafayette, 75010, Paris
Tel.:(33)1 40 05 61 61, Fax: (33)1 40 05 61 10,
E-mail : francois@gret.org ; gret@gret.org
Site web: <http://www.gret.org>

Références Bibliographiques Broutin C, Sokona K .- Innovations pour la promotion des céréales locales - Reconquérir les marchés urbains, 1999/11/1 .- 147 p.

Broutin Cécile avec la collaboration de Totté Anne, Tine Emmanuel, François Martine, Carlier Rodolphe,

Badini Zacharie .- Transformer les céréales pour les nouveaux marchés urbains- Opportunités pour des petites entreprises en Afrique, Coll. Le point sur, Gret, 2003/12, 296 p.