

UNIVERSITE DU QUEBEC

RAPPORT DE RECHERCHE

PRESENTÉ A  
L'UNIVERSITE DU QUEBEC A TROIS-RIVIERES

COMME EXIGENCE PARTIELLE DE LA MAITRISE EN ECONOMIE ET  
GESTION DES SYSTEMES DE PETITES ET MOYENNES DIMENSIONS

PAR  
UWIMBABAZI ESTHER

LA GESTION STRATEGIQUE DU SYSTEME DE DISTRIBUTION DANS  
LES PME MANUFACTURIERES OEUVRANT AU RWANDA:  
UNE ETUDE EXPLORATOIRE

OCTOBRE 1992

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire ou de cette thèse a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire ou de sa thèse.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire ou cette thèse. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire ou de cette thèse requiert son autorisation.

*A la mémoire de mon père*

## TABLE DES MATIERES

LISTE DES FIGURES	V
LISTE DES TABLEAUX	VI
LISTE DES ANNEXES	VIII
RESUME	IX
REMERCIEMENTS	XI
CHAPITRE.I. INTRODUCTION ET PROBLEMATIQUE .....	1
CHAPITRE.II. DEFINITION DU CADRE CONCEPTUEL .....	9
II. 1. La distribution et ses composantes.....	9
II.1.1. La définition de la distribution.....	13
II.1.2. La composition d'un système de distribution.....	15
II.1.2.1. La gestion de la distribution physique.....	16
II.1.2.1.1. Les activités de la distribution physique.....	16
II.1.2.1.2. Conclusion.....	21
II.1.2.2. La gestion des canaux de distribution.....	21
II.1.2.2.1. Le circuit direct.....	24

II.1.2.2.2. Le circuit indirect.....	2 6
II.1.2.2.3. Les relations entre les membres du réseau.....	2 7
II.1.2.2.4. Conclusion.....	3 0
II.2. Les éléments d'analyse de la stratégie.....	3 3
II.2.1. Le cadre général de la stratégie.....	3 3
II.2.2. La spécificité de la stratégie de distribution dans les PVD.....	3 5
II.2.3. Conclusion.....	3 9
II.3. L'analyse des modèles théoriques.....	4 0
II.3.1. Modèle de Lambin: Les décisions stratégiques de distribution.....	4 1
II.3.2. Modèle de Hardy et Magrath: La gestion du réseau de distribution.....	4 2
II.3.3. Modèle de Carrière: Processus de management stratégique.....	4 3
II.4. La synthèse de l'analyse théorique.....	4 5
II.5. Les problèmes et objectifs de l'étude.....	5 0

CHAPITRE.III. MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE .....	5 4
III.1. Le type de l'étude.....	5 4
III.2. Les informations nécessaires et leurs sources.....	5 4
III.3. La méthode d'échantillonnage.....	5 8
III.4. Le traitement et l'analyse des données.....	5 8
CHAPITRE.IV. PRÉSENTATION DES RÉSULTATS.....	6 0
IV.1. Première partie.....	6 1
IV.1.1. La description de l'échantillon.....	6 1
IV.1.2. Les caractéristiques de l'entreprise et du produit.....	6 3
IV.1.3. Les caractéristiques du dirigeant.....	6 9
IV.1.4. Les caractéristiques de l'environnement.....	7 5
IV.1.5. La gestion des canaux de distribution.....	8 1
IV.1.6. La gestion de la distribution physique.....	8 7
IV.1.7. Les éléments de la stratégie de distribution.....	9 4
IV.1.8. Les problèmes de la gestion du système de distribution.....	102
IV.2. Deuxième partie.....	107
IV.2.1. "Minoterie, sucre et café" (A) versus "Laiterie" (B).....	107

IV.2.2. "Minoterie, sucre et café"(A) versus "Boulangerie et pâtes alimentaires"(D) .....	109
IV.2.3. "Laiterie" (B) versus "Boissons et dérivés de fruits/légumes" (C).....	112
IV.2.4. "Boissons et dérivés de fruits/légumes" (C) versus "Boulangerie et pâtes alimentaires"(D).....	115
CHAPITRE.V. CONCLUSION GENERALE.....	120
BIBLIOGRAPHIE	128

## LISTE DES FIGURES

Figure 1. Intégration de la distribution avec les autres variables du marketing-mix	11
Figure 2. Réaction des clients face à une rupture de stocks	12
Figure 3. Coûts des activités de la distribution physique	17
Figure 4. Structures verticales des canaux de distribution	23
Figure 5. Modèle théorique du processus de gestion stratégique d'un système de distribution	49
Figure 6. Configuration type du réseau de distribution des PME manufacturières	122

## LISTE DES TABLEAU

Tableau 1. Eléments intervenants dans le choix d'un circuit de distribution donné et quelques commentaires	32
Tableau 2. Problèmes et objectifs de l'étude	53
Tableau 3. Informations nécessaires et leurs sources	56
Tableau 4. Caractéristiques de l'échantillon	63
Tableau 5. Caractéristiques de l'entreprise	65
Tableau 6. Caractéristiques du dirigeant de l'entreprise	71
Tableau 7. Caractéristiques de l'environnement de l'entreprise	76
Tableau 8. Renseignements relatifs aux canaux de distribution	83
Tableau 9. Renseignements relatifs à la distribution physique	90
Tableau 10. Importance des activités de la distribution physique	92
Tableau 11. Renseignements sur la stratégie de distribution	97
Tableau 12. Problèmes de la gestion du système de distribution	105
Tableau 13. "Minoterie sucre et café" versus "Laiterie"	109

Tableau 14. "Minoterie, sucre et café" versus "Boulangerie et pâtes alimentaires"	112
Tableau 15. "Laiterie" versus "Boissons et dérivés de fruits/légumes"	115
Tableau 16. "Boissons et dérivés de fruits/légumes"versus "Boulangerie et pâtes alimentaires"	117

**ANNEXES**

Annexe 1. Modèle de Lambin,J.J.: Les décisions stratégiques de distribution	141
Annexe 2. Modèle de Hardy et magrath: La gestion du réseau de distribution	142
Annexe 3. Modèle de Carrière, J.B.: Processus de management stratégique	143
Annexe 4. Matrice des corrélations (Spearman)	144
Annexe 5. Questionnaire	148

## RESUME

La présente étude aborde la gestion stratégique du système de distribution des PME manufacturières oeuvrant au Rwanda comme un facteur important à l'atteinte de leurs objectifs de survie et de croissance. L'objectif fondamental visé par cette étude est de mettre en lumière les réalités de ces PME en rapport avec la problématique de gestion de la distribution. Tandis que l'objectif secondaire est de fournir à tous ceux qui s'intéressent à la cause des PME, un outil stratégique pouvant servir de base à la réflexion dans leur recherche de solutions aux problèmes relatifs à la gestion de la distribution.

Notre étude analyse la gestion de la distribution sous l'angle surtout environnemental, bien qu'il y ait d'autres facteurs comme les habiletés de gestion des dirigeants de PME qui peuvent beaucoup influencer leur système de distribution. Ceci traduit les limites de l'étude avec lesquelles nous avons cependant essayé de composer pour apporter une certaine contribution aux connaissances dans le domaine des PME.

Pour atteindre nos objectifs, nous avons effectué une étude empirique par enquête menée personnellement auprès de 20 PME manufacturières oeuvrant dans le secteur agro-alimentaire au Rwanda. Les résultats issus de cette étude font état des réalités auxquelles sont confrontées quotidiennement les PME dans la gestion

de leur système de distribution. Ces réalités sont entre autres, les principaux facteurs qui influencent les stratégies et la structure des réseaux de distribution, les contraintes et les opportunités en rapport avec l'environnement dans lequel elles opèrent, la nature des relations entre les manufacturiers et les distributeurs de leurs produits, de même que les problèmes auxquels ils font souvent face dans la gestion de leur système de distribution.

Les problèmes comme l'absence d'intermédiaires efficaces et les moyens limités des manufacturiers sont mis en évidence et constituent des freins majeurs à la performance des activités de distribution. La localisation des consommateurs, le type de consommateurs, la nature du produit, la provenance des matières premières et leur nature sont identifiés comme des facteurs ayant un impact important sur les stratégies de distribution, sur la nature des circuits et sur l'ensemble des activités de distribution physique des PME manufacturières.

Compte tenu de ces résultats, nous concluons notre analyse sur un éventail de recommandations à l'endroit des dirigeants de PME en vue de les inciter à réfléchir beaucoup plus sur leurs stratégies de distribution, et ainsi, essayer de les améliorer dans le sens d'atteindre leurs objectifs de survie et de croissance. Également, les limites de notre étude, nous amènent à formuler quelques suggestions de recherches futures à l'endroit des chercheurs pour qu'on puisse collaborer dans la recherche de solutions à ce sérieux problème de distribution auquel font face les PME, espoir de notre progrès économique.

## **REMERCIEMENTS**

Dans ces quelques lignes, nous tenons à exprimer notre profonde reconnaissance à tous ceux qui, de près ou de loin, ont contribué à la réalisation de ce travail.

Notre profonde gratitude aux professeurs Denis PETTIGREW, Jean-Bernard CARRIERE et André BELLEY pour avoir accepté d'assurer respectivement la direction, la coodirection et la lecture de ce rapport. Leurs conseils, leurs critiques et leurs encouragements, nous ont été d'un grand support. Nos sincères remerciements au Programme de Bourse de la Francophonie et au Gouvernement rwandais pour nous avoir assuré d'excellentes conditions matérielles et financières, indispensables à la poursuite de nos études et à la rédaction de ce rapport.

Que notre famille, pour laquelle notre absence a été si longue et éprouvante, trouve dans ce travail le fruit de leur patience et compréhension. A la famille Robert, nous disons grand merci. Leur disponibilité et leur grande affection envers notre fils ont fortement contribué à notre réussite. Nous adressons également notre profonde reconnaissance à nos collègues et amis. Leur soutien social, moral et matériel ont rendu notre séjour au Québec agréable.

Nous ne terminerons pas sans remercier les chefs d'entreprises et les agents du Ministère de l'industrie, des Mines et de l'Artisanat. Les informations qu'ils nous ont fournies lors de notre enquête sur terrain ont enrichi notre recherche.

## **CHAPITRE I. INTRODUCTION ET PROBLEMATIQUE**

L'image de la Grande Entreprise (GE) comme seul agent économique efficace disparaît progressivement, laissant une place assez importante à la Petite et Moyenne Entreprise (PME). Suite à certaines faiblesses de la GE - gaspillage des ressources, disparité des revenus, destruction de l'environnement, chômage et dégradation de la qualité de vie (Julien, P.A et Morel, B, 1986; Bowles et Weisskopf, 1983; Petterson, 1978) -, plusieurs pays placent leurs espoirs dans les PME, qui gagnent un poids de plus en plus prépondérant dans le secteur privé, celui-ci étant reconnu comme véritable moteur de l'économie. Les structures productives des PME sont aptes à relayer les GE parfois défaillantes en matière d'investissement, et donc à impulser un certain dynamisme dans l'économie nationale (Marchesnay, 1982).

En effet les PME remplissent des rôles très importants dans la santé économique des nations. Plusieurs auteurs s'accordent pour dire qu'elles participent largement à la création et au maintien d'emplois, de même qu'à la formation du produit intérieur brut (PIB), aussi bien dans les pays industrialisés que dans les pays en voie de développement (PVD). Par exemple, Julien, Thibodeau et Chicha (1986) disent qu'au Québec, entre 1975 et 1982 les PME manufacturières ont permis la création de 14.320 emplois et que l'expansion des PME déjà existantes a créé 12.153 emplois compensant les 11.817 postes perdus par disparition d'entreprises ou par diminution des effectifs dans les GE. La période de 1975-1982 ayant été particulièrement

difficile, on peut remarquer un autre atout des PME, d'être assez résistantes grâce à leur grande flexibilité (Rapport du Ministre délégué aux PME, 1988; Julien, et Morel, 1986; Julien et al., 1986). De leur côté, Duché et Savey (1986) disent qu'en France, pendant la même période, les régions qui connaissaient les plus forts taux de développement du point de vue PIB et création d'emplois, étaient celles où la contribution des PME manufacturières était la plus forte dans la valeur ajoutée régionale.

Pour les PVD, la PME semble l'entreprise la mieux adaptée à leur économie fragile. "Sa petite dimension la rend plus accessible à un promoteur local et plus adaptée au choix d'une main d'oeuvre venant de la région ou du pays même", (Courlet, 1990). La création et la gestion d'une grande entreprise nécessitent d'importants moyens financiers et techniques que souvent ces pays ou leurs citoyens ne sont pas en mesure de trouver. Et face à leurs problèmes de rareté de ressources, d'insuffisance de la main d'oeuvre qualifiée les PVD manquent non seulement de GE mais aussi de PME dynamiques. Le tissu de production s'y avère très pauvre (Rapport de la Banque Mondial, 1990). Il y a peu d'entreprises qui naissent, et même celles-là ne parviennent pas à survivre longtemps. Le marché est exigu, soit en terme de potentiel de population ou de pouvoir d'achat. Selon la Banque Mondiale (1990), le PNB par habitant ne dépasse guère 400\$ U.S. dans la plupart des PVD. De surcroît, il semble aussi que les quelques entreprises existantes ne connaissent pas de bonne gestion.

Comme l'ont observé Frazier et al. (1989), l'accès restreint au capital, à la technologie et à l'échange extérieur, le strict contrôle

des gouvernements, font que les industries manufacturières sont très peu nombreuses dans les PVD, et que leur production est minime. Par contre, toujours selon ces auteurs, les distributeurs de produits manufacturés sont relativement nombreux. La raison en est que les barrières à l'entrée sont faibles pour la distribution, et l'enthousiasme est créé par l'accroissement du développement économique, l'émergence d'une classe entrepreneuriale, ainsi que les conditions de l'offre et de la demande.

Cependant, malgré le grand nombre de distributeurs, leur collaboration dans la distribution des produits locaux est limitée. En effet, ces distributeurs sont plus intéressés par les produits importés qui sont relativement meilleurs (prix compétitifs, qualité relativement supérieure , etc.) que les produits locaux (Ollivier et De Maricourt, 1990). Dans cette situation, les entreprises manufacturières font face à un problème délicat et doivent déployer de gros efforts, surtout sur le plan des stratégies de distribution pour atteindre et développer leur marché et ainsi assurer leur survie et croissance.

### Problématique

Au Rwanda, le secteur manufacturier est encore très jeune, et les entreprises connaissent beaucoup de problèmes liés au financement, à la disponibilité de matières premières et de main d'oeuvre qualifiée, à l'organisation de la production et de la distribution (Nkubito, 1990; MINIMART, 1989). Tous ces problèmes sont autant d'éléments qui peuvent porter atteinte à la performance, la survie et le

développement de l'entreprise. C'est en effet, dans le cadre de la recherche de solutions aux problèmes de survie et de développement des entreprises au Rwanda, et en particulier des PME, que s'intègre notre étude. En essayant d'éclaircir l'un des problèmes auxquels font face ces entreprises, celui de la gestion de leur distribution, nous espérons apporter quelques éléments qui puissent être des points de départ pour la recherche de solutions.

Pour aborder et analyser ce problème de distribution dans les PME manufacturières oeuvrant au Rwanda, nous nous mettons dans la peau d'un dirigeant de PME qui essayerait de répondre à cette question: **"Comment gérer notre distribution pour développer notre marché et accroître nos profits, afin d'assurer la survie et la croissance de notre entreprise?"**

L'analyse de la problématique de gestion de la distribution revêt deux principales dimensions. La première dimension concerne l'étude de la structure du système de distribution, la seconde concerne l'analyse des stratégies que sous-entend cette structure eu égard aux objectifs de survie (assurance du maintien des acquis) et de croissance (profits et développement du marché) de l'entreprise manufacturière. En effet, pour bien gérer un système de distribution, il est très important de connaître d'abord ses différentes dimensions, et ensuite les stratégies possibles pour améliorer cette activité.

Comme le marketing est un domaine où il n'y a presque pas de recherche dans le contexte des PVD et encore moins dans le cas du Rwanda, dans notre étude, nous essayerons d'approfondir les éléments

du système de distribution des PME manufacturières oeuvrant au Rwanda en guise d'exploration, malgré ce que ça implique comme difficultés et limites. Suite à ce manque d'étude en marketing et en ce qui nous concerne, sur la gestion du système de distribution, nous nous sommes servi essentiellement de la littérature des pays industrialisés pour l'élaboration de notre cadre conceptuel et d'un modèle de gestion du système de distribution. Ce modèle nous a servi de guide sur terrain pour déceler la réalité des PME dans les PVD, et en particulier au Rwanda.

La gestion du système de distribution devient une notion qui préoccupe de plus en plus les entreprises contemporaines. Wendell (1969) précise en outre que la distribution constitue le lien fondamental entre la production et la création de la demande, exerçant de ce fait un impact important sur le succès de ces deux activités, et par conséquent sur la survie de l'entreprise. Nous remarquons en effet que le produit se fait de plus en plus accompagner du service pour rencontrer la satisfaction du consommateur. En fait, la distribution se doit d'assumer cette fonction de service et représente une grande partie des coûts (Pettigrew, 1987).

Paradoxalement c'est par la gestion de la distribution que les entreprises peuvent réellement réduire leurs coûts et accroître leurs profits (Staley, 1964, Wendell et Stewart, 1969). La distribution intègre parfaitement les stratégies de prix, de communication et même de produit, lesquelles en dépendent par ailleurs (Verbeke et Anderson, 1987; Pettigrew, 1987; Lambin, 1989). Elle s'avère ainsi la

plus complète des variables du marketing-mix. Pour cela, nous pensons que pour être efficace, les PME industrielles oeuvrant au Rwanda doivent développer et structurer leurs canaux de distribution de façon à atteindre leur marché cible et à stimuler la demande de leur produit. Elles doivent également se préoccuper plus de leur gestion de la distribution physique.

Ollivier et De Maricourt (1990) affirment qu'en Afrique, la négligence face aux problèmes de distribution entraîne des coûts économiques, empêche l'industrialisation et constitue finalement une des causes majeures du sous-développement. D'autres auteurs abondent dans le même sens en disant que la mauvaise gestion du système de distribution des entreprises dans les PVD serait une des raisons de la faillite de celles-ci. Une observation semblable est faite par Ntawuneza (1984) en ce qui concerne les entreprises oeuvrant dans le commerce de détail au Rwanda. Bien qu'il n'y ait pas d'étude sur les systèmes de distribution dans les PME manufacturières rwandaises, il y a lieu de supposer que pareille défaillance peut expliquer la faillite de beaucoup d'entre elles.

Comme la concurrence devient de plus en plus redoutable, et qu'elle se manifeste non seulement sur les aspects du produit en tant que tel, mais aussi et surtout sur les activités touchant le système de distribution (la disponibilité des marchandises au bon moment, la sûreté des livraisons, la qualité du service après vente,...), pour améliorer sa position sur le marché, toute entreprise devrait s'efforcer à améliorer son système de distribution. Porter (1986), affirme à cet effet que le réseau de distribution constitue pour

l'entreprise un atout stratégique lui permettant de maintenir un avantage sur ses concurrents qui peuvent facilement imiter les designs et la qualité des produits, ou même offrir des prix plus bas. Hardy et Magrath (1988) continuent dans le même sens en affirmant que la bonne gestion du système de distribution et l'adoption de pratiques marketing appropriées pour encourager et soutenir les intermédiaires vendant son produit peuvent procurer à l'entreprise manufacturière une bonne position concurrentielle sur le marché.

Le choix par l'entreprise d'un système de distribution donné, marquera et la conception du produit, et les investissements en usine, et l'organisation interne de l'entreprise, et toute sa stratégie marketing. Ce choix doit donc suivre les tendances perceptibles de l'environnement dans lequel opère l'entreprise. Dans la mesure où l'on vit actuellement dans un monde où les conditions du marché sont en turbulence, où les marchés deviennent de plus en plus segmentés, où l'évolution des technologies apporte de plus en plus de possibilités de faire, et où les cycles de produits et les cycles économiques s'avèrent de plus en plus courts, le service marketing doit être conscient de ce que l'entreprise oeuvre dans un système ouvert avec tout ce que ça exige en terme de flexibilité (Achrol et Stern, 1988). En rapport avec notre thème nous soulignerons donc que les entreprises doivent avoir une gestion efficace de leur système de distribution pour survivre. La remarque serait peut être de grande importance dans les pays industrialisés où le concept marketing est assez considéré, mais l'erreur serait de sous-estimer l'importance de cette dynamique en contexte de PVD.

La gestion de la distribution est une fonction délicate, l'objectif final étant d'assurer un service optimal pour vendre et construire des bases solides de l'entreprise sur son marché. En effet si l'entreprise existe pour produire, elle produit pour vendre et elle vend pour demeurer présente sur le marché. Le profit semble être la condition de survie, et pour générer du profit, le gestionnaire peut jouer, soit sur les ventes en donnant un bon service aux clients et en incitant ceux-ci à acheter et à revenir acheter encore, soit sur les coûts en les diminuant par des méthodes plus efficaces. Cela est du ressort de la distribution, (Wendell, 1969).

Une bonne gestion du système de distribution s'impose donc si l'on veut réduire les coûts tout en améliorant le service aux clients (Hardy et Magrath, 1988). Cette bonne gestion sera réalisée dans la mesure où le processus de distribution sera considéré comme un système où tous les éléments et fonctions doivent être en équilibre.

## **CHAPITRE.II. DEFINITION DU CADRE CONCEPTUEL**

Dans cette partie, nous définissons la distribution telle que nous entendons l'aborder dans le cadre de notre étude. Ensuite, nous analysons les différentes composantes du système de distribution, ainsi que les éléments de la stratégie de distribution.

### **II. 1. La distribution et ses composantes**

La distribution n'est pas la commercialisation. Elle n'est pas non plus du marketing, ni la gestion des stocks ou de la production. Elle est à cheval sur toutes ces fonctions et constitue un système dont l'entreprise doit rechercher toujours l'équilibre. Les activités de distribution touchent ce qu'il convient d'appeler la gestion de la distribution physique et intègre la gestion des canaux de distribution (Pettigrew, 1987).

La distribution dépend largement de la philosophie de l'entreprise, de la politique de produit, des objectifs de commercialisation, voir de la stratégie d'ensemble de l'entreprise (concentration, intégration, image de l'entreprise, politique du prix, qualité totale, etc.), (Lambin, 1989). De ce fait, comme l'illustre la figure 1 (page 11), une étroite articulation avec les autres variables du marketing-mix s'impose pour atteindre l'efficacité, (Rao et McLaughlin, 1988). Rien ne serait en effet aussi dommageable à l'image et à la performance de l'entreprise qu'une rupture de stock en période de promotion intense par exemple. Dans son analyse (figure 2,

page 12), Pettigrew (1987) nous montre les réactions possibles de la clientèle suite à une rupture de stock. Les résultats de cette analyse montrent qu'il y a beaucoup plus de probabilité que l'entreprise avec des ruptures de stocks fasse face à des pertes de ventes. Herron (1988) confirme ces dires sur base des résultats d'une analyse menée par un grossiste sur 5 principales lignes de ses produits et qui disent que si les ruptures sont fréquentes, les clients réagiront en s'adressant ailleurs.

**Figure 1. Intégration de la distribution avec les autres variables du marketing-mix**

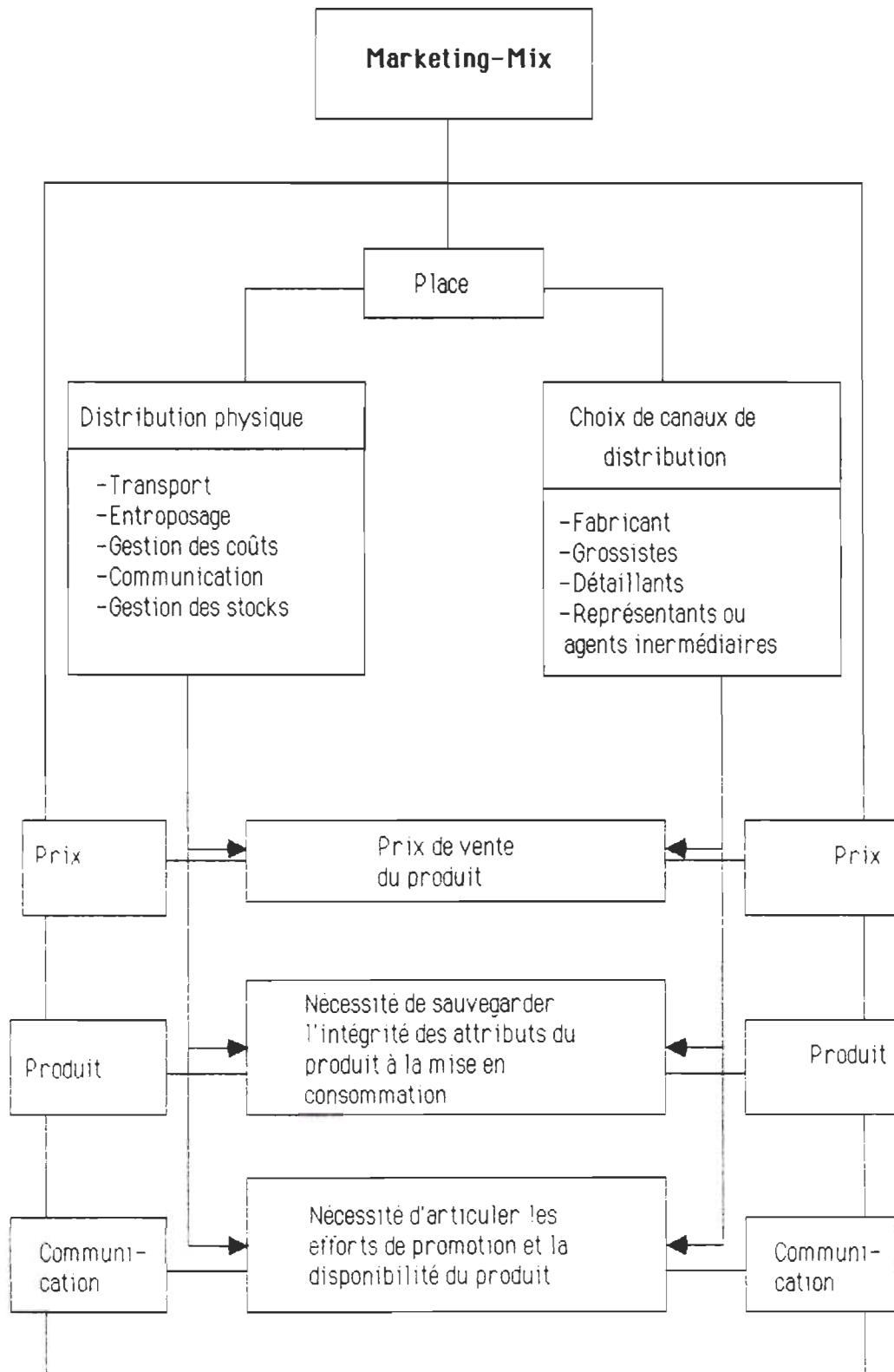
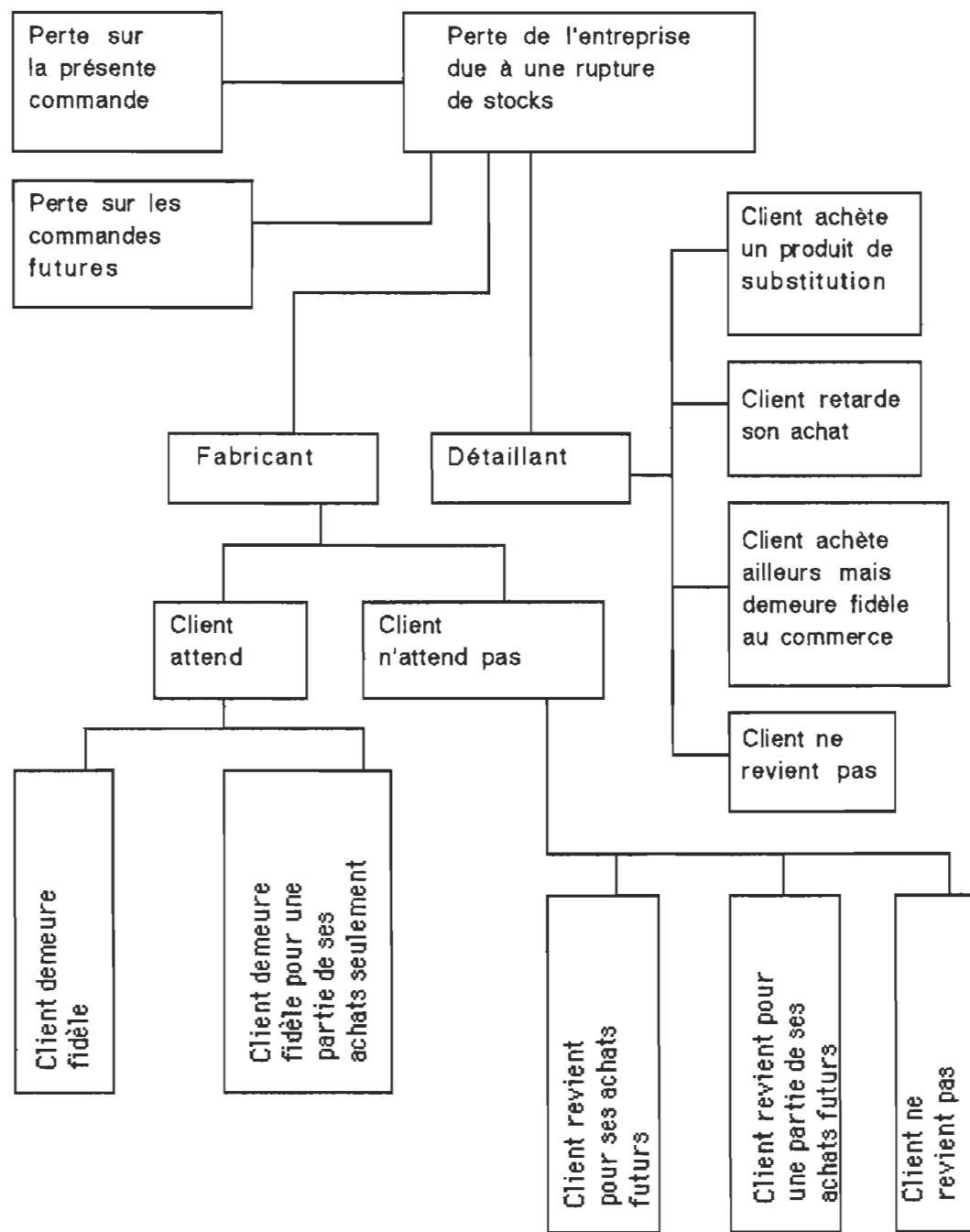


Figure 2. Réaction des clients face à une rupture de stocks



Source: Pettigrew, Denis (1987), La gestion de la distribution, gaëtan morin éditeur, p.25

### II.1.1. La définition de la distribution

Plusieurs auteurs donnent différentes définitions de la distribution, certaines étant plus détaillées que d'autres. Pettigrew (1987) définit la distribution comme étant l'intégration de plusieurs activités dans le but de planifier, d'exécuter et de contrôler une circulation efficace de matières premières, des stocks, des produits semi-finis et des produits finis, du point de fabrication au point de consommation. Darmon, Laroche et Pétrof (1978) continuent dans le même sens en définissant la distribution comme étant le débit constant des marchandises, depuis leur stade initial à l'état de matière première jusqu'à leur stade final, celui de la consommation.

De ces définitions, on voit que les auteurs touchent les deux dimensions de la distribution, soient la distribution en amont (cheminement de matières premières et/ou de produits intermédiaires du fournisseur vers le fabricant) et la distribution en aval (cheminement de produits finis du fabricant vers le consommateur final). Dans notre étude, nous nous intéressons particulièrement à la distribution en aval, notre objectif étant d'analyser la structure du système de distribution et les stratégies de distribution de l'entreprise de production vers le consommateur final.

Serraf (1985) lui, en définissant la distribution comme l'ensemble des opérations et processus par lesquels des biens, des produits et services sont mis à la disposition du consommateur, introduit la notion de processus de distribution et reconnaît la distribution dans le secteur de service. Là également nous tenons à

souligner qu'en ce qui nous concerne, nous traitons uniquement de la distribution des biens et produits matériels, étant intéressés par les entreprises manufacturières.

La définition de la distribution par Chirouze (1987) comme 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 et attendent d'être écoulés, jusqu'au moment où ils sont 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, amène déjà à penser aux divers intermédiaires de distribution, à leurs relations avec le fabricant, ainsi qu'au rôle économique de la distribution. En 1990, le même auteur a élargi cette définition en y ajoutant que la distribution est un ensemble des activités logistiques, financières et commerciales.

Ollivier et De Maricourt (1990), vont un peu plus loin en considérant la distribution sous deux aspects. D'une part, ils la voient comme un des moyens du marketing-mix d'une entreprise, qui permet de rapprocher le produit du consommateur, afin de le rendre plus accessible. D'autre part, ils la considèrent comme un secteur à part entière (au même titre que l'agriculture, l'industrie textile, le transport, etc.) qui rentre dans la catégorie des activités de service. Ils définissent enfin la distribution comme l'ensemble des activités exercées entre le moment où le produit est mis en vente par le producteur et celui où le consommateur en prend possession. De ces auteurs, nous retiendrons la première approche en abordant la problématique de distribution du point de vue du fabricant. Du secteur

de distribution, nous ne ferons que toucher les relations des distributeurs avec le fabricant, ceux-ci jouant un rôle important dans sa stratégie de distribution, du moment où il fera appel à eux.

Dans notre étude, nous définissons donc la distribution comme étant "l'ensemble des processus et activités logistiques, financiers et commerciaux réalisés par l'entreprise manufacturière avec ou sans le concours d'intermédiaires, pour assurer une circulation efficace des produits finis du point de fabrication vers le consommateur final, au bon endroit, au bon moment, sous les formes et dans les quantités qui le satisfont."

### **II.1.2. La composition d'un système de distribution**

La littérature distingue deux groupes d'activités qui composent le système de distribution, à savoir la gestion de la distribution physique qui comprend toutes les décisions relatives à la circulation et à l'entreposage des biens, et la gestion des canaux de distribution, laquelle comprend toutes les décisions relatives aux choix des intermédiaires tels que le représentant, le grossiste, le détaillant, de même qu'à l'entretien de relations efficaces avec ces derniers par la répartition du travail, la résolution de conflits, la motivation, etc.

### III.1.2.1. La gestion de la distribution physique

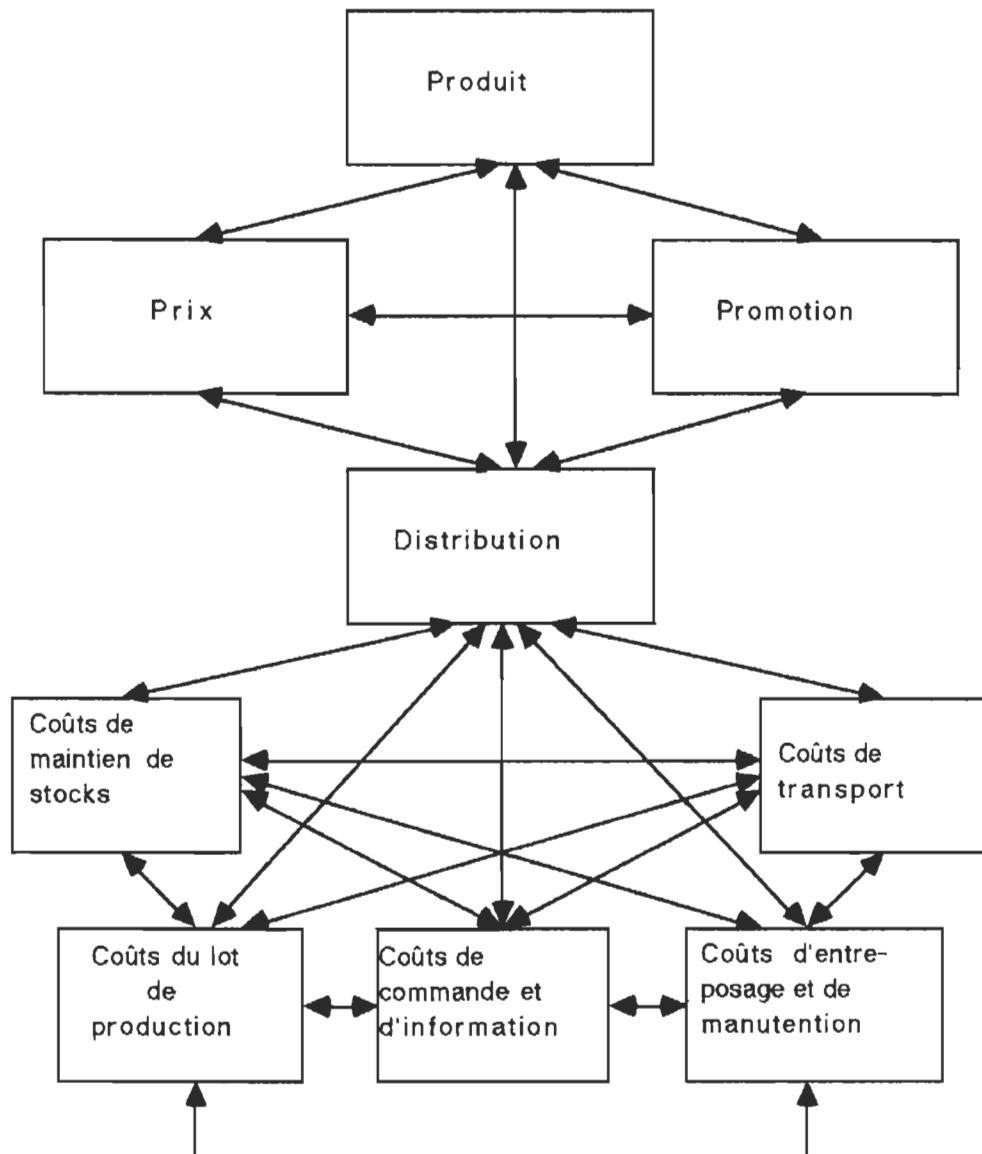
C'est la première dimension à laquelle l'entreprise doit penser car elle joue un rôle primordial dans toute la stratégie de distribution. Il s'agit pour l'entreprise de déterminer quelles sont les activités importantes dans le processus de transmission du produit du lieu de production au lieu de consommation et comment celles-ci peuvent être accomplies au moindre coût. Cependant, il ne faut pas comprendre que la gestion de la distribution physique est un simple contrôle des coûts, il s'agit plutôt comme le font bien remarquer plusieurs auteurs, d'une approche positive de traitement de la distribution comme un système de maximisation des profits (Carrère, 1984; Saunders, 1969; Darmon, Laroche et Pétrof, 1986; Achrol, 1983; Attwood, 1971; Bowersox, D.J. 1969).

#### III.1.2.1.1. Les activités de la distribution physique

Les activités de la distribution physique sont étroitement liées et de façon complexe. Herron (1980) affirme que des changements apportés à l'une des activités dans un système de distribution, provoquent des remous tant en amont qu'en aval. Lambert et Stock (1982) quant à eux, dans leur analyse de l'aspect coûts relativement à l'intégration de cinq activités clés de la distribution physique, (figure.3, page 17), à savoir, le service à la clientèle, la gestion des stocks, le transport, le traitement des commandes et de l'information, l'entreposage et manutention, constatent que toutes ces activités sont fortement interdépendantes et qu'un changement dans l'une de

l'entreposage et manutention, constatent que toutes ces activités sont fortement interdépendantes et qu'un changement dans l'une de ces activités a un impact important sur l'ensemble des coûts d'opération.

Figure 3. Coûts des activités de la distribution physique



Source: Lambert, D.C. et Stock, J. (1982), Strategic Physical Distribution Management, Richard D. Irwin inc., Homme, Illinois, p.35

Bien que les activités de la distribution soient complexes et difficiles à distinguer surtout dans le cas des PME, la part importante qu'elles détiennent dans les coûts d'opération nous a incités à essayer d'en dégager les plus pertinentes et de préciser leur importance dans la recherche de l'efficacité du système de distribution. En nous référant donc aux auteurs comme Ollivier et De Maricourt (1990), Mackinnon (1989), Pettigrew (1987), nous avons dégagé les huit groupes d'activités suivantes:

a. Le service à la clientèle:

Qui est une partie de la logistique et du marketing défini comme un ensemble d'actions prises pour vendre et inviter ses clients à faire des achats répétitifs. Ce groupe d'activités est souvent confondu à la distribution physique lui-même, mais il n'est que le rendement de celui-ci et sert à mesurer son efficacité (Lambert et Stock, 1982). Le service à la clientèle représente entre autres des activités comme la disponibilité du produit, le service après vente, l'information aux consommateurs, la rapidité des livraisons, les promotions, etc. (Ollivier et de Maricourt, 1990).

b. La planification:

C'est l'activité fondamentale de tout le processus de distribution car elle permet de prévoir la demande, les quantités à produire, les moyens de transport et autres moyens de distribution à mobiliser afin d'être en mesure de disposer du "bon produit", au "bon endroit" et au "bon moment" (Rao et McLaughlin, 1988). La planification permet donc de conseiller le service de production, de coordonner les activités de

stockage, de traitement de commandes, de transport et de livraison, ainsi que de contrôler toutes les opérations conformément aux exigences du marché.

c. La communication et le traitement des commandes:

Ces activités concernent la circulation de l'information entre l'entreprise et ses clients, de même qu'avec les intermédiaires. Les capacités de communication affectent beaucoup l'efficacité de la distribution physique. Dayan (1985) et Magee, (1967) affirment que l'inadéquation des moyens de communication peut limiter l'efficacité de la distribution physique.

d. La gestion des stocks

Cette activité permet d'articuler de façon optimale le rythme d'approvisionnement, de production et de distribution physique par la définition des normes de gestion permettant de réduire les stocks maintenus dans l'entreprise, car ceux-ci constituent des immobilisations de fonds, entraînent des coûts et peuvent même se détériorer ou devenir obsolètes, (Colin et Paché, 1988). Cependant, le maintien d'un stock suffisant reste nécessaire pour rencontrer les besoins des clients au moment opportun. La bonne gestion des stocks permet de réduire les coûts et par là améliore l'efficacité de la distribution et la rentabilité de l'entreprise (Pettigrew, 1987).

e. Le transport:

Selon Colin et Paché (1988), le transport serait une activité de transformation de première importance permettant à l'offre du

manufacturier de rencontrer la demande finale. L'activité de transport constitue donc le lien vital entre le centre de production et le marché. C'est le transport qui crée l'utilité de lieu en permettant d'amener les produits à l'endroit accessible à l'acheteur potentiel.

**f. L'entreposage et la manutention:**

Ces activités sont très reliées à la distance, aux nombre et durée des escales en transit, aux temps et vitesse de la circulation des biens. Si elles ne reçoivent pas une attention particulière, elles peuvent occasionner des coûts supplémentaires pour l'entreprise, les risques d'avaries, de pertes et autres étant élevés.

**g. Le conditionnement:**

Il concerne l'emballage de manutention ou l'emballage du produit lui-même. Dans le domaine de la distribution, le conditionnement est un moyen d'assurer au consommateur la livraison du produit en bon état et à un coût total minimum (Pettigrew, 1987). Il peut donc constituer un avantage concurrentiel car, grâce à la protection qu'il procure au produit, il peut rehausser la qualité de celui-ci.

**h. La récupération et gestion des retours**

C'est la gestion de la distribution inverse (de l'acheteur vers le producteur). Ces activités représentent des concepts actuellement à la mode dans les pays industrialisés pour la protection de l'environnement, le bien être de la population et sa satisfaction. Cependant, même dans les pays en voie de développement la récupération a sa raison d'être car, les produits que nous utilisons,

s'ils ne sont pas consomptibles ni biodégradables, de même que leurs emballages, détruisent notre environnement et nous-mêmes. Quant à la gestion des retours, c'est une activité qui peut aider à garantir des produits de qualité à ses clients et à motiver les intermédiaires à collaborer beaucoup plus.

#### **II.1.2.1.2. Conclusion**

Par l'accomplissement des activités de la distribution physique comme le transport, la gestion des commandes, le stockage, l'entreposage, la manutention, le conditionnement et le service après vente, le manufacturier et les distributeurs s'adonnent à la satisfaction du consommateur en lui assurant des utilités de possession, de temps et de lieu. En ce qui concerne la gestion des retours et la récupération, souvent les entreprises ne sont pas équipées ou organisées pour de telles activités et le coût de cette distribution inverse peut être supérieur à celui du processus normal. Pourtant, la préoccupation et la bonne gestion de ces activités permettraient à l'entreprise d'être beaucoup plus à l'écoute des besoins de la clientèle et de mieux la satisfaire.

#### **II.1.2.2. La gestion des canaux de distribution**

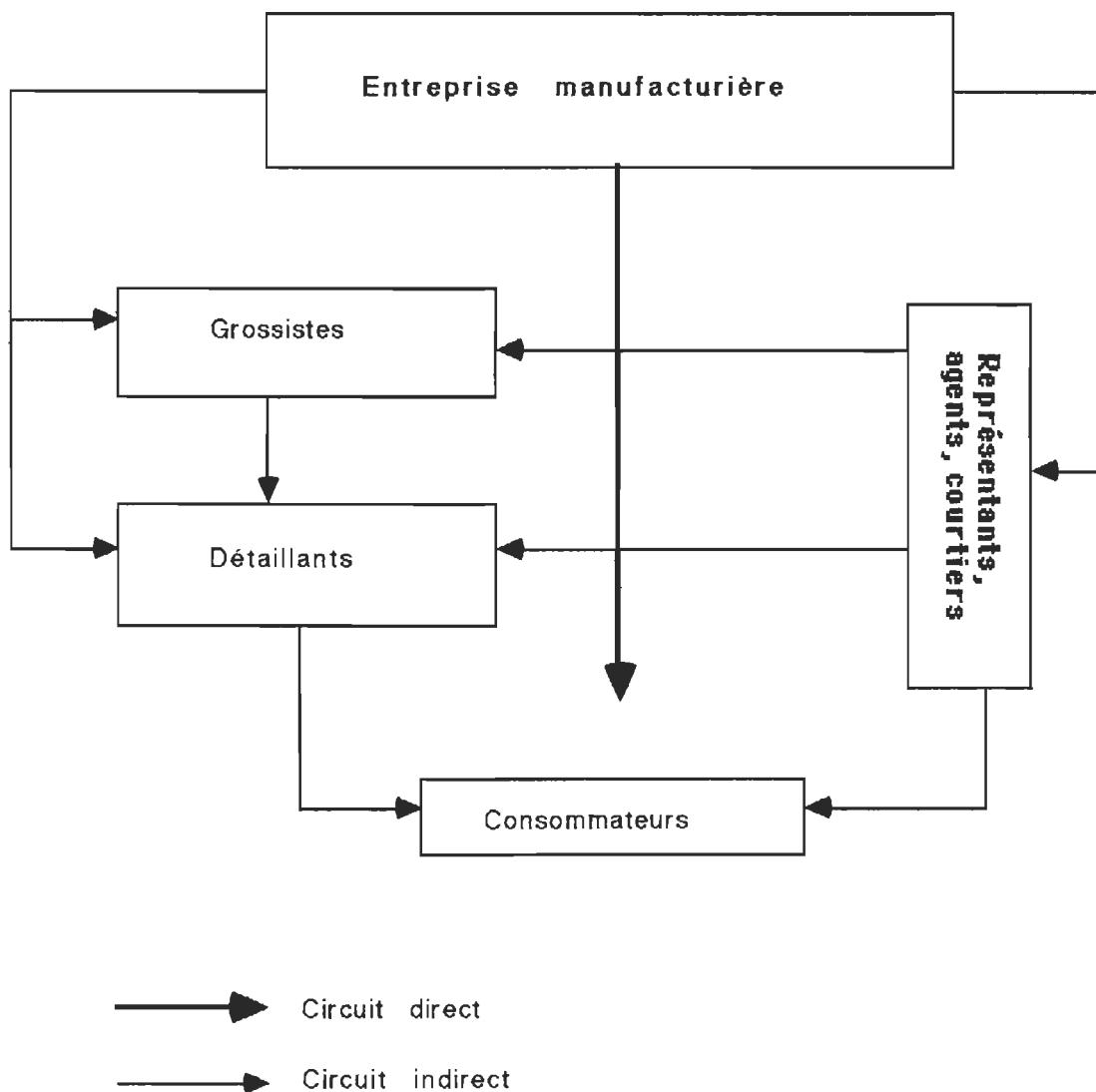
En nous référant à plusieurs auteurs qui ont travaillé sur le concept de distribution de produits, nous considérons les canaux de distribution d'une entreprise connus aussi sous l'appellation de réseaux de distribution, comme un ensemble structuré de personnes

physiques ou morales qui sont impliquées dans le processus de distribution de produits du point de fabrication jusqu'à leur passage en possession de l'utilisateur final. Selon Serraf (1985), la gestion de ce réseau de distribution touche les modes de relations à entretenir entre toutes ces entreprises et personnes qui concourent à la réalisation des opérations commerciales comme le transport, l'approvisionnement, le stockage, la vente, etc.

Plusieurs auteurs ont identifié diverses structures possibles des canaux de distribution. Cependant, comme le fait remarquer Lambert (1978), la structure exacte du réseau de distribution dépend en grande partie de la nature du produit et du marché cible visé par l'entreprise productrice. Mais dans tous les cas, cette structure s'établit sur un continuum entre deux extrêmes. D'un côté, l'entreprise peut développer par elle même son réseau de distribution et assumer cette fonction. De l'autre côté l'entreprise peut choisir de confier toute sa distribution aux intermédiaires extérieurs. Deux modes se démarquent à l'issue de cette structure, le circuit direct ou ultra court, et le circuit indirect faisant appel à des intermédiaires. Nous illustrons cette conception à l'aide de la figure 4 (page 23).

Dans la mesure où le circuit de distribution est indirect, des auteurs, comme Lambin (1989), Porter (1982), Mackinnon (1989), considèrent que deux types d'organisation verticale tendent à prévaloir: la structure verticale conventionnelle où les intermédiaires sont totalement indépendants, et la structure verticale coordonnée (intégrée) où des relations de pouvoir et de contrôle s'établissent entre les intervenants.

Figure 4. Structures verticales des canaux de distribution



### **II.1.2.2.1. Le circuit direct**

A une époque où les circuits de distribution sont de plus en plus puissants, la vente directe devrait être étudiée comme stratégie marketing alternative par toutes les entreprises. Le choix de la vente directe tient aux objectifs, à la personnalité, à l'expérience des dirigeants, à l'environnement, à la capacité financière et au potentiel de l'entreprise. La vente peut se faire par correspondance, par les médias, à domicile ou le porte à porte, en magasin ou au comptoir de vente propre au manufacturier.

Les conditions dans lesquelles cette stratégie peut être préférable sont variables. Les principaux facteurs qui jouent sur la décision de l'entreprise sont entre autres le produit lui-même, le prix, la clientèle visée et le potentiel humain et financier de l'entreprise.

En fait, le choix de la vente directe sera influencé, comme le spécifient plusieurs auteurs, par les caractéristiques de l'environnement externe et celles de l'environnement interne de l'entreprise.(Pettigrew, 1987; Chirouze, 1982). Parmi les caractéristiques de l'environnement externe, on peut noter celles du marché comme sa nature (marché industriel ou de consommation), le degré de concentration (la densité des acheteurs dans les zones géographiques données), etc.; celles des consommateurs, comme leur localisation, la quantité de leurs achats, leurs habitudes de consommation, ainsi que leur pouvoir d'achat, etc.; celles des concurrents, comme leurs forces et faiblesses, leur nombre, leur localisation, etc.; celles des intermédiaires comme les services qu'ils

peuvent fournir, leur disponibilité, leur attitude envers les politiques du manufacturier, etc..

Parmi les caractéristiques de l'environnement interne, on peut mentionner, d'une part, les caractéristiques de l'entreprise, notamment son âge, sa capacité financière, ses habiletés de gestion, ainsi que le désir de contrôler ou non le circuit, d'autre part les caractéristiques du produit comme sa nature (périssable ou non, produit à la mode, etc.), sa valeur, de même que sa technologie.

Face à une puissance croissante des distributeurs, les fabricants peuvent chercher des circuits de distribution qui suppriment tout conflit, accroissent leur marge et leur assurent un contrôle sur la distribution. La vente directe en tant que circuit ultra court, est une des stratégies de recours. Cependant, Stern et El-Ansary (1990) font remarquer que dans un réseau de distribution où certains consommateurs sont desservis directement par le manufacturier et d'autres par les intermédiaires, la vente directe peut provoquer des réactions négatives de la part de ces intermédiaires.

Ce type de vente serait plutôt efficace si le manufacturier s'engage à desservir les clients dont les exigences sont plus élevées que ce que peuvent offrir les distributeurs. Dans le cas contraire, ces derniers peuvent avoir moins de confiance dans la continuité des relations et investir moins dans leurs engagements envers le manufacturier, le percevant comme leur concurrent (Anderson et Weitz, 1992).

### II.1.2.2.2. Le circuit indirect

On distingue en circuit indirect différents canaux non exclusifs dans une certaine mesure. D'une part, l'entreprise peut faire cheminer ses marchandises par les grossistes, les détaillants ou d'autres intermédiaires comme des représentants, des franchises, des commissionnaires ou des courtiers interposés. La longueur du circuit dépendra ainsi du nombre des intervenants intermédiaires entre le manufacturier et l'acheteur.

En commerce international, les circuits peuvent être plus complexes. L'entreprise peut en outre emprunter la voie de filiale ou "joint venture", de licence de fabrication. Le même comportement peut être remarqué sur les marchés locaux, la différence entre la gestion de la distribution sur le marché local et sur le marché international n'étant pas grande (Hardy et Magrath, 1988).

Anderson et Gatignon (1986) montrent que les options de distribution varient selon l'industrie. Lambin (1989) abonde dans le même sens en considérant que des différences importantes s'observent habituellement entre les entreprises de biens de consommation et les entreprises de biens industriels; mais John et Weitz (1988) précisent que cette diversité peut s'observer entre les entreprises d'une même industrie, l'option choisie étant fortement liée aux caractéristiques de chaque entreprise en particulier.

Pour Mackinnon (1989), les canaux de distribution se distinguent sur base de trois critères majeurs, soient, la structure organisationnelle, la nature des intermédiaires et les relations

d'affaires entre eux. Mallen (1973) identifie quant à lui cinq facteurs dont on doit tenir compte dans la gestion des canaux de distribution, il s'agit des marchés cibles, des composantes du marketing mix (le produit, le prix, la promotion et la distribution), des ressources de l'entreprise, de la concurrence et autres forces extérieures, ainsi que de la structure de distribution actuelle et prévue dans l'industrie en question.

#### **II.1.2.2.3. Les relations entre les membres du réseau**

La raison fondamentale de l'existence des intermédiaires c'est l'élimination de rôles redondants en se partageant les responsabilités pour les fonctions clés du réseau de distribution (Frazier, 1983). Dans ce partage de responsabilités, la coordination inter-organisationnelle devient une exigence de survie potentielle et fondamentale, et exige inévitablement de l'entreprise manufacturière de comprendre et de gérer sa dépendance envers ses partenaires dans le circuit (Dwyer et Oh, 1988).

Toutes les entreprises avec lesquelles l'entreprise manufacturière peut être en relation ou non dans un circuit de distribution traditionnel, constitue une partie de son environnement. A l'environnement est toujours liée une incertitude, et pour jongler avec, les théoriciens proposent deux approches à l'entreprise manufacturière, soit, essayer de composer avec son environnement en s'adaptant à l'interne, soit, y faire face en accroissant le contrôle sur cet environnement (Etgar et Valency, 1983). Selon Singh, Reve et

Stern (1981), la dernière approche serait la plus appropriée pour les canaux de distribution.

Bien que les canaux de distribution conventionnels basés sur de longues relations d'affaires sans engagement explicite (relations transactionnelles) n'aboutissent pas le plus souvent à une bonne coordination des activités marketing, et que cette coordination peut être mieux réalisée par les canaux de distribution intégrés verticalement, ces derniers ont un mode de fonctionnement plus coûteux et inflexible (Stern et El Ansary, 1988; Dwyer et Oh, 1988; Rosenbloom, 1987).

Certains auteurs proposent pour plus d'efficience les canaux de distribution quasi-intégrés basés sur l'engagement mutuel du manufacturier avec des distributeurs indépendants. Ce mode de fonctionnement a pour mérite de combiner les avantages d'une intégration verticale et les économies d'échelle des entreprises indépendantes spécialisées dans le domaine de la distribution, et évite surtout la bureaucratie, (Anderson et Weitz, 1992; Leblebici et Salancik, 1981; Pfeffer et Salancik, 1978).

Dans ce mode de fonctionnement, les engagements mutuels entre le manufacturier et les distributeurs font que les deux parties travaillent ensemble pour mieux servir les consommateurs tout en assurant le profit de chacun, (Anderson et Weitz, 1992). Le manufacturier en profite dans ce sens que les intermédiaires se désintéressent des marques concurrentes et lui font bénéficier d'un accès plus facile à l'information sur le marché, d'une assistance

accrue dans le lancement de nouveaux produits et de la fidélité de leurs clients. Les distributeurs bénéficient de leur part d'un accès plus facile aux produits désirés par leurs clients, et ont plus d'opportunités de se différencier des autres distributeurs, (Stern et El-Ansary, 1990).

Cependant, il faut comprendre que ce mode de fonctionnement ne comporte pas que des avantages. Les activités contraignantes acceptées volontairement suite à un contrat constituent une forme de sacrifices. Mais celles-ci sont bénéfiques dans ce sens qu'elles incitent les parties à continuer de travailler ensemble pour réaliser des profits à long terme, (Dwyer, Schur and Oh, 1987; Williamson, 1985).

La coopération des intermédiaires peut encore être accrue par l'importance que l'entreprise accorde à la résolution de conflit entre les membres du canal (Verbeke et Anderson, 1987). Cet aspect de gestion doit être sérieusement contrôlé par l'entreprise manufacturière soucieuse de sa survie car les conflits intercanaux sont des résultats dysfonctionnels des interactions entre les membres du réseau de distribution et affectent tous les aspects de leurs échanges, entre autres, la satisfaction et la performance de chacun (Frazier, 1983).

La divergence d'intérêt et des objectifs étant souvent la source de ces conflits intercanaux, une bonne communication, une grande transparence et des efforts dans le sens d'assurer suffisamment de support, de réduire la concurrence entre les membres des canaux et

d'accroître leur marge bénéficiaire, deviennent nécessaires de la part du manufacturier (Stern et Heskett, 1969; Gaski, 1984).

#### **II.1.2.2.4. Conclusion**

Les intermédiaires jouent un rôle très important dans le marketing du manufacturier car, ils l'aident à remplir efficacement les activités de la distribution physique étant donné qu'ils sont beaucoup plus proches des consommateurs. Lorsque les relations manufacturier-intermédiaires sont bien entretenues, la coordination des activités marketing devient facile et moins coûteuse, (Anderson and Weitz, 1992).

Mais, il faut noter que l'efficacité de ces relations entre le manufacturier et les distributeurs dépend fortement de l'environnement dans lequel ils opèrent et de la capacité financière, matérielle et technique de chaque membre. L'intensité de ces relations en terme de contrôle, de collaboration et d'exercice de pouvoir, les situe sur un continuum ayant comme extrémités l'intégration et le contrôle presque total du réseau par le manufacturier, ou l'externalisation et l'indépendance presque totale des membres du réseau de distribution.

L'analyse des coûts de transaction veut donc que l'entreprise conserve les activités qu'elle peut réaliser avec des avantages au niveau des coûts et fasse faire par le marché les activités pour lesquelles elle a avantage à sous-traiter. Lorsque les coûts de sous-

traintance ou d'externalisation des activités sont élevés, c'est à dire que le marché n'est pas favorable pour faire faire (soit qu'il y a manque ou rareté de compétences de la part des sous-traitants), les entreprises ont tendance à s'intégrer (Heide et George, 1988; Etgar, 1977). Le tableau 1 (page 32), adapté de Lambin (1989) présente quelques éléments d'analyse intervenant dans le choix d'un circuit de distribution et des commentaires qui peuvent aider des gestionnaires à prendre de bonnes décisions.

Tableau 1. Eléments intervenant dans le choix d'un circuit de distribution donné et quelques commentaires

Caractéristique à considérer	Circuit direct	Circuit indirect		Commentaires
		court	long	
<b>1. Acheteurs</b>				
Nombre élevé		**	****	Principe de la démultiplication des contacts joue à plein
Forte concentration	**	**		Coût du contact plus faible
Achats importants	***			Coût du contact facile à amortir
Achats irréguliers		**	***	Coût élevé de l'exécution de commandes fréquentes et faibles
Délais court de livraison		**	***	Disponibilité du stock à proximité du lieu d'achat
<b>2. Produits</b>				
Produits périsposables	***		***	Nécessité d'acheminement rapide
Volume élevé	***	**		Minimiser les manutentions
Faible technicité		**	***	Compétences requises faibles
Peu standardisés	***			Le produit doit être adapté aux besoins spécifiques
En phase de lancement	***	**		Le produit nouveau doit être suivi
Valeur unitaire élevée	***			Le coût du contact facile à amortir
<b>3. L'entreprise</b>				
Faibles ressources financières		**	***	Les coûts de distribution sont proportionnels au chiffre d'affaires
Assortiment complet	***	**		L'entreprise peut offrir un service complet
Contrôle désiré élevé	***			Minimiser le nombre d'écrans entre l'entreprise et son marché
Grande notoriété		**	***	Bon accueil dans la distribution
Couverture élevée		**	***	La distribution doit être intensive

Adapté de Lambin, J.J. (1989), Le Marketing Stratégique. Fondements, Méthodes et Applications, 2<sup>e</sup> édition, page 322

## **II.2. Les éléments d'analyse de la stratégie**

L'analyse par les auteurs fait ressortir, en plus de décrire les éléments du système de distribution, des aspects de la stratégie, par exemple, la décision stratégique au niveau du choix des canaux de distribution, la décision concernant le choix d'intégration ou d'externalisation, etc. Dans la partie qui suit, nous essayerons d'aborder cette notion de la stratégie, d'une part, de façon générale selon son acception spécifique au domaine des sciences administratives et en marketing, d'autre part, nous ferons une tentative de ressortir le caractère spécifique de la stratégie de distribution dans les PVD en nous basant sur les quelques auteurs qui ont pu touché directement ou indirectement à ce sujet.

### **II.2.1. Le cadre général de la stratégie**

Certaines études en marketing ont montré quelques composantes de la structure décisionnelle, entre autres la formalisation des normes, la participation dans la prise de décision et la différenciation structurelle pour affecter de façon significative l'environnement où l'on exerce le pouvoir (Achrol, et Stern, 1983). Ces éléments sont fortement reliés à la notion de la stratégie.

En général, on distingue deux niveaux et différents types de stratégies de développement, soient les stratégies de base (les stratégies de domination par les coûts, les stratégies de différenciation axées sur le produit et les stratégies de spécialité ou

de concentration) et les stratégies de croissance (stratégie intensive, la stratégie intégrative, stratégie de diversification), (Porter, 1982; Kotler, 1984; Lambin, 1989). Plusieurs auteurs reconnaissent des liens importants entre ces stratégies et la gestion du système de distribution (Kotler, 1984; Lambin, 1989).

La définition des objectifs reliés aux différents types de stratégies de croissance montre comment la distribution intervient au premier chef dans leur mise en oeuvre, Lambin (1989). En effet, la croissance par diversification de produits ou de marché exige nécessairement la modification dans la structure du système de distribution, étant donné qu'il y a parallèlement des changements dans les caractéristiques des acheteurs, du produit et même de l'entreprise.

Spécifiquement à la gestion stratégique de la distribution, on distingue deux types de stratégies, soient les stratégies de couverture du marché et les stratégies de communication. Le premier type de stratégies est fonction de ce que l'entreprise veut desservir comme marché par des moyens spécifiques en termes de types et de nombre d'intermédiaires (Lambin, 1989; Pettigrew, 1987).

Les stratégies de communication quant à elles, vont regrouper tout ce qui concerne les moyens de renforcer la collaboration, l'attente et la confiance entre le manufacturier et les intermédiaires par le support matériel ou immatériel, l'assistance, les mécanismes de prévention et de résolution de conflits (Anderson et Narus, 1990; Stern and El-Ansary, 1988; Verbeke et Anderson, 1987; Frazier,

1983). Il peut s'agir des efforts de promotion pour faire connaître ses produits et inciter les intermédiaires à en faire la demande auprès des intermédiaires, ou même de motiver les intermédiaires par des actions concrètes et spécifiques, par un échange d'information ouvert dans les deux sens, afin qu'ils fassent à leur tour des efforts de promotion du côté des consommateurs, (Pettigrew, 1990; Mackinnon, 1989; Hardy et Magrath, 1988; Gaski, 1984; Levy, Michaël, Webster et Kérin, 1983, Stern et Hestett, 1969).

Pour le manufacturier, les stratégies de communication ont pour effet l'amélioration de la coordination des activités marketing, si l'on s'en tient aux résultats de l'étude d'Anderson et Weitz (1992) qui démontrent que les efforts que nécessite la communication avec les intermédiaires, de même que les frustrations que peut provoquer l'échange d'informations, conduisent à des arrangements fermes entre les parties et à un certain niveau d'alliance stratégique.

## II.2.2. La spécificité de la stratégie de distribution dans les PVD

Dans les PVD et surtout en Afrique, le domaine de la distribution présente plusieurs lacunes, aussi bien en ce qui concerne la gestion des distributeurs, leur compétence, l'organisation des circuits de distribution, qu'en ce qui concerne la politique de distribution des fabricants. De ces lacunes relèvent, comme l'affirment Ollivier et De Maricourt (1990), de sérieux problèmes de distribution auxquels font

face les manufacturiers et les intermédiaires et qui rendent inefficaces leurs activités.

Si dans le contexte de pays industrialisés les activités de chaque membre semblent bien déterminées, il n'en est pas ainsi dans les PVD. Pour les entreprises manufacturières ceci peut faire que la communication de leurs stratégies à tous ceux qui contribuent à la distribution de leurs produits ne soit pas des plus faciles. Compte tenu de cette situation, on peut se douter que le contrôle du réseau de distribution dans les PVD soit relativement difficile pour ces entreprises.

Un autre problème que rencontrent les manufacturiers c'est de savoir qui vend leur produit. En d'autres mots, il est pratiquement difficile de connaître les membres de son réseau de distribution, surtout au niveau des détaillants. D'une part, ceux-ci ne sont pas des partenaires réguliers, d'autre part, ils achètent des quantités si minimes que leur importance devient négligeable.

En effet, comme le souligne Bollinger (1977), le système de commercialisation en Afrique s'est constitué progressivement, d'une manière spontanée et anarchique depuis 1960 (après l'accession à l'indépendance). Le cheminement de produits du producteur vers le consommateur se caractérise par la multiplicité et la complexité des différents circuits de distribution. Le nombre considérable des intermédiaires (de collecteurs, transporteurs, grossistes et détaillants) rend relativement faible la marge de profit de chaque membre. Mais de la cascade des interventions et de la mauvaise

organisation des circuits résultent un prélèvement global fort important et un mécontentement de la part des consommateurs qui doivent le supporter (Ollivier et De Maricourt, 1990).

Les relations entre le fabricant et les intermédiaires connaissent plusieurs types de problèmes. Il y a des problèmes liés à l'insuffisance et à l'inefficacité des infrastructures de base (Bollinger, 1977). Même dans de petits pays, les échanges inter-régionaux sont quasi-inexistants. Les régions se trouvent trop isolées les unes des autres par manque de communication et de moyens de transport efficaces. Les fabricants se trouvent alors incapables d'atteindre la totalité des consommateurs, les coûts de distribution s'avérant très élevés.

La faiblesse technologique dans le domaine du transport constitue aussi un handicap à la distribution dans les PVD (Bollinger, 1977). Pour atteindre certaines régions éloignées du lieu de production, le transport se prolonge et le manque de confort (le mauvais conditionnement, la chaleur, etc.) réduit la qualité de certains produits périssables et augmente la quantité des avaries. Ceci peut évidemment avoir des conséquences néfastes pour le consommateur, notamment les problèmes de santé dans le cas de produits alimentaires, ou une durée de vie économique courte pour d'autres produits. Cet état de chose peut à la limite entraîner le refus de coopérer de la part de certains distributeurs soucieux de la qualité de leur service, ce qui résulterait en une situation dramatique sur le plan socio-économique. Certaines régions pouvant manquer d'un produit qui se trouve en abondance à quelques centaines de kilomètres.

Le problème de gestion et de contrôle constitue aussi un handicap à la performance de l'activité de distribution dans les PVD. Selon Ntawuneza (1984), on trouve que la grande majorité des distributeurs serait constituée de détaillants non spécialisés qui relèvent du secteur traditionnel. Ils fonctionnent avec de moyens financiers et matériels assez limités d'où des stocks très faibles. Ces détaillants vendent un peu de tout et la mauvaise organisation de leur commerce peut entraîner une grande méfiance de la part des manufacturiers, d'où rareté de liens clairs et solides avec eux. Ollivier et De Maricourt (1990) ajoutent que le peu de grossistes qu'il y a se trouve également handicapé par de problèmes financiers. Ne pouvant pas toujours faire face à l'approvisionnement en grande quantité et à la gestion de stocks énormes, des ruptures de stocks s'en suivent et causent des pénuries.

Dans cette situation, l'entreprise manufacturière se trouve confrontée à un haut degré d'incertitude quant aux choix à faire en matière de distribution. Elle rencontre des difficultés de choix du mode et du circuit de distribution, des intermédiaires et dans la répartition du travail avec ceux-ci. Quelques fois, pour s'assurer d'un chiffre d'affaires minimum, les manufacturiers vont saisir n'importe quelle demande suivant des critères peu élaborés. C'est de ce fait que naissent des groupements d'achats et des chaînes volontaires informels et difficilement contrôlables.

### **II.2.3. Conclusion**

Dans la mesure où le système de distribution s'inscrit dans le cadre du plan de réalisation des objectifs de rentabilité et de croissance, sa structure se doit de refléter des éléments de stratégie. Ceci rend la gestion de la distribution tout un processus de gestion stratégique où l'entreprise doit agencer toutes les variables environnementales et organisationnelles pour opérer des choix qui, une fois mis en application et bien gérés, l'aideront à atteindre la performance.

Mais, comme la notion et la conception des stratégies sont guidées par l'articulation philosophie, politiques et objectifs de l'entreprise, contraintes de l'environnement interne et externe, nous pensons que les divers types de stratégies, de même que la facilité de leur instauration peuvent différer d'un secteur d'activité à un autre, d'une entreprise à une autre, ou encore d'un pays à un autre. Dans le cadre de notre étude, nous allons essayer d'identifier les stratégies de distribution adoptées par les PME manufacturières rwandaises, mais en nous attardant beaucoup plus sur l'angle environnemental. En d'autres termes, nous essayerons d'expliquer ces stratégies en tenant compte des différentes contraintes (et/ou opportunités) environnementales auxquelles elles sont confrontées.

Le système de distribution de ces entreprises semble rencontrer des difficultés liées à l'environnement de la distribution comme le manque de distributeurs efficaces; l'instabilité des distributeurs; les moyens limités (matériels et financiers) des membres du réseau de

distribution; les routes en mauvais état qui rendent difficile le transport; le manque de moyens de transport et d'entrepôts appropriés; le pouvoir d'achat des consommateurs qui est limité; etc.

Cette situation peut être décourageante pour une PME manufacturière et l'amener à opter pour le non contrôle et la non collaboration avec les différents participants à la distribution de ses produits. Cependant, cette absence de contrôle et de collaboration crée des situations plus difficiles. En effet, le manque de communication, comme le soulignent plusieurs auteurs (Cespedes et Corey, 1990; Hardy et Magrath, 1988; Dwyer et Oh, 1988; Gaski, 1984; Frazier, 1983), conduit aux divergences d'intérêts, d'objectifs, et de stratégies des différents partenaires. Personne ne sachant les attentes de l'autre et ne comprenant pas ses efforts dans le maintien de relations profitables pour tous, la situation peut dégénérer en la fréquence de situations conflictuelles freinant toute possibilité de performance et d'efficacité du système.

### **II.3. L'analyse des modèles théoriques**

Pour avoir une bonne vue de l'articulation des éléments de gestion du système de distribution, nous avons jugé bon de considérer certains modèles de gestion de la distribution. Nous avons donc analysé entre autres le modèle de J.J. Lambin traitant des décisions stratégiques de distribution et illustré en Annexe 1 et celui de Hardy et Magrath traitant de la gestion du réseau de distribution et illustré en Annexe 2.

### **II.3.1. Modèle de Lambin: Les décisions stratégiques de distribution**

Ce modèle nous montre que les décisions stratégiques en matière de distribution commencent par la considération des objectifs généraux de l'entreprise comme l'affirment plusieurs auteurs, notamment Negro et Orsoni (1985). En articulant ces objectifs généraux avec ses caractéristiques et les contraintes environnementales, l'entreprise peut déterminer sa structure de distribution. C'est à dire qu'elle choisit quel circuit adopter (direct, indirect court ou indirect long), quelles sont les relations à établir avec les membres de son réseau de distribution, et quelles stratégies de couverture du marché et de communication à adopter pour assurer la performance de son système de distribution. L'analyse comparée des coûts qu'impliquent les diverses options, permet de faire un choix optimal. Le processus se couronne enfin par l'implantation, la gestion et le contrôle du circuit de distribution choisi.

Lambin (1989) distingue trois formes de coordination verticale, soient les coordinations par fusion ou acquisition, au sein desquelles les stades successifs de production et de distribution sont contrôlés par un même propriétaire; les coordinations contractuelles formées d'entreprises indépendantes aux différents niveaux du circuit et qui coordonnent leurs activités sur une base contractuelle à l'exemple des groupements d'achat, des coopératives de détaillants, de franchises, etc., patronnées par un grossiste; et enfin, les coordinations administratives qui sont non-contractuelles et qui mettent en relation un fabricant et son réseau de distribution.

### **II.3.2. Modèle de Hardy et Magrath: La gestion du réseau de distribution**

Ce modèle porte essentiellement sur la gestion des canaux de distribution de type coordonné et propose en cinq étapes les différents éléments à tenir en considération dans la gestion d'un tel réseau de distribution. Lors de la première étape, les gestionnaires doivent établir les objectifs marketing de l'entreprise. La deuxième étape est celle de la recherche des canaux de distribution. C'est lors de cette étape que le manufacturier décide: s'il va utiliser des canaux existants ou s'il lui faut de nouveaux canaux qu'il créera lui-même; de la complexité du circuit (canaux multiples ou un seul canal) pour atteindre l'utilisateur final; de la longueur du circuit; des activités qu'il entend assumer lui-même, celles qu'il veut partager ou déléguer complètement aux intermédiaires, de même que de la performance qu'il attend de chacun des membres du réseau; etc.

A la troisième étape, le manufacturier choisit ses distributeurs et signe des contrats s'il y a lieu. La quatrième étape touche le support que le manufacturier accordera aux intermédiaires pour augmenter les chances de collaboration. Ce support peut être direct comme l'octroi de crédit ou de financement, la participation dans la promotion des produits et dans le service après vente. Il peut être aussi indirect par les stratégies d'aspiration en s'adressant lui-même aux utilisateurs finals.

La cinquième et la dernière étape consiste à assurer la continuité de la gestion par la résolution systématique de conflits, le maintien

d'un système de communication, le maintien du support aux membres du réseau compte tenu des changements environnementaux, et la révision périodique des résultats pour évaluer la performance du réseau.

Ces deux modèles (modèle de Lambin et celui de Hardy et Magrath) donnent assez d'éléments permettant de comprendre la gestion du système de distribution. Mais comme notre étude traite de la gestion stratégique du système de distribution, et ceci de façon élargie, nous avons trouvé leurs apports insuffisantes pour éclaircir le sujet. En effet on peut remarquer qu'ils présentent certaines faiblesses quant à la mise en évidence du caractère stratégique dans la gestion de la distribution. Pour cela, nous avons complété leurs apports par le modèle général de management stratégique développé par Carrière (1990).

### II.3.3. Modèle de Carrière: Processus de management stratégique

Ce modèle nous ressort les trois dimensions importantes du management stratégique, soient: le **diagnostic** qui tient compte de l'environnement interne et externe, ainsi que des objectifs à atteindre; la **décision** qui tient compte des possibilités stratégiques pour opérer un choix au moment opportun et compte tenu des pressions possibles (p.e. la concurrence); et enfin l'**implantation** qui englobe les processus de direction et de contrôle pour atteindre la performance.

Nous avons trouvé ce modèle très intéressant pour ce qui concerne l'analyse de la gestion stratégique, et, grâce aux éléments tirés des deux modèles précédents, nous avons essayé de l'adapter à notre étude. En effet, le modèle considère qu'une fois face aux possibilités stratégiques ou opportunités perçues après l'analyse de l'environnement externe (économique, socio-culturel, technologique, concurrentiel, etc.) et/ou de l'environnement interne (entreprise, dirigeant, produit, etc.), l'entreprise doit arrêter des choix stratégiques. En ce qui nous concerne, c'est en articulant les possibilités stratégiques et ses propres objectifs de développement du marché, de croissance et de maintien des acquis (en terme de part de marché, de chiffre d'affaires, d'image de marque, etc.) que l'entreprise opère des choix stratégiques en matière de distribution.

D'après ce modèle, les choix stratégiques peuvent être classés sous trois niveaux. Au niveau de l'entreprise (les stratégies organisationnelles), au niveau du couple produit/marché (les stratégies d'affaires) et au niveau des départements (les stratégies fonctionnelles). Nous pensons que cette réalité peut aussi se vérifier dans le processus de gestion de la distribution, qui fait partie du processus général de gestion.

En fait, en rapport à ces deux premiers niveaux, l'entreprise devrait choisir le circuit (direct ou indirect), ses intermédiaires, de même que les activités qu'elle va accomplir elle-même ou qu'elle va sous-traiter en tenant compte de ses stratégies de base et de croissance, et en veillant à ce que la combinaison choisie soit cohérente et optimale pour son organisation. Porter (1986) souligne à

cet effet, qu'il importe de saisir toute les implications qu'une stratégie de base (domination par les coûts, différenciation ou concentration) a sur l'organisation pour atteindre une bonne performance.

Le troisième niveau concerne les départements affectés par l'activité en question, soit dans notre cas, tous les départements affectés par les décisions en matière de distribution. Ça peut être par exemple, le département de production en terme de rythme ou de quantité à produire relativement au délais de livraison, au niveau des stocks nécessaires, etc.; le département du marketing dans le sens des relations à entretenir avec les vendeurs, les divers intermédiaires, les acheteurs, etc.; tout comme ces décisions peuvent avoir un impact sur toute la structure de l'entreprise, par le changement dans les départements existants, ou la création de nouveaux départements nécessaires pour la réalisation des activités de distribution. C'est d'ailleurs pour cela que ce niveau décisionnel acquiert sa pleine importance à l'étape de l'implantation des choix arrêtés selon le modèle de Carrière (1990).

#### **II.4. La synthèse de l'analyse théorique**

Bien que les modèles que nous avons analysés ont été développés dans le contexte des pays industrialisés, ils nous ont aidé à mieux comprendre la gestion de la distribution dans les entreprises manufacturières en général. Ces modèles combinés à l'analyse précédente des écrits relatifs à la gestion du système de distribution

et aux stratégies qu'il incarne, nous ont aidé dans l'élaboration d'un modèle théorique qui nous a servi de guide dans l'analyse des aspects du système de distribution dans le contexte des entreprises manufacturières oeuvrant au Rwanda.

Ce modèle, que nous présentons à la figure.5 (page 49), met en relation les objectifs de l'entreprise, les éléments de la distribution physique et des canaux de distribution, ainsi que les caractéristiques et contraintes de l'environnement interne et externe de l'entreprise. Toutes ces variables se structurent dans un processus de management stratégique pour regarder la gestion de la distribution non seulement à court terme, mais aussi sur un horizon à long terme, ce qui peut conduire à l'atteinte des objectifs de survie et de croissance.

En effet, de l'environnement interne et externe se dégagent les opportunités et contraintes ayant une grande influence sur les choix stratégiques au niveau du système de distribution, notamment sur les choix au niveau des canaux de distribution et au niveau de la répartition des activités de la distribution physique entre les membres du réseau, de même que sur l'implantation de ces choix, la gestion et le contrôle de tout le système dans le temps et eu égard à la concurrence.

Après avoir considéré toutes les implications stratégiques des diverses opportunités et craintes environnementales, l'entreprise opère un choix quant à la structure de son système de distribution. Elle clarifie alors les canaux qu'elle va emprunter (longueur des canaux, complexité, intensité de la distribution, etc.) et les activités

de distribution qu'elle va assumer. Son choix tiendra notamment compte des canaux déjà existants dans son secteur d'activité ou dans l'économie dans laquelle elle opère. C'est après une analyse de ceux-ci, qui peut être formelle ou informelle, pour voir s'ils répondent à ces besoins stratégiques, qu'elle va décider de les adopter ou dans le cas contraire de développer ses propres canaux, compte tenu de ses capacités financières matérielles et humaines.

Dans tous les cas, que l'entreprise adopte des canaux existants ou qu'elle en développe les siens, l'implantation de ces choix va impliquer nécessairement des exigences particulières au niveau des structures organisationnelles et au niveau des potentiels matériels et humains. Ces exigences vont donc, d'une façon ou d'une autre, amener des modifications dans l'organisation pour l'adapter au système de distribution choisi.

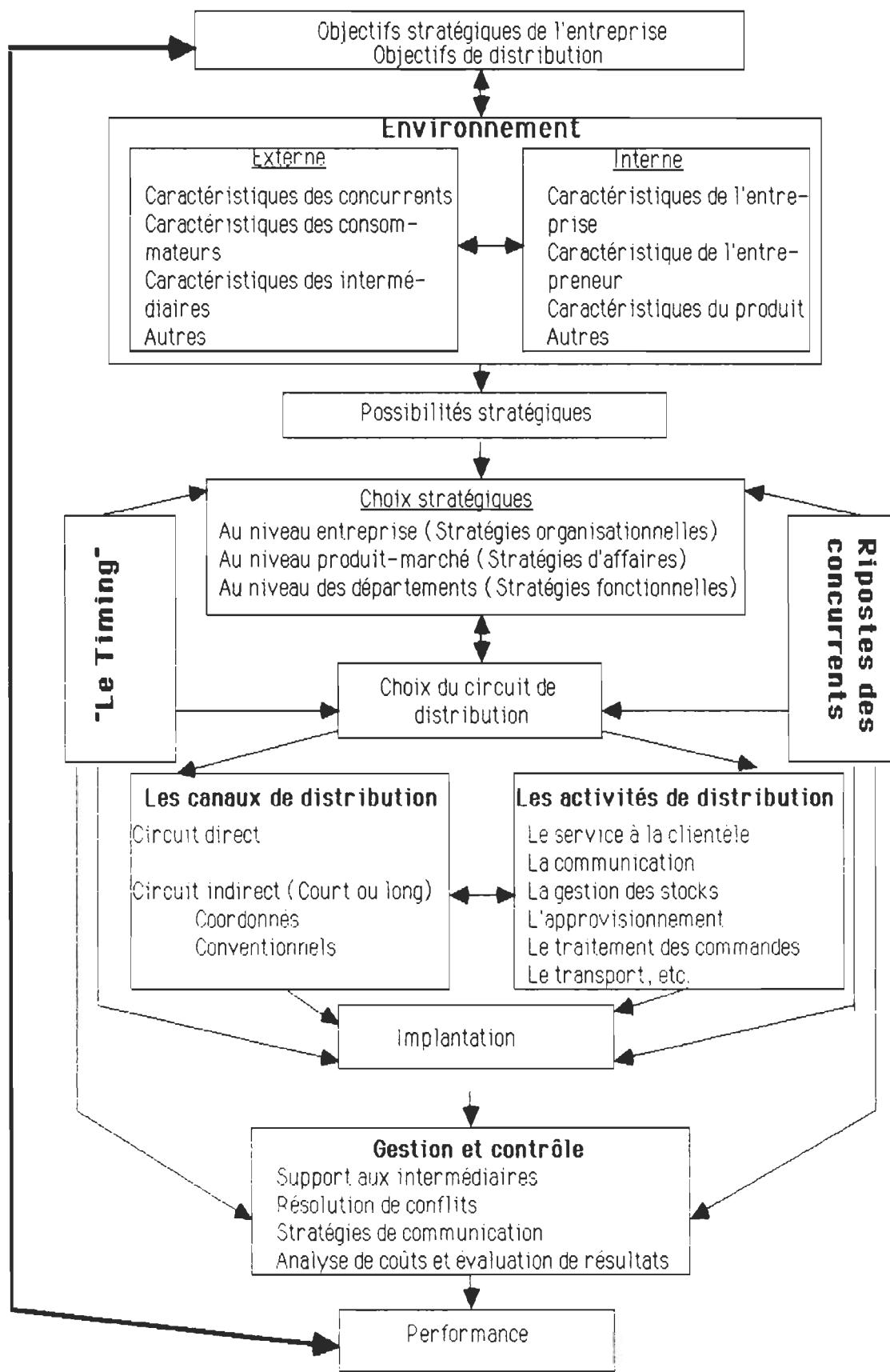
Une fois l'implantation réalisée, la gestion stratégique et le contrôle du système s'avèrent nécessaires car, comme le soulignent Hardy et Magrath (1988), les besoins des consommateurs changent et par là les exigences envers le réseau. Les intermédiaires eux aussi ont leurs intérêts qui peuvent souvent les mettre en conflits avec les stratégies du manufacturier.

La gestion et le contrôle vont s'opérationnaliser en terme d'accomplissement des activités logistiques, de support aux membres du réseau, de résolution de conflits entre les divers intervenants, de maintien de la communication, et enfin d'analyse et d'évaluation des résultats atteints. Le feed-back de cette évaluation peut remettre en

question les options stratégiques adoptées d'où leur réajustement pour atteindre la performance. Mais pour que cette performance soit totale, dans la décision et l'implantation des stratégies, l'entreprise doit penser que la concurrence est toujours là et doit agir en conséquence. Elle doit se rappeler que ses concurrents eux aussi sont constamment à la recherche de meilleures stratégies pour la devancer, d'où la grande importance du facteur "temps" dans le processus de la gestion stratégique du système de distribution.

Ce modèle est une expression de la logique qui est à la base des interdépendances entre les différentes dimensions qui peuvent entrer en cause dans la gestion du système de distribution, et comme nous l'avons souligné plus haut, il nous a servi de guide dans notre étude sur terrain auprès des PME manufacturières oeuvrant au Rwanda.

Figure.5:Modèle théorique du processus de gestion stratégique d'un système de distribution



## **II.5. Les problèmes et objectifs de l'étude**

Comme nous le soulignons au début de notre rapport, dans cette étude nous poursuivons l'objectif fondamental d'explorer le contexte rwandais des PME manufacturières afin d'apporter quelques éléments de lumière sur la problématique de la gestion du système de distribution dans ces PME. Les résultats de notre étude permettront donc, du moins nous l'espérons, de comprendre le fonctionnement de ce système et d'en saisir les contraintes et les opportunités sur lesquelles ceux qui s'intéressent au développement des PME, notamment les dirigeants de PME, les chercheurs et les organismes d'aide aux PME, pourront axer leur tentative de recherche de solutions aux problèmes liés à la distribution.

Pour cela, nous abordons la gestion de la distribution sous l'angle environnemental en vue de déceler les impacts que les caractéristiques de l'environnement interne de l'entreprise ou externe à l'entreprise peuvent avoir sur la structure du système de distribution ou sur les stratégies de distribution de ces entreprises manufacturières.

Les variables environnementales qui peuvent être sources d'opportunités ou de contraintes en rapport avec la gestion du système de distribution sont nombreuses. Elles peuvent relever des différentes dimensions de l'environnement, notamment de l'environnement organisationnel, économique, socio-culturel, politico-légal et institutionnel. Cependant, compte tenu de l'obscurité qui couvre

encore la problématique de cette étude dans le cas du Rwanda et les difficultés de contrôle de certaines variables, nous nous sommes limités pour des fins pratiques à l'analyse des variables qui nous semblaient faciles à opérationnaliser tout en donnant des informations pertinentes et suffisantes pour l'atteinte des objectifs de notre étude.

Pour cela, sous la dimension environnement interne, nous avons retenu les caractéristiques de l'entreprise comme l'âge, le nombre d'employés, le sous-secteur d'activité, le statut juridique, les capitaux propres et les actifs totaux; les caractéristiques du dirigeant, comme l'âge, le niveau de formation et le niveau d'expérience; les caractéristiques du produit, comme le nombre de produits, le type de produit (produit de consommation ou le produit intermédiaire), la nature du produit (périssable ou non périssable) et la valeur unitaire.

Sous la dimension environnement externe, nous avons retenu les caractéristiques des consommateurs, comme la situation géographique, le degré de concentration et la fréquence des achats; les caractéristiques des intermédiaires, comme leur nombre, la situation géographique, le type de relations avec le manufacturier et leur expérience; les caractéristiques de la concurrence, comme sa nature (nationale ou étrangère), sa situation géographique et ses forces et faiblesses.

Pour être sûrs de couvrir le plus possible la problématique de notre étude, nous nous sommes donné un cadre de réflexion basé sur

des problèmes et objectifs spécifiques de recherche. Ces problèmes et objectifs sont décrits dans le tableau.2 (page 53) et portent essentiellement sur les variables de l'environnement, la structure du système de distribution et les stratégies de distribution des entreprises manufacturières oeuvrant au Rwanda.

**Tableau 2. Problèmes et objectifs de l'étude.**

PROBLEMES	OBJECTIFS
<u>Managérial</u>  Comment gérer la distribution d'une PME manufacturière rwandaise pour développer son marché et accroître ses profits, et ainsi assurer sa survie et sa croissance?	<u>Managérial</u>  Mettre en lumière le comportement du système de distribution (sa structure et les stratégies qu'il incarne) des PME manufacturières oeuvrant au Rwanda en dégageant ses contraintes et ses opportunités en rapport avec l'environnement dans lequel elles opèrent.
<u>De recherche</u>  1. Quel est la structure du système de distribution des PME manufacturières oeuvrant au Rwanda?  2. Quelles sont les stratégies de distribution dominantes dans ce système de distribution ?  3. Quel est la nature des relations entre les PME manufacturières et les différents membres de leur réseau de distribution?  4. Comment les facteurs de l'environnement interne et externe influencent la structure du système de distribution et les stratégies de distribution de ces PME?	<u>De recherche</u>  1. Identifier la structure des canaux de distribution des PME manufacturières oeuvrant au Rwanda, en distinguant le type d'intermédiaires et les activités de distribution physique qu'on y retrouve  2. Préciser les stratégies de distribution de ces PME manufacturières et l'importance stratégique des activités de la distribution physique.  3. Identifier les relations qui existent entre le manufacturier et les différents membres de son réseau de distribution, de même que les problèmes auxquels il fait face en matière de distribution.  4. Préciser dans quelle mesure les facteurs de l'environnement interne et externe de l'entreprise influencent la structure du système et les stratégies de distribution des PME manufacturières.

### **CHAPITRE.III. MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE**

Compte tenu de nos problèmes et objectifs de recherche, nous avons défini les divers moyens pratiques pour y répondre. Ainsi, avons-nous identifié les informations nécessaires et les sources d'informations. Nous avons également fait le choix du type d'étude, de la méthode et du terrain d'enquête, ainsi que celui des techniques de traitement et d'analyse des données. C'est de cela que traite ce chapitre.

#### **III.1. Le type de l'étude**

A notre connaissance, il n'y a pas eu d'étude antérieure à la notre en ce qui concerne la gestion de la distribution dans les PME manufacturières oeuvrant au Rwanda. De cette absence d'études, il découle un manque d'instruments assez élaborés pour aider à une analyse approfondie des différents aspects de la gestion du système de distribution. Pour cela, notre recherche fut de type exploratoire pour essayer d'apporter un peu de lumière sur ce sujet qui reste encore obscur.

#### **III.2. Les informations nécessaires et leurs sources**

Sur la base du cadre conceptuel élaboré, nous avons identifié les informations nécessaires, de même que leurs sources. Les informations concernent surtout les variables de l'environnement

interne de l'entreprise, comme les caractéristiques de l'entreprise, du dirigeant et des produits; les variables de l'environnement externe comme les caractéristiques des acheteurs, des intermédiaires et de la concurrence; de même que certains aspects de la gestion de la distribution. Tous ces éléments sont repris de façon détaillée dans le tableau 3 (page 56).

Comme sources d'informations, nous avons identifié le Ministère de l'Industrie, des Mines et de l'Artisanat (MINIMART) pour ce qui est des données secondaires, et bien entendu les entreprises de notre échantillon pour ce qui est des données primaires. La cueillette des données auprès des entreprises de l'échantillon a été faite à l'aide d'un questionnaire semi-structuré (à prédominance de questions ouvertes) que nous avons administré nous-mêmes pour diminuer le plus possible le taux de non-réponse et les erreurs éventuelles dues à la mauvaise compréhension. Ce questionnaire a été administré à 20 PME manufacturières, oeuvrant dans le secteur agro-alimentaire.

**Tableau 3. Informations nécessaires et leurs sources**

Types d'informations	Types de données	Sources
1. Informations relatives à l'environnement interne		- MINIMART Entreprises de l'échantillon
1.1. Caractéristiques de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'âge de l'entreprise</li> <li>- Le nombre d'employés</li> <li>- Le statut juridique</li> <li>- La situation financière</li> </ul>	
1.2. Caractéristiques de l'entrepreneur	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'âge de l'entrepreneur</li> <li>- Niveau de formation</li> <li>- Expérience dans le secteur</li> </ul>	
1.3. Caractéristiques des produits	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombre de produits offerts</li> <li>- Types de produits (de consommation ou intermédiaire)</li> <li>- Nature des produits (périssable ou non périssable)</li> <li>- Valeur unitaire</li> </ul>	
2. Informations relatives à l'environnement externe		Entreprises de l'échantillon
2.1. Caractéristiques des acheteurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Types d'acheteurs</li> <li>- Leur situation géographique</li> <li>- Le degré de concentration</li> <li>- Fréquence des achats</li> </ul>	
2.3. Les intermédiaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombre d'intermédiaires</li> <li>- Situation géographique</li> <li>- Types de relations avec les intermédiaires</li> <li>- Expérience des intermédiaires</li> </ul>	

**Tableau 3. Informations nécessaires et leurs sources (suite)**

Types d'informations	Types de données	Sources
2.4. La concurrence	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nature de la concurrence (nationale ou étrangère)</li> <li>- La situation géographique</li> <li>- Ses forces et faiblesses</li> </ul>	
<p>3. Informations relatives au choix, implantation, gestion et contrôle du système de distribution:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Choix</li> <li>- Implantation</li> <li>- Gestion et contrôle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La politique en matière de distribution</li> <li>- La structure et les stratégies de distribution</li> <li>- Capacité de production</li> <li>- Capacité de vente</li> <li>- Difficultés d'implantation des choix en matière de distribution</li> <li>- Difficultés relatives aux activités de gestion de la distribution</li> <li>- Importance stratégique des activités de la distribution physique</li> <li>- Support aux intermédiaires</li> <li>- Motivation des intermédiaires</li> <li>- Les stratégies de communication</li> <li>- Changement des intermédiaires</li> <li>- Attitudes face au système de distribution dans le secteur d'activité</li> </ul>	Entreprises de l'échantillon

### **III.3. La méthode d'échantillonnage**

Le cadre d'échantillonnage a été la liste des entreprises manufacturières oeuvrant au Rwanda (dont les PME) et disponible auprès du MINIMART. Etant donné que cette liste n'était pas à jour et qu'elle regroupait des entreprises sans aucune catégorisation, il nous a fallu identifier nos sujets d'enquêtes selon nos propres critères.

Nous avons ciblé les PME oeuvrant dans le secteur agro-alimentaire et en activité au moment de l'enquête. Le choix du secteur agro-alimentaire se justifie dans ce sens que, ne pouvant pas toucher plusieurs secteurs à la fois compte tenu de nos contraintes (temps et moyens financiers), il nous fallait quand même trouver un secteur qui représente de façon significative l'économie rwandaise. Le secteur agro-alimentaire qui détient 85 % du secteur industriel répond bien à ce critère de représentativité.

### **III.4. Le traitement et l'analyse des données**

Le traitement des données a été précédé par la codification des réponses pour clarifier les choix de réponses et rendre homogène le langage des répondants. Les informations ont été traitées avec l'utilisation du logiciel SPSS et en partie manuellement étant donné le caractère très qualitatif de certaines informations. Ainsi, nous avons fait sortir les statistiques descriptives comme les fréquences (N), les moyennes (X) et les écarts-types (s), pour voir le comportement général de notre échantillon.

Pour des fins d'analyse, notre échantillon a été subdivisé en 5 groupes que nous décrivons de façon détaillée dans la section IV.1.1. Le classement des entreprises de notre échantillon dans ces différents groupes a été fait en se basant sur des critères comme la nature des produits, la provenance des matières premières et la localisation des entreprises, afin de mener une analyse comparative qui nous a aidé à mieux comprendre les différences ou les ressemblances de stratégies entre ces entreprises du secteur agro-alimentaire. Pour mener cette analyse comparative, nous nous sommes servi des résultats du test t qui est recommandé par plusieurs auteurs (Perrien et al., 1986; Emory, 1985), quand il s'agit de détecter les différences significatives entre deux ou plusieurs groupes.

Enfin, nous nous sommes servi du coefficient de corrélation de Spearman ( $r_s$ ) pour analyser les corrélations entre certaines variables de l'environnement interne, de l'environnement externe et certains aspects de la gestion du système de distribution (voir Annexe.4). En effet, les coefficients de corrélation sont reconnus comme étant des outils intéressants quand il s'agit d'extrapoler les résultats d'un échantillon d'observation à la population totale (Perrien et al., 1986). Cependant, comme dans le cas de notre étude l'échantillon est très petit, les chances de considérer nos résultats comme significatifs pour l'ensemble de la population des PME manufacturières sont réduites. Pour cette raison, nous nous servirons de cette analyse pour ressortir certaines tendances qui se dégagent de notre échantillon et qui pourraient servir comme hypothèses dans des recherches futures.

#### CHAPITRE.IV. PRÉSENTATION DES RÉSULTATS.

Dans cette partie de notre étude, nous essayerons de présenter au lecteur l'image la plus réaliste possible du système de distribution des PME manufacturières oeuvrant au Rwanda. Nous nous baserons à cet effet sur les informations que nous avons recueillies par enquêtes auprès des entreprises de notre échantillon, par consultation de quelques documents que nous avons pu trouvés en rapport avec les PME au Rwanda, ainsi que par échanges avec les gens qui travaillent dans certains organismes d'aide aux PME. Nous nous baserons également sur notre connaissance du milieu.

Les résultats de notre étude seront présentés en deux parties. Dans la première partie, nous présenterons une vue d'ensemble des comportements de tout notre échantillon, et dans la deuxième, nous ferons une brève analyse comparative entre les 5 groupes ci-haut mentionnés, pour essayer de dégager leurs différences et ressemblances en rapport avec la gestion de la distribution.

## IV.1. Première partie

Dans cette partie nous avons jugé bon de présenter d'abord la description des PME de notre échantillon (voir Tableau.4, page 63), avant de passer aux caractéristiques importantes de ces entreprises.

### IV.1.1. La description de l'échantillon

Comme nous le mentionnons dans la description de notre méthodologie, les entreprises de notre échantillon ont été regroupées en 5 groupes, soient les groupes A,B,C,D et E.

Le groupe A renferme les PME qui produisent de la farine de céréales, du sucre et du café et représente 25% (5 PME) de l'échantillon. Les caractéristiques que les entreprises de ce groupe ont en commun sont entre autres le fait que leurs matières premières proviennent immédiatement des grandes plantations (de blé, de maïs, de canne à sucre, etc) et que ces matières premières ne reçoivent pas une grande transformation pour leur mise en consommation. Egalement, à part les entreprises de production de café, toutes les autres ont des produits qui s'apprêtent à la fois à la consommation finale et à la consommation intermédiaire (des boulangeries et pâtisseries, des entreprises de production des pâtes alimentaires, etc.).

Nous soulignerons également que, toujours excepté les entreprises de production de café pour lesquelles la principale

matière première (le café) est produite presque partout dans le pays, pour les autres, les principales matières premières sont produites seulement dans quelques régions du pays où ces entreprises prennent soin de s'installer. Nous pensons que tous ces facteurs peuvent avoir un impact important sur le système de distribution de ces entreprises, ce que nous essayerons de mettre en exergue un peu plus loin.

Le groupe B renferme les entreprises de traitement de lait et représente 20% (4 PME) de l'échantillon. Le groupe C renferme les PME de production de boissons (limonades, jus de fruits) et autres dérivés de fruits/légumes (confiture, tartinade, pâtes ou sauces de tomates), et représente 25% (5 PME) de notre échantillon. A part les entreprises de production de limonades pour lesquelles les principales matières premières sont importées, les autres firmes de ce groupe ont pour principales matières premières les légumes et les fruits de production locale.

Le groupe D renferme les PME de production de pain, gâteaux, pâtisserie et pâtes alimentaires, et représente lui aussi 25% (5 PME) de l'échantillon. La principale matière première de ces entreprises est la farine de céréale provenant des minoteries et leurs produits sont de consommation finale. Enfin le groupe E renferme les PME de traitement de viande (abattoir), et représente 5% (1 PME) de l'échantillon.

Parmi ces PME, 6 (30%) sont des entreprises familiales, 2 (10%) sont des entreprises individuelles, 8 (40%) sont des entreprises

sociétaires et 4 (20%) sont des coopératives. La majorité d'entre elles (75%) sont de propriété rwandaise, une seule entreprise (5%) est étrangère et 4 (20%) appartiennent à la fois aux rwandais et aux étrangers.

**Tableau 4. Caractéristiques de l'échantillon**

Caractéristiques	N	%
<b>Sous-secteur d'activité</b>		
Minoterie, sucre et café	5	25
Laiterie	4	20
Jus et limonade et dérivés de fruits	5	25
Boulangerie et pâtes alimentaires	5	25
Autres (viande)	1	5
<b>Statut juridique</b>		
Entreprise familiale	6	30
Entreprise individuelle	2	10
Entreprise sociétaire	8	40
Coopérative	4	20
<b>Propriété</b>		
Rwandaise	15	75
Etrangère	1	5
Mixte	4	20

#### **IV.1.2. Les caractéristiques de l'entreprise et du produit.**

Cette section est consacrée aux données qui caractérisent les entreprises de notre échantillon, à savoir l'âge, le nombre d'employés,

le nombre de produits offerts, la valeur unitaire de ces produits, les capitaux propres et les actifs totaux (tableau 5, page 65).

La moyenne d'âge des PME de notre échantillon est de 8.1 ans ( $s=4.62$  ans). La majorité de ces PME (80%) ont 10 ans ou moins d'existence. Trois entreprises (15%) ont entre 11 et 20 ans, et seulement une seule entreprise (5%) a plus de 20 ans d'existence. Le nombre d'employés est de 30 ou moins pour 7 entreprises (35%), se situe entre 30 et 60 pour 7 autres entreprises (35%), et est de plus de 60 pour 6 entreprises (30%). Ceci nous donne en tout une moyenne de 47.70 employés ( $s=27.88$  employés).

La moyenne de produits offerts est de 2.00 ( $s=0.81$ ). Nous avons 6 entreprises (30%) qui offrent chacune un seul produit, 8 entreprises (40%) qui en offrent 2, tandis que les 6 autres entreprises (30%) en offrent 3. Le prix de vente unitaire est de 200 Frws<sup>1</sup> ou moins pour 6 PME (30%), il se situe entre 201 et 400 Frws pour 12 PME (60%) et est de plus de 400 Frws pour 2 entreprises (10%). Le prix moyen unitaire est de 244.83 Frws ( $s=110.64$  Frws) pour l'ensemble de l'échantillon.

Les capitaux propres sont de 20M de Frws ou moins pour 6 entreprises (30%), se situent entre 20M et 40M de Frws pour 7 entreprises (35%) et sont de plus de 40M de Frws pour 7 autres entreprises (35%). D'où la valeur moyenne de 35.91M de Frws ( $s=26.93M$  de Frws) pour l'ensemble de l'échantillon. Les actifs totaux sont de 20M de Frws ou moins pour 6 entreprises (30%), se situent entre 20M et 40M de Frws pour 5 entreprises (20%) et sont de plus de

---

<sup>1</sup> 1Frw (Franc rwandais) vaut approximativement 0.01\$ canadien

Tableau 5. Caractéristiques de l'entreprise et du produit

Caractéristiques	N	%	X	s
Age			8.1	4.62
De 0 à 10 ans	1 6	8 0		
De 11 à 20 ans	3	1 5		
Plus de 20 ans	1	5		
Nombre d'employés			47.7	27.88
30 ou moins	7	3 5		
Entre 30 et 60	7	3 5		
Plus de 60	6	3 0		
Produits offerts			2.00	0.81
Un seul produit	6	3 0		
Deux produits	8	4 0		
Trois produits	6	3 0		
Prix de vente moyen unitaire			244.83	110.64
0 à 200 Frws	6	3 0		
201 à 400 Frws	1 2	6 0		
Plus de 400 Frws	2	1 0		
Capitaux propres en millions de Frws			35.91	26.93
20M de Frws ou moins	6	3 0		
Entre 20M et 40M de Frws	7	2 5		
40M de Frws et plus	7	4 5		
Actifs totaux en millions de Frws			55.85	53.28
20M de Frws ou moins	6	3 0		
20M et 40M de Frws	5	2 5		
Plus de 40M6 Frws	9	4 5		

40M de Frws pour 9 entreprises (45%), ce qui donne une moyenne de 55.85M de Frws ( $s=53.28M$  de Frws).

### **Discussion**

La moyenne d'âge des entreprises de notre échantillon (8.10 ans) se rapproche beaucoup de celle trouvée par le MINIMART (1990) dans son étude sur l'ensemble des entreprises du secteur PME/artisanat, soit 7.00 ans. Ceci nous a amenés à maintenir les conclusions de cette même étude qui disent que les entreprises du secteur PME/artisanat au Rwanda sont jeunes et ont des structures, dont les structures de distribution, encore fragiles. En effet, comme l'affirment certains auteurs (Scott et Bruce 1987; Churchill et Lewis, 1983), aux stades les moins avancés de leur évolution, les PME sont beaucoup plus préoccupées par le produit et les problèmes de production que par tout autre problème (gestion de la distribution, gestion du personnel, etc.).

Pour cela, la jeunesse des entreprises peut être considérée comme l'un des facteurs à la base de la non-performance du système de distribution, étant donné les implications qu'elle peut avoir sur certains aspects influençant beaucoup la distribution. En effet, bien que les résultats de notre analyse des corrélations (Annexe.4) ne peuvent pas être généralisés pour des raisons de la petite taille de notre échantillon, ils dégagent cependant des tendances qui peuvent justifier cette influence de l'âge de l'entreprise sur la performance de son système de distribution.

Les données de l'annexe 4 nous montrent que l'âge de l'entreprise est en corrélation positive avec le nombre de produits offerts ( $r_s=0.5672$ ,  $p=0.005$ ), le prix unitaire des produits ( $r_s=0.6068$ ,  $p=0.002$ ) et la fréquence des achats des consommateurs ( $r_s=0.6317$ ,  $p=0.001$ ). Apparemment, ce sont les PME les plus âgées qui offrent sur le marché un nombre relativement élevé de produits en moyenne et pour lesquelles le prix unitaire des produits est élevé. Ce serait également pour les produits de ces PME que la fréquence des achats par les consommateurs est la plus élevée.

Il est probable que plus l'entreprise a un nombre assez élevé de produits différents, plus il y a des chances qu'elle fasse recours à un réseau de distribution assez complexe car les exigences de distribution peuvent être différentes d'un produit à un autre. Egalement, comme l'affirme Lambin (1989), la valeur unitaire élevée du produit pousse à la recherche par l'entreprise de plus de contrôle sur la distribution. Ollivier et De Maricourt (1990) quand à eux affirment qu'une faible fréquence des achats des consommateurs ne motive pas les intermédiaires à la passation de commandes régulières.

De toutes ces considérations, on peut conclure que les entreprises jeunes ont beaucoup plus de chances d'avoir des réseaux de distribution peu complexes étant donné qu'elles offrent une gamme de produits moins diversifiée sur le marché, et qu'elles sont portées à exercer moins de contrôle sur la distribution étant donné la valeur unitaire faible de leurs produits. De plus, il y a beaucoup plus de chances qu'elles reçoivent des commandes de façon irrégulière de la

part de leurs intermédiaires étant donné la faible fréquence des achats de leurs produits par les consommateurs.

Les entreprises de notre échantillon sont également de taille réduite, la moyenne générale du nombre d'employés étant de 47.70 ( $s=27.88$  employés). Cette caractéristique explique aussi une structure de distribution peu complexe. En effet, le peu d'employés combiné avec le manque de technologies modernes de production dont souffrent la plupart des entreprises dans les PVD aboutissent à une quantité faible de production qui ne sert qu'à la satisfaction des besoins d'un marché restreint, ce qui peut expliquer en partie l'absence de réseaux de distribution complexes. Les résultats de l'analyse des corrélations (Annexe.4) nous éclaircissent encore mieux sur cet aspect.

Ces résultats montrent que la taille de l'entreprise (définie ici par le nombre d'employés) est en corrélation positive avec la localisation des intermédiaires ( $r_s=0.4438$ ,  $p=0.025$ ), la localisation des consommateurs ( $r_s=0.4818$ ,  $p=0.016$ ), la quantité des stocks de produits finis gardée chez les intermédiaires ( $r_s=0.4272$ ,  $p=0.015$ ) et la quantité des stocks de produits finis gardée sur les lieux de vente ( $r_s=0.5614$ ,  $p=0.005$ ). Mais, le nombre d'employés est en corrélation négative avec la quantité des stocks gardée à l'usine ( $r_s=-0.6277$ ,  $p=0.002$ ). Apparemment, plus la taille de l'entreprise est grande plus elle opère avec les intermédiaires localisés dans plusieurs régions (plus de cinq régions ou préfectures du pays, et même jusqu'à l'étranger), et plus elle distribue ses produits sur un large territoire. Ce sont également les PME de grande taille qui gardent une quantité

gardent une quantité importante de leurs stocks de produits finis chez les intermédiaires ou sur les lieux de vente.

Ces résultats suggèrent que dans le cas des PME manufacturières oeuvrant au Rwanda, ce sont les PME avec un nombre relativement élevé d'employés qui ont plus de chances de collaborer avec beaucoup d'intermédiaires localisés un peu partout dans le pays (et même à l'étranger). Ce sont également ces PME qui ont plus de chance d'être le plus près des consommateurs, tout en leur garantissant la disponibilité de leurs produits dans un délai relativement court, grâce à la présence d'un stock de produits finis assez important sur le lieu d'achat (chez les intermédiaires ou sur les lieux de vente propres aux manufacturiers).

#### **IV.1.3. Les caractéristiques du dirigeant**

Dans cette section, nous essayons de ressortir le profil des dirigeants des PME de notre échantillon en nous basant sur des caractéristiques comme l'âge, le niveau de scolarité et le niveau d'expérience en affaires. (tableau 6, page 71).

Les entreprises visitées sont dirigées pour la majorité d'entre elles (50%) par des personnes âgées entre 41 et 50 ans. Les dirigeants ayant moins de 40 ans représentent 35% de notre échantillon, tandis que ceux ayant plus de 50 ans ne représentent que 15%. La moyenne d'âge des dirigeants pour tout l'échantillon est de 44.7 ans ( $s=7.55$  ans).

Concernant le niveau de formation, les dirigeants ont 6 années de scolarité ou moins (niveau primaire) dans 30% des cas, ils ont entre 7 et 12 années de scolarité (niveau secondaire) dans 35% des cas, entre 13 et 15 années de scolarité (niveau universitaire premier cycle) dans 20% des cas. Les dirigeants ayant plus de 16 années de scolarité (niveau universitaire second ou troisième cycle) représentent seulement 15% de notre échantillon. Ceci nous donne pour l'ensemble de notre échantillon, une valeur moyenne du niveau de scolarité qui se situe à 9.45 ans ( $s=3.39$  ans).

Le niveau d'expérience en affaires des dirigeants est de 10 ans ou moins dans 60% des cas; il se situe entre 11 et 20 ans d'expérience dans 30% des cas; tandis qu'il est de plus de 20 ans dans seulement 10% des cas. Pour l'ensemble de l'échantillon le niveau moyen d'expérience est donc de 11.9 ans ( $s=7.75$  ans).

**Tableau 6. Caractéristiques du dirigeant de l'entreprise**

Caractéristiques	N	%	X	s
<b>Age</b>			44.70	7.55
40 ans ou moins	7	35		
41 à 50 ans	10	50		
Plus de 50 ans	3	15		
<b>Années de scolarité</b>			9.45	3.39
6 ans ou moins	6	30		
7 à 12 ans	7	35		
13 à 15 ans	4	20		
Plus de 16 ans	3	15		
<b>Expérience en affaires</b>			11.9	7.75
10 ans ou moins	12	60		
11 à 20 ans	6	30		
Plus de 20 ans	2	10		

## Discussion

Les variables retenues (l'âge du dirigeant, son niveau de scolarité et son niveau d'expérience en affaires) sont souvent considérées par les auteurs en management comme influençant de façon significative la gestion de l'entreprise en général. Nous en avons déduit que ces variables pouvaient avoir une certaine influence sur la gestion du système de distribution en particulier.

En comparant les résultats de notre étude avec ceux de l'étude de Lorrain et al. (1992) qui démontre une moyenne d'âge variant entre 32 ans et 34.4 ans pour les propriétaires-dirigeants dans le cas des PME manufacturières québécoises, nous pouvons constater que les dirigeants des PME manufacturières au Rwanda sont assez mûrs, leur moyenne d'âge étant de 44.70 ans ( $s=7.75$  ans). Cependant, le niveau de scolarité est faible avec une moyenne de 9.45 années ( $s=3.39$  années), si on considère que la majorité de ces dirigeants (70% des cas) sont des managers professionnels. Quant au niveau d'expérience en affaires, il est assez élevé pour les dirigeants des PME de notre échantillon, la moyenne étant de 11.9 ans ( $s=7.75$  ans).

Au cours de cette analyse et à l'aide des coefficients de corrélation de Spearman (Annexe.4), nous avons essayé de voir l'influence que les caractéristiques du dirigeant retenues dans notre étude peuvent avoir sur la gestion de la distribution dans le contexte des PME manufacturières rwandaises.

Concernant l'âge du dirigeant, l'analyse des corrélations montre qu'il est en corrélation positive avec son expérience en affaires ( $r_s=0.6384$ ,  $p=0.001$ ). Dans le cas de notre échantillon, ce sont les dirigeants les plus âgés qui ont un niveau d'expérience élevé en affaires. Cette relation positive entre l'âge du dirigeant et son expérience en affaires peut expliquer dans une certaine mesure les corrélations entre l'âge du dirigeant et d'autres aspects du système de distribution. L'analyse des corrélations montre que l'âge du dirigeant est en corrélation positive avec la localisation des consommateurs ( $r_s=0.5058$ ,  $p=0.011$ ), la localisation des intermédiaires ( $r_s=0.4458$ ,  $p=0.024$ ) et l'importance du stockage ( $r_s=0.4331$ ,  $p=0.028$ ). L'âge du dirigeant est cependant en corrélation négative avec l'existence des stocks dormants ( $r_s=0.4636$ ,  $p=0.020$ ) et l'importance accordée à la récupération et gestion des retours ( $r_s=-0.4740$ ,  $p=0.017$ ).

Apparemment, ce sont les entreprises dirigées par les dirigeants les plus âgés qui atteignent un marché élargi, qui opèrent avec les intermédiaires localisés un peu partout dans le pays (quelques fois à l'étranger), et qui accordent une grande importance au stockage. Ce sont également ces entreprises qui ont le plus souvent les stocks dormants et qui accordent une faible importance à la récupération et gestion des retours.

A notre avis, les relations entre l'âge du dirigeant et les aspects comme la localisation des consommateurs, la localisation des intermédiaires, l'importance du stockage, les stocks dormants, la récupération et gestion des retours sont des relations indirectes liées à l'expérience du dirigeant. En effet, l'expérience aidant, les

dirigeants les plus âgés peuvent avoir beaucoup plus de chance d'amener leurs entreprises à atteindre un marché élargi et à opérer avec les intermédiaires localisés un peu partout dans le pays. Quant aux relations entre l'âge du dirigeant et l'importance accordée au stockage, à la récupération et gestion des retours, de même qu'à l'existence des stocks dormants, celles-ci peuvent s'expliquer par l'aspect conservateur lié à l'âge (ou à l'expérience).

L'analyse des corrélations fait également ressortir que le niveau de scolarité est en corrélation positive avec l'importance accordée à la planification ( $r_s=0.5750$ ,  $p=0.004$ ). Il semble donc que ce sont les dirigeants les plus instruits qui accordent plus d'importance à la planification. En effet, il a été démontré par plusieurs auteurs que le niveau de formation joue de façon positive sur l'attitude envers les activités du management stratégique dont la planification.

Pour ce qui est de l'expérience en affaires, nos résultats montrent qu'elle est en corrélation négative avec l'existence des stocks dormants ( $r_s=-0.5465$ ,  $p=0.006$ ) et l'importance accordée à la planification ( $r_s=-0.5617$ ,  $p=0.005$ ). Donc, plus l'expérience en affaires du dirigeant est importante, plus fréquents sont les stocks dormants, et plus faible est l'importance accordée à la planification. A notre avis cette situation peut aussi s'expliquer par l'aspect conservateur lié à l'expérience.

#### IV.1.4. Les caractéristiques de l'environnement.

Les éléments analysés dans cette section sont essentiellement les caractéristiques des consommateurs, notamment leur localisation et leur rythme d'achat. Nous verrons aussi la localisation des concurrents et des intermédiaires. Ces variables se retrouvent dans le tableau 7 (page 76).

Les consommateurs des produits fabriqués par les entreprises de notre échantillon sont localisés dans quelques régions du pays (moins de 5 régions) pour 60% des cas. Ils sont localisés dans tout le pays (5 à 10 régions) dans 25% des cas, tandis que seulement dans 15% des cas, les produits sont consommés jusqu'à l'étranger (plus de 10 régions).

La concentration de ces consommateurs est faible dans 60% des cas, moyenne dans 15% et forte dans 25% des cas. Seulement 15% des entreprises affirment que la fréquence d'achat de leur produit est élevée (plus de 3 fois par mois/client), elle est moyenne dans 45% des cas (2 à 3 fois par mois/client) et faible (1 fois ou moins/client) dans 40% des cas.

En ce qui concerne la concurrence, elle est localisée pour 11 PME de notre échantillon (55%) au niveau nationale (dans 5 à 10 régions), pour 5 (25%) au niveau local (dans moins de 5 régions), et pour les 4 qui restent (20%), la concurrence est localisée même à l'étranger (dans plus de 10 régions). Quant aux intermédiaires, ils sont localisés, en général, dans quelques régions du pays, pour 65% des cas, dans tout le pays, pour 20% des cas et jusqu'à l'étranger, dans 10% des cas.

**Tableau 7. Caractéristiques de l'environnement de l'entreprise**

Caractéristiques	N	%	X	s
Localisation des consommateurs			1.55	0.76
1=Locale (moins de 5 régions)	12	60		
2=Nationale (5 à 10 régions)	5	25		
3=Etrangère (plus de 10 régions)	3	15		
Concentration des consommateurs			1.65	0.86
1=Faible	12	60		
2=Moyenne	3	15		
3=Forte	5	25		
fréquence des achats des clients			1.75	0.72
1=1 fois par mois ou moins	8	40		
2=2 à 3 fois par mois	9	45		
3=Plus de 3 fois par mois	3	15		
Localisation de la concurrence			1.95	0.69
1=Locale (moins de 5 régions)	5	25		
2=Nationale (5 à 10 régions)	11	55		
3=Etrangère (plus de 10 régions)	4	20		
Localisation des intermédiaires			1.35	0.75
0=Pas de réponse	1	5		
1=Locale (moins de 5 régions)	13	65		
2=Nationale (5 à 10 régions)	4	20		
3=Etrangère (plus de 10 régions)	2	10		

## Discussion

### **Les consommateurs**

Les consommateurs sont localisés en général dans quelques régions ( $X=1.55$ ,  $s=0.76$ ) et souvent à proximité de l'entreprise productrice. Cette relative proximité avec les consommateurs explique la faible préoccupation de la constitution de réseaux complexes de distribution. Le rythme d'achat est plus ou moins régulier pour l'ensemble des secteurs ( $X=1.75$ ,  $s=0.72$ ) avec une certaine tendance à être faible. Ceci constitue un handicap à la performance des canaux de distribution, les intermédiaires ne se sentant pas motivés à tenir de stocks importants ou à faire des commandes régulières. Du côté du manufacturier, le peu de commandes de la part des intermédiaires conditionne des niveaux de stocks non optimaux et un certain déséquilibre dans la production

### **La concurrence**

La concurrence est en général localisée au niveau national ( $X=1.95$ ,  $s=0.69$ ), et on remarque une faible motivation à compétitionner de façon agressive de la part de la majorité des PME. Mais cette faible motivation à compétitionner peut avoir des raisons profondes que nous verrons dans la seconde partie de notre présentation des résultats.

Cependant pour quelques autres entreprises (25%), la concurrence est située au niveau local et cette proximité peut être une arme à double tranchant en ce qui concerne les stratégies de distribution. En

effet, pour chaque entreprise, la proximité avec ses concurrents peut lui permettre d'avoir les informations sur la concurrence et de s'adapter facilement, tout comme le même scénario peut être bénéfique à ses concurrents contre lui. Dans ces conditions, il faudrait voir si la concurrence-collaboration ne pourrait pas être bénéfique à tout le monde. Cette notion de concurrence-collaboration est préconisée par plusieurs auteurs (Négro et Orsni, 1985) pour les petites unités de production ne pouvant pas bénéficier chacun des économies d'échelles et pouvant être encore plus rentables si elles rassemblent leurs efforts

Dans cette recherche, nous ne pensons pas pousser plus loin en ce qui concerne cette notion de concurrence-collaboration et les avantages de cette façon de faire, nous soulignons ça seulement à titre de solution stratégique possible qui pourrait être analysée par de futures recherches.

Une autre catégorie d'entreprises (15% des cas) fait face à une concurrence qui s'avère difficile à affronter, à savoir la concurrence étrangère (des importations venant des pays voisins ou de l'Europe). Souvent les produits importés sont de meilleure qualité et reviennent moins cher que les produits locaux, ce qui fait qu'ils attirent beaucoup les distributeurs (Rapport du MINIMART, 1989). Dans ce groupe de produits étrangers, il y a également des produits qui entrent par fraude et qui se vendent encore moins cher. A elles seules, les entreprises manufacturières ont des difficultés à contrecarrer cette concurrence frauduleuse et ont besoin du support du Ministère des finances.

## Les intermédiaires

Les intermédiaires, en général de petits détaillants de produits divers, communément appelés boutiquiers, sont localisés pour la majorité des cas dans des régions proches des entreprises productrices, la valeur relative moyenne étant de 1.35 ( $s=0.75$ ). Suite à cette proximité, les intermédiaires s'approvisionnent au besoin en évitant ainsi de tenir des stocks importants. Ceci peut être considéré comme une gestion efficace des coûts par les intermédiaires, mais pour le manufacturier qui est le point central de notre recherche, ceci alourdit les coûts de stockage, car il doit essayer de maintenir à tout moment des stocks importants de peur de perdre certaines ventes.

Pour les intermédiaires qui sont plus éloignés, il n'est pas toujours sûr qu'ils détiennent un stock optimal. Etant donné la grande distance qui les sépare de l'usine (lieu où le manufacturier garde essentiellement la grande partie de ses stocks de produits finis), et les problèmes liés au transport, notamment le mauvais état des routes, les bris fréquents des camions (Munyabagisha, 1991), l'approvisionnement de ces intermédiaires devient problématique, ce qui peut à la limite aboutir à des problèmes de pénurie dans certaines régions éloignées du lieu de fabrication, problèmes soulignés par Ollivier et de Maricourt (1990).

Une autre situation déplorable en rapport avec les intermédiaires dans le système de distribution des PME manufacturières oeuvrant au Rwanda, c'est l'existence dans leur réseau de distribution des revendeurs informels. En effet, comme l'a relevé Ntawuneza (1984) à

propos du commerce de détail au Rwanda, certains de nos répondants nous ont confirmé qu'on retrouve dans leur réseau de distribution beaucoup de revendeurs informels qui pourraient constituer un atout par leur proximité avec la grande majorité de la population. Mais malheureusement, de par le fait qu'ils sont difficilement contrôlables et qu'ils exercent une sorte de fraude en majorant des prix ou en faussant des quantités pour les produits divisibles comme le sucre, la farine de céréales, les pâtes alimentaires, et autres, ils constituent un handicap à l'atteinte de l'objectif d'assurer de bons prix au consommateur.

Pour ce type de produits, ces revendeurs vont par exemple empaqueter les produits avec des mentions comme quoi l'emballage contient 500 grammes ou 1 kilogramme, alors qu'en réalité il ne contient que le poids mentionné moins 25%. Ils revendent donc les produits avec une marge bénéficiaire supposée normale, alors que réellement ils les surenchérissent malhonnêtement.

Ces revendeurs peuvent aussi constituer un handicap à l'atteinte de l'objectif d'assurer un produit de qualité au consommateur. En effet, ils ne sont pas souvent bien équipés pour assurer une bonne conservation de produits périssables. Certains produits comme le café y perdent leur saveur, le lait, les jus de fruits et les conserves (tomates, confitures, etc.), deviennent impropre à la consommation suite à de grandes chaleurs ou à l'humidité. Malheureusement, les consommateurs qui se rendent souvent chez ces revendeurs sont des gens non avertis qui se rendent compte difficilement de ces dangers.

ou des gens avec des moyens financiers limités qui bénéficient des crédits de la part de ces revendeurs.

#### IV.1.5. La gestion des canaux de distribution

Les résultats rapportés ici sont relatifs à la gestion des canaux de distribution (tableau.8, page 83). Nous considérons notamment les catégories d'intermédiaires, les types de relations que les manufacturiers entretiennent avec eux, les critères utilisés pour leur sélection, les éléments de motivation de ces intermédiaires et les raisons de leur changement ou de la cessation de collaboration avec eux.

Pour 11 entreprises de notre échantillon (55%), le nombre de principaux intermédiaires se limite à moins de 10. Il se situe entre 10 et 20 pour 7 entreprises (35%) et à plus de 20 pour 2 entreprises (10%). Les intermédiaires sont en général des détaillants, pour 70 % des cas, des demi-grossistes dans 10% des cas et des grossistes dans 15%. Seule une entreprise (5%) ne fait recours à aucune de ces catégories, faisant la distribution directe.

Les relations que les PME manufacturières de notre échantillon maintiennent avec leurs intermédiaires sont dans 65% des cas transactionnelles (sans aucune base contractuelle) et contractuelles (basées sur des contrats) dans 30 % des cas. Le critère le plus dominant dans la sélection ou le choix de ces intermédiaires est leur capacité financière, qui compte pour 60%, suit l'acceptation de

collaborer avec 45%. En troisième lieu vient la capacité matérielle qui compte pour 30%, l'expérience dans le domaine n'étant mentionnée que dans 15% des cas, tandis que l'ensemble d'autres facteurs, n'est considéré que dans 25% des cas seulement.

Comme éléments de motivation des intermédiaires, il ressort beaucoup plus l'octroi des crédits, considéré dans 75% des cas, suiv l'accord des rabais de quantité pour 65% et la livraison pour 35%. Les contacts réguliers sont considérés comme élément de motivation dans seulement 15% des cas, de même que l'ensemble d'autres facteurs (le prêt de matériel, la récupération des produits périmés) qui compte aussi pour 15% des cas.

Une proportion importante des entreprises de notre échantillon (75%), ne font pas d'évaluation de leurs intermédiaires. Seulement 20% en font et ceci de façon informelle. Concernant le changement d'intermédiaires, 6 des entreprises de notre échantillon (30%) le font souvent (ayant eu à changer d' intermédiaires plus de 3 fois), pour 9 autres entreprises (45%), le changement est plutôt rare (changement de 2 ou 3 fois), tandis que les 4 qui restent (20%) n'ont presque pas eu à changer d'intermédiaires (changement d'une fois ou pas).

Les raisons majeures de changement soulignées par nos répondants sont surtout la faillite, pour 65% des cas, le changement d'activité, pour 35% des cas, et la concurrence pour 25% des cas. Les conflits intercanaux ont été soulignés dans seulement 15% des cas, et l'ensemble d'autres facteurs dans 10% des cas.

**Tableau 8. Renseignements relatifs aux canaux de distribution**

Caractéristiques	N	%
Nombre de principaux intermédiaires		
Moins de 10	11	55
De 10 à 20	7	35
Plus de 20	2	10
Catégories d'intermédiaires		
Pas de réponse	1	5
Grossistes	3	15
Demi-grossistes	2	10
Détaillants	14	70
Relations avec les intermédiaires		
Pas de réponse	1	5
Contractuelles	6	30
Transactionnelles	13	65
Critères de sélection des intermédiaires		
Pas de réponse	2	10
Capacité financière	12	60
Capacité matérielle	6	30
Expérience dans le domaine	3	15
Acceptation de collaborer	9	45
Autres	5	25

**Tableau 8. Renseignements relatifs aux canaux de distribution (suite)**

Caractéristiques	N	%
Eléments de motivation des intermédiaires		
Pas de réponse	1	5
Rabais de quantité	1 3	6 5
Crédit	1 5	7 5
Livraison	7	3 5
Contacts réguliers	3	1 5
Autres	3	1 5
Evaluer la performance des intermédiaires		
Pas de réponse	1	5
Oui	4	2 0
Non	1 5	7 0
Changement d'intermédiaires		
Pas de réponse	1	5
Plus de 3 fois	6	3 0
2 à 3 fois	9	4 5
Une fois ou pas	4	2 0
Raisons de changement d'intermédiaires		
Pas de réponses	1	5
Faillite	1 3	6 5
Changement d'activités	7	3 5
La concurrence	5	2 5
Les conflits	3	1 5
Autres	2	1 0

## Discussion

Le problème de multiplication des intermédiaires dont parlent certains auteurs dans le cas des PME des pays en voie de développement (Ntawuneza, 1984; Ollivier et De Maricourt, 1990) est assez présent dans la distribution des produits agro-alimentaires au Rwanda. Il suffit de se promener dans le marché central de la capitale (Kigali) pour s'en rendre compte: Une multitude de petits détaillants du secteur plus ou moins informel (les revendeurs informels) et qui n'ont pour lieu de vente qu'une petite table d'à peine 1 m<sup>2</sup> où ils étaient un peu de tout, mais surtout des produits moins périssables (pâtes de tomates, farine de blé ou de maïs, sucre, café, jus de fruits, etc.).

Il est pratiquement difficile pour les PME manufacturières d'établir des relations commerciales avec ce type d'intermédiaires qui font cependant partie de leur réseau. C'est ce qui explique le nombre limité d'intermédiaires ( $X=10$  intermédiaires,  $s=6.62$  intermédiaires) identifiés comme principaux, c'est à dire ceux avec qui elles ont des relations continues. Ces principaux intermédiaires sont surtout des détaillants (70% des cas) avec lesquels les PME manufacturières entretiennent des relations plutôt transactionnelles (65% des cas), c'est à dire des relations qui n'ont pas nécessairement de base contractuelle, mais qui sont plutôt liées à la confiance suite à des transactions répétitives et de longue durée.

Comme critère de sélection des intermédiaires, il n'y en a vraiment pas en général, mais comme critère implicite, il ressort

surtout la capacité financière liée à ce que l'intermédiaire doit être en mesure d'opérer par ses propres moyens sans trop compter sur le support du manufacturier. Un autre critère qui ressort beaucoup c'est l'acceptation des intermédiaires à collaborer (souligné dans 45% des cas) , ce qui veut dire en fin de compte que ces derniers s'autosélectionnent, l'entreprise manufacturière n'ayant pas beaucoup de choix. La capacité matérielle vient aussi en considération pour 30% des cas et s'explique dans le même sens que la capacité financière.

La motivation se fait surtout par l'octroi de crédits ( dans 75% des cas) et les rabais de quantité (dans 65% des cas). Mais nous tenons à souligner que ces actions ne sont pas vraiment systématiques ou bien spécifiées dans les politiques des PME manufacturières de notre échantillon. Elles sont souvent le résultat d'une bonne négociation entre les parties et sont accordées suivant l'importance ou la préférence des intermédiaires par le manufacturier. Pour celles qui l'offrent, la livraison est aussi soulignée comme élément de motivation non négligeable (dans 35 %des cas).

La majorité des PME de notre échantillon (70%) ne font pas d'évaluation de la performance de leurs intermédiaires. Ceci s'explique par l'absence de contrat et par là, de conditions spécifiques qui détermineraient ce que le manufacturier attend de ses intermédiaires. Non plus ces PME ne changent pas souvent d'intermédiaires (une bonne moyenne (45%) se concentre dans la fréquence de 2 à 3 fois) depuis qu'elles existent. Les raisons qui peuvent être à la base du changement sont surtout la faillite (65%), sérieux problème auquel font face la plupart des commerces de détail

(Ntawuneza, 1984), le changement d'activité de la part des intermédiaires (35%) et la concurrence (25%). Les conflits ne ressortent pas beaucoup dans le cas de notre échantillon et ceci s'explique surtout par la faible interdépendance entre les membres du réseau.

#### **IV.1.6. La gestion de la distribution physique**

Dans cette section, nous présentons le comportement de certaines variables de la distribution physique comme la répartition des stocks entre l'usine, les lieux de ventes propres et les intermédiaires, les moyens de transport, les coûts de la distribution physique, ainsi que l'importance stratégique de certaines de ces activités, notamment, la planification, le stockage, la gestion des commandes, le conditionnement, la livraison, le transport et la gestion des retours (tableau 9 et 10, page 90 à 92).

Concernant la répartition des stocks, la majorité des entreprises de notre échantillon (80%) gardent une grande partie de leurs stocks de produits finis à l'usine, soit plus de 60% de stocks de produits finis. Seulement 4 entreprises (20%) y gardent entre 30% et 60% de stocks de produits finis et une entreprise (5%) moins de 30% de leurs stocks de produits finis.

Dans le même sens, une entreprise (5%) garde plus de 60% de ses stocks de produits finis sur les lieux de vente propres. Seulement 2 entreprises (10%) y gardent entre 30% et 60% de leurs stocks de

produits finis et la majorité (85%) y garde moins de 30% de leurs stocks de produits finis. La majorité des entreprises visitées (95%) gardent moins de 30% de leurs stocks de produits finis chez leurs intermédiaires et seulement une entreprise y garde entre 30% et 60%.

En ce qui concerne la rupture de stocks et les stocks dormants, seulement 2 entreprises (10%) reconnaissent faire souvent face à des ruptures de stocks, 10 entreprises (50%) affirment que ces ruptures sont plutôt rares et 8 entreprises (40%) n'en ont presque pas. Les stocks dormants sont fréquents pour 2 entreprises (10%), rares pour 14 entreprises (70%), et 4 entreprises (20%) n'en ont presque jamais.

Les moyens de transport utilisés pour la livraison sont propres à l'entreprise dans 30% des cas (6 entreprises), appartiennent aux intermédiaires dans 30% des cas (6 entreprises), 6 autres entreprises (30%) utilisent soit leurs moyens, soit ceux des intermédiaires, tandis que seulement 2 entreprises (10%) font recours aux services des transporteurs.

Enfin pour ce qui concerne les coûts de la distribution physique, ils représentent moins de 10% du total des coûts d'opération pour 10 entreprises de notre échantillon (50%), se situent entre 10% et 20% du total des coûts d'opération pour 8 entreprises (40%) et sont de plus de 20% du total des coûts d'opération pour seulement 2 entreprises (10%).

Les activités considérées comme importantes par les entreprises de notre échantillon sont le stockage, la gestion des commandes et le conditionnement, avec une importance relative moyenne respective de

4.10 ( $s=1.02$ ), 4.10 ( $s=0.97$ ) et 4.30 ( $s=0.92$ ). La planification, la livraison, le transport, sont perçus comme activités moyennement importantes, l'importance relative moyenne étant respectivement de 3.65 ( $s=0.93$ ), 3.70 ( $s=1.38$ ), 3.35 ( $s=1.69$ ). Tandis que l'activité de récupération et gestion des retours est perçue comme une activité peu importante avec une importance relative moyenne de 1.85 ( $s=1.46$ ).

Tableau 9. Renseignements relatifs à la distribution physique

Caractéristiques	N	%
Pourcentage de stocks de produits finis gardés à l'usine*		
Moins de 30 %	1	5
Entre 30 et 60 %	3	15
Plus de 60 %	16	80
Pourcentage de stocks de produits finis sur les lieux de vente*		
Moins de 30 %	17	5
Entre 30 et 60 %	2	10
Plus de 60 %	1	5
Pourcentage de stocks de produits finis chez les intermédiaires*		
Moins de 30 %	19	95
Entre 30 et 60 %	1	5
Plus de 60 %	0	0

\*en % du total des stocks de produits finis

**Tableau 9. Renseignements relatifs à la distribution physique.(suite)**

Caractéristiques	N	%
Existence des ruptures de stocks		
Plus de 3 fois par an	2	1 0
2 à 3 fois par an	1 0	5 0
Une fois ou pas par an	8	4 0
Existence de stocks dormants		
Plus de 3 fois par an	2	1 0
2 à 3 fois par an	1 4	7 0
Une fois ou pas par an	4	2 0
Moyens de transport utilisés pour la livraison		
Propres à l'entreprise	6	3 0
Des intermédiaires	6	3 0
Propres et moyens des intermédiaires	6	3 0
Recours aux transporteurs	2	1 0
Importance des coûts de la distribution physique en % des coûts d'opération		
Moins de 10 %	1 0	50 %
Entre 10 et 20 %	8	40 %
Plus de 20 %	2	10 %

**Tableau 10. Importance des activités de la distribution physique**

Variables	N	X	s
Planification	20	3.65	0.93
Stockage	20	4.10	1.02
Gestion des commandes	20	4.10	0.97
Conditionnement	20	4.30	0.92
Livraison	20	3.70	1.38
Transport	20	3.35	1.69
Récupération et gestion des retours	20	1.85	1.46

1= Pas important    2= Peu important    3= Moyennement important  
 4= Important    5= Très important

### **Discussion**

De nos résultats, il ressort que la majorité des PME de notre échantillon (80%) gardent la part importante de leurs stocks de produits finis à l'usine (plus de 60% des stocks de produits finis). Pour ce qui est du niveau optimal de stocks de produits finis, on voit qu'il n'est pas facile à atteindre pour ces entreprises, la plupart d'entre elles faisant face de façon non négligeable à des ruptures de stocks (60% des cas) ou à des stocks dormants (80% des cas).

L'importance relative des activités de la distribution physique (planification, stockage, gestion des commandes, conditionnement, livraison, transport, récupération et gestion des retours) rapportée

dans le tableau.9 traduit la perception que les entreprises de notre échantillon ont de ces activités comme variables pouvant contribuer à l'amélioration de la gestion du système de distribution.

Pour l'ensemble de notre échantillon, aucune activité n'a reçu la mention "très importante" comme importance moyenne relative. On peut remarquer également que seules les activités directement liées au produit (stockage, conditionnement) et à la vente (gestion des commandes) sont considérées comme importantes, tandis que celles qui traduisent beaucoup plus le service à la clientèle (transport, livraison, récupération et gestion des retours) sont considérées seulement comme moyennement importantes. Cette situation peut éventuellement s'expliquer par la caractéristique des PME d'être beaucoup plus orientées vers le produit que vers le client quand elles sont encore aux stades de développement les moins avancés (Scott et Bruce, 1987).

Un autre fait qu'il ne faut pas passer sous silence, c'est la faible importance accordée à la récupération et gestion des retours dans presque toutes les PME de l'échantillon, avec une moyenne de 1.85 ( $s=1.46$ ). Cette faible importance se justifie par le fait que les relations entre le manufacturier d'une part, et le consommateur ou les intermédiaires, d'autre part, se limitent à la réalisation de la vente sans aucune garantie quant à la qualité du produit ou la satisfaction du consommateur. En effet, rares sont les manufacturiers qui ont des politiques de retour dans le contexte rwandais. Ceci réduit énormément les retours de marchandises mais pénalise le consommateur et peut

amener l'intermédiaire à prendre ses précautions quant aux commandes à faire.

#### **IV.1.7. Les éléments de la stratégie de distribution**

Sous cette section, nous présentons les résultats (tableau.11, page 97) en rapport avec la responsabilité de la commercialisation des produits, les activités spécifiques à cette commercialisation, les éléments-clés de la politique de distribution, les raisons de cette politique et les canaux de distribution utilisés. Egalement, nous avons l'utilité perçue des informations du service à la clientèle, le système d'information dont disposent les entreprises pour suivre les tendances du marché, les moyens utilisés pour identifier les opportunités et les techniques d'opération des choix. Dans cette même section, nous regardons enfin la dynamique du système de distribution, ses avantages et ses inconvénients.

La responsabilité de la commercialisation dans le cas des PME de notre échantillon incombe au dirigeant pour 4 PME (20%), elle est du ressort d'un service des ventes pour 16 PME (80%). Les activités spécifiques à cette commercialisation sont, dans l'ordre d'importance, l'expansion des canaux de distribution (90%), la publicité (75%), l'ensemble d'autres activités comme les renseignements aux clients (30%) et l'étude de marché (10%).

Les éléments-clés de la politique de distribution sont aussi dans l'ordre d'importance, la collaboration avec les intermédiaires (75%),

l'ensemble d'autres éléments comme la qualité du produit, de bons prix etc. (45%), le client (35 %) qui reçoit la même considération que la recherche d'un réseau d'affaires efficace (35%). Seulement 2 entreprises (10%) prônent la distribution directe en évitant beaucoup d'intermédiaires.

Les facteurs qui déterminent la politique de distribution sont le type de produit, considéré dans 85% des cas, le type de clients, considéré dans 45% des cas, la capacité de l'entreprise dans 35% des cas, les habitudes de fonctionnement du secteur dans 20% des cas et l'ensemble d'autres raisons considéré dans 15 % des cas. Comme types de canaux de distribution utilisés, on a la distribution plus ou moins directe (30%), la distribution par quelques intermédiaires associés (50%) et la distribution par plusieurs intermédiaires indépendants (85%).

L'utilité perçue des informations du service à la clientèle c'est de servir, au besoin, à l'amélioration des services offerts (85%), à l'amélioration des produits offerts (50%). Seule une entreprise (5%) considère qu'elles peuvent servir à l'adaptation à la concurrence.

Les systèmes d'informations souvent utilisés par les entreprises visitées pour évaluer les tendances du marché sont notamment, l'évolution quantitative de la demande (75%), l'évolution qualitative des besoins des consommateurs (35%) et l'évolution de l'offre des concurrents (25%). Tandis que les moyens utilisés pour identifier les opportunités sont, l'intuition (40%), la communication avec les intermédiaires (35%), l'étude de marché (20%), et la communication

avec les consommateurs (5%). Le processus des choix en rapport avec la gestion de la distribution (choix des canaux, des activités de la distribution physique à accomplir, etc.) est basé surtout sur l'intuition (45%), sur l'analyse approfondie des coûts (30%) ou sur l'analyse sommaire des coûts (25%).

Concernant le dynamisme du système de distribution, 5 entreprises (20%) ont affirmé que leurs choix et formes de distribution sont définitifs, tandis que 15 entreprises (75%) disent que ceux-ci peuvent être sujets au changement. Les options possibles de changements sont l'augmentation de comptoirs propres de vente (dans 30% des cas), la recherche de relations contractuelles avec les intermédiaires (dans 25% des), l'augmentation du nombre d'intermédiaires (dans 10% des cas) et l'ensemble d'autres options comme par exemple l'intégration avec les intermédiaires, les franchises, etc. (dans 10%).

Des avantages liés au dynamisme du système de distribution, on peut remarquer, l'acquisition d'une large part de marché (30%), atteindre plus d'intermédiaires (5%), avoir un bon contrôle de la distribution (10%), réaliser une bonne gestion des coûts (10%) et l'ensemble d'autres avantages (20%). Quant aux inconvénients de ce dynamisme, 8 entreprises (40%) n'y voient aucun inconvénient, 7 entreprises (35%) pensent aux coûts élevés liés à la gestion, 3 entreprises au manque de partenaires de distribution fiables, 1 entreprise (5%) à l'instabilité de petits détaillants et 1 entreprise (5%) à l'ensemble d'autres inconvénients.

Tableau 11. Renseignements sur la stratégie de distribution

Caractéristiques	N	%
Responsable de la commercialisation		
Dirigeant de l'entreprise	4	20
Service des ventes	16	80
Activités spécifiques à la commercialisation		
Publicité	15	75
Etude de marché	2	10
Expansion des canaux	18	90
La politique des prix	0	0
Autres	6	30
Eléments clés de la politique de distribution		
Le client avant tout	7	35
Un réseau d'affaires solide	7	35
Collaboration avec les intermédiaires	15	75
Eviter beaucoup d'intermédiaires	2	10
Autres	9	45
Raisons importantes de cette politique		
Type de clients	9	45
Type de produits	17	85
Habitude du secteur	4	20
Capacité de l'entreprise	7	35
Autres	3	15
Canaux de distribution utilisés		
Distribution directe	6	30
Quelques intermédiaires associés	4	20
Intermédiaires indépendants	10	50

**Tableau 11. Renseignements sur la stratégie de distribution  
(suite)**

Caractéristiques	N	%
Utilité des informations du service à la clientèle		
Pas de réponse	1	5
Pour améliorer les services offerts	17	85
Pour améliorer les produits offerts	10	50
Pour s'adapter à la concurrence	1	5
Système d'information sur l'évolution des marchés		
Evolution quantitative de la demande	15	75
Evolution qualitative des besoins	7	35
Evolution de l'offre des concurrents	5	25
Moyens utilisés pour identifier les opportunités		
Etude de marché	4	20
Intuition	8	40
Communication avec les intermédiaires	7	35
Communication avec les consommateurs	1	5
Eléments fondamentaux dans le processus d'opération des choix en rapport avec la distribution		
Analyse sommaire des coûts	5	25
Intuition	9	45
Analyse approfondie des coûts	6	30

**Tableau.11. Renseignements sur la stratégie de distribution  
(suite)**

Caractéristiques	N	%
Les choix et formes de distribution statiques		
Oui	5	2 5
Non	1 5	7 5
Les options de changement		
Pas de réponse	5	2 5
Augmenter les comptoirs propres	6	3 0
Plus de relations contractuelles	5	2 5
Augmenter le nombre d'intermédiaires	2	1 0
Autres	2	1 0
Avantages liés au dynamisme du système de distribution		
Pas de réponse	5	2 5
Acquisition d'une large part de marché	6	3 0
Atteindre plus d'intermédiaires	1	5
Avoir un bon contrôle de la distribution	2	1 0
Réaliser une bonne gestion des coûts	2	1 0
Autres	4	2 0
Inconvénients liés au dynamisme du système de distribution		
Pas de réponse	8	4 0
Coûts élevés liés à la gestion	7	3 5
Manque de partenaires fiables	3	1 5
Instabilité de petits détaillants	1	5
Autres	1	5

## Discussion

Contrairement à ce que l'on peut croire, les entreprises de notre échantillon accordent une certaine importance à la gestion distincte de la commercialisation par rapport aux autres activités de l'entreprise, notamment de la production. En effet, la majorité de ces entreprises (80%) disposent d'un service qui s'occupe particulièrement de la commercialisation. Comme activités spécifiques à cette commercialisation, il ressort beaucoup plus l'expansion des canaux de distribution (dans 90% des cas) et la publicité (75% des cas). L'importance que détient l'expansion des canaux s'explique par la faible importance accordée à la stratégie de vente directe. En effet, ce type de distribution n'est pratiquée de façon exclusive que par une seule entreprise (5%) de notre échantillon, tandis que la distribution purement indirecte se retrouve pratiquée par 6 entreprises (30%).

Comme facteurs importants influençant la politique en matière de distribution, il ressort beaucoup plus le type de produit (85% des considérations) que le type de client (45% des considérations). Ceci peut s'expliquer par le fait qu'on a ici affaire à des PME qui sont aux stades de développement les moins avancés et qui, comme nous l'avons mentionné dans la section précédente, sont encore beaucoup plus orientées vers le produit.

Comme pour la plupart des PME, l'intuition est au centre des réactions des entreprises de notre échantillon. Elle est soulignée dans 40% des cas comme moyen d'identification des opportunités et dans

45% des cas comme élément fondamental dans le processus d'opération des choix en matière de distribution.

Les informations du service à la clientèle ressortent moins comme outil d'adaptation à la concurrence, et plus comme aide à l'amélioration des services (85%) ou produits (50%) offerts. Cette faible préoccupation de la concurrence est surtout liée à la ferme croyance des entreprises rwandaises qu'un bon produit se vend par lui-même. Elles préfèrent compétitionner en investissant beaucoup dans l'amélioration du produit ainsi que dans les services qui l'accompagnent, plutôt que d'investir dans une compétition axée sur la publicité ou la politique des prix. Cette façon de voir la concurrence est aussi soutenue par le fait que la société rwandaise est loin d'être une société de consommation.

Comme système d'information pour évaluer les tendances du marché, la majorité des PME (75% des cas) affirment qu'elles se fient à l'évolution quantitative de la demande. Cependant, cet outil présente des problèmes de fiabilité ce qui rend difficiles les prévisions des PME. En effet, l'absence de statistiques sur la population, sur les revenus et les dépenses des ménages rend difficile l'estimation de cette évolution quantitative de la demande. Egalement, la faible importance accordée aux études de marché et le manque de techniques d'enregistrement comptable assez élaborées aggravent les problèmes d'obtention des informations pertinentes.

Ce qui est très intéressant dans cette étude, c'est que la majorité des PME (75%) voient leur distribution comme un système dynamique.

Parmi les options de changement envisageables, l'accent est mis sur la distribution directe (30%) et les relations contractuelles avec les intermédiaires. Ceci traduit en fait la volonté de ces PME d'avoir plus de contrôle sur la distribution de leurs produits. Un autre aspect intéressant, c'est l'esprit non conservateur de la plupart de nos répondants, car une bonne moyenne (40%) ne voient aucun inconvénient lié à ce dynamisme. Cependant, 7 entreprises (35%) y voient comme inconvénients les coûts élevés de gestion. D'autres inconvénients soulignés sont surtout des problèmes que rencontrent actuellement la plupart des PME et qui peuvent constituer des freins non négligeables aux bonnes initiatives. Il s'agit surtout du manque de partenaires fiables (15%) et de l'instabilité de petits détaillants (5%).

#### IV.1.8. Les problèmes de la gestion du système de distribution

Les problèmes soulignés par les entreprises de notre échantillon relativement à la gestion du système de distribution (tableau.12, page 105), sont dans l'ordre d'importance:

- La faible collaboration des intermédiaires, problème très important, avec une importance moyenne de 3.83 ( $s=0.75$ ), mais qui est relevé par un petit nombre d'entreprises, seulement 20% des PME de notre échantillon.

- Les moyens limités des intermédiaires (matériels, financiers), problème important, avec une importance moyenne de 4.42 ( $s=0.78$ ), et qui préoccupe 35% des PME de l'échantillon.
- Insuffisance des moyens financiers et matériels de la part des manufacturiers pour supporter efficacement les intermédiaires, problème important, avec une importance moyenne de 4.20 ( $s=0.68$ ). Ce problème touche un grand nombre des PME de notre échantillon, soit 75% des cas.
- Instabilité des intermédiaires (détailants) qui changent souvent le domaine d'activités ou qui cessent définitivement leurs opérations commerciales, problème important, avec une importance moyenne de 4.08 ( $s=0.76$ ). Ce problème est aussi relevé par un assez grand nombre de PME (65% des cas).
- La réticence des intermédiaires à s'engager par contrat, problème important qui préoccupe 60% des PME de notre échantillon avec une importance moyenne de 4.00 ( $s=0.74$ );
- Manque d'intermédiaires compétents, problème important qui est souligné dans 30% des cas, avec une importance moyenne de 3.83 ( $s=0.75$ );
- La concentration des comptoirs de vente des PME manufacturières concurrentes, est considérée (dans 65% des cas) comme problème moyennement important, avec une importance moyenne de 3.75 ( $s=0.79$ );

- Les coûts trop élevés de la distribution, problème moyennement important, avec une importance moyenne de 3.41 (=0.67). Malgré qu'il vienne en dernier lieu, ce problème est quand même souligné par une bonne partie des entreprises de notre échantillon, soit 60% des cas.

**Tableau.12. Problèmes de la gestion du système de distribution**

Problèmes	N	%	X	s
1. Manque d'intermédiaires qualifiés	6	3 0	3.83	0.75
2. Réticences des intermédiaires à s'engager par contrat	1 2	6 0	4.00	0.74
3. Faible collaboration des intermédiaires	4	2 0	4.75	0.50
4. Les moyens limités des intermédiaires	7	3 5	4.42	0.78
5. Insuffisance des moyens matériels et financiers pour supporter efficacement les intermédiaires	1 5	7 5	4.20	0.68
6. L'instabilités des intermédiaires	1 3	6 5	4.08	0.76
7. La concentration des comptoirs de ventes des entreprises productrices	7	3 5	3.57	0.79
8. Les coûts trop élevés de la distribution	1 2	6 0	3.41	0.67

1= Pas important      2= Peu important      3= Moyennement important  
 4= Important      5= Très important

## Discussion

Comme problèmes rencontrés dans la gestion de la distribution, il ressort beaucoup ceux liés aux intermédiaires. Les raisons liées à ces problèmes se situent aussi bien de leur côté que du côté du manufacturier et soulignent bien ce qu'affirme l'étude d'Anderson et Weitz (1992) concernant l'engagement mutuel dans le réseau de distribution. En fait, le peu d'investissements de la part du manufacturier dans la promotion des activités de la distribution physique et autres pour accorder suffisamment de support aux intermédiaires ne contribue pas à la motivation de ces derniers et les amène à moins collaborer. De la faible collaboration entre les parties qui travaillent normalement pour un même but, il faut s'attendre à une mauvaise coordination des activités marketing et à une faible performance de l'entreprise.

## IV.2. Deuxième partie

Dans cette partie, nous essayons de ressortir les différences qui se dégagent entre les différents groupes de notre échantillon concernant certaines dimensions du système de distribution. Cette analyse comparative est faite sur la base des résultats du test t qui démontrent des différences significatives pour les couples (A,B); (A,D); (B,C) et (C,D).

### IV.2.1. "Minoterie, sucre et café" (A) versus "Laiterie" (B)

L'analyse comparative entre ces deux groupes, nous a donné les différences pour les éléments comme la localisation des consommateurs et l'importance accordée à la livraison, le test t étant significatif à  $p<0.05$ . (tableau.13, page 109).

Concernant la localisation des consommateurs, ils sont situés au niveau national pour le groupe A, alors qu'ils se retrouvent au niveau local pour le groupe B. Cette différence peut s'expliquer surtout par le fait que les entreprises du groupe A peuvent facilement bénéficier des économies d'échelles compte tenu de la facilité de stockage de leur produits qui ne sont pas aussi périssables que les produits du groupe B. Pour cela les entreprises du groupe B produisent donc de grandes quantités qui nécessitent pour leur écoulement un marché assez large. Egalement, la différence au niveau de la localisation des consommateurs peut s'expliquer par les problèmes liés au transport. En effet, les produits laitiers se transportent plus difficilement car

ils nécessitent du matériel approprié (entre autres des camions frigorifiés). Dans ces conditions, desservir tout le pays pourrait être assez coûteux pour les laiteries ou leurs distributeurs.

La différence au niveau de l'importance accordée à la livraison se justifie quant à elle, par les relations que ces groupes ont avec leurs intermédiaires et surtout en rapport avec l'approvisionnement de ces derniers. Les entreprises du groupe B ont, pour la plupart d'entre elles, leurs propres comptoirs de vente où s'approvisionnent généralement les petits détaillants. En faisant la livraison à leurs propres comptoirs, elles en profitent aussi pour livrer à quelques grands magasins d'alimentation. Cette activité est rendue encore moins difficile par l'étendue réduite du territoire à desservir. En ce qui concerne les entreprises du groupe A, leurs intermédiaires - en général des grossistes ou demi-grossistes - ou même les acheteurs industriels (pour la consommation intermédiaire) s'approvisionnent directement à l'usine, d'où la faible importance accordée à la livraison.

Tableau 13. "Minoterie, sucre et café"(A) versus "Laiterie"  
(B)

Caractéristiques	A		B		Valeur de t	niveau de sign.
	X	s.	X	s		
Localisation des consommateurs	1.80	0.45	1.00	-	3.53	0.010
Importance de la livraison	2.60	1.34	4.75	0.50	-4.50	0.003

IV.2.2. "Minoterie, sucre et café"(A) versus "Boulangerie et pâtes alimentaires"(D)

Pour ce second couple, les différences se dégagent au niveau du nombre d'employés et de produits offerts, de la localisation des consommateurs, et de l'importance de la planification. Pour ces quatre variables, le test t est significatif à  $p<0.05$ , (tableau.14, page 112).

Les entreprises du groupe A ont plus d'employés que celles du groupe D, la moyenne étant respectivement de 59.80 ( $s=31.78$ ) et 16.60 ( $s=3.13$ ). Cependant ces dernières offrent plus de produits par entreprise que les premières, la moyenne respective étant de 2.60 ( $s=0.90$ ) et de 1.40 ( $s=0.55$ ). Les consommateurs sont localisés au niveau national pour le groupe A ( $X=1.80$ ,  $s=0.45$ ) tandis qu'ils sont localisés au niveau local pour le groupe D ( $X=1.00$ ,  $s=0.00$ ). Enfin, les entreprises du groupe A considèrent la planification comme une

du groupe D la considèrent comme une activité moyennement importante, ( $X=3.00$ ,  $s=0.71$ ).

La différence de taille entre ces deux groupes d'entreprises explique bien celle qui se dégage au niveau de l'importance accordée à l'activité de planification. En effet, les théories de gestion disent que ce sont les entreprises d'une taille relativement grande qui planifient plus et qui reconnaissent l'importance stratégique de cette activité, contrairement aux très petites entreprises (Julien, P.A. et al., 1986).

La différence au niveau du nombre de produits offerts pour ces deux groupes d'entreprises s'explique par le fait que les produits de la boulangerie ne nécessitent pas de techniques de production très sophistiquées et que les technologies sont presque les mêmes aussi bien pour la production du pain, du gâteau ou des biscuits. Cependant pour les entreprises du groupe A, les facilités de diversification sont faibles, étant donné les investissements que cela peut nécessiter.

Quant à la différence au niveau de la localisation des consommateurs, elle peut s'expliquer de la même façon que celle entre le groupe A et le groupe B concernant cette variable. En effet, les entreprises du groupe D tout comme celles du groupe B mettent sur le marché des produits difficiles à stocker en grande quantité et pour une certaine durée à cause de leur grande périssabilité. Ces entreprises ne pouvant donc pas bénéficier des économies d'échelle, se contentent de produire pour un marché limité (au niveau local).

La recherche d'un marché plutôt local est encore accentuée par la concurrence qui est grande pour les entreprises du groupe D. En effet,

le peu d'investissements que nécessite le fonctionnement d'une entreprise dans ce sous-secteur et les technologies de production peu complexes limitent les barrières à l'entrée. La concurrence fait donc que ces entreprises se contentent de garder un marché plutôt local, la conquête du marché national pouvant être difficile et coûteux.

Un autre fait intéressant pour les entreprises du groupe D, c'est qu'elles sont des consommateurs industriels des produits de la plupart des entreprises du groupe A. Pour ces premières alors, les matières premières sont faciles à déplacer et à stocker, ce qui constitue une autre contrainte de moins pour la production, et donc un avantage à pouvoir s'installer plus près des consommateurs pour produire de petites quantités qu'on écoule régulièrement.

**Tableau 14. "Minoterie, sucre et café"(A) versus "Boulangerie et pâtes alimentaires"(D)**

Caractéristiques	A		D		Valeur de t	niveau de sign.
	X	s	X	s		
Nombre d'employés	59.80	31.78	16.60	3.13	4.17	0.003
Nombre de produits	1.40	0.55	2.60	0.90	-2.56	0.034
Localisation des consommateurs	1.80	0.45	1.00	-	4.00	0.004
Importance de la planification	4.00	1.00	3.00	0.71	3.09	0.015

**IV.2.3. "Laiterie" (B) versus "Boissons et dérivés de fruits/légumes" (C)**

La comparaison entre ces deux groupes d'entreprises nous donne des différences significatives au niveau de la localisation des consommateurs, de la localisation des intermédiaires, ainsi qu'au niveau de l'importance accordée à la planification, (tableau.15, page 115).

Les consommateurs pour les produits des entreprises du groupe C de même que leurs intermédiaires, sont localisés au niveau national, la moyenne pour ces deux types de variables étant de 2.40 ( $s=0.89$ ).

Tandis que pour les laiteries, les consommateurs et les intermédiaires sont localisés au niveau local ( $X=1.00$ ,  $s=0.000$ ).

La différence dans la localisation des consommateurs peut s'expliquer par le fait que la majorité des entreprises du groupe C doivent pour mieux fonctionner s'installer tout près du lieu de production des matières premières (champs de fruits ou légumes) tout comme les entreprises du groupe A. A cette contrainte d'installation s'ajoute celle du caractère saisonnier des matières premières qui sont en plus difficiles à stocker. Dans ces conditions, les entreprises du groupe C doivent rechercher essentiellement les économies d'échelles afin de rentabiliser les investissements importants faits dans le soucis de s'assurer une production suffisante à opérer de façon continue tout le long de l'année. La suite logique de cette grosse production n'est donc que la recherche de distribution au niveau national et même international (quelques unes de ces entreprises distribuent déjà leurs produits à l'étranger).

En rapport avec la localisation des intermédiaires, la différence entre nos deux groupes d'entreprises (B et C) peut s'expliquer par les problèmes de transport et de stockage. Les limonades, les jus et autres dérivés de fruits (confiture, tartinade, etc.), les pâtes de tomates en conserve se transportent plus facilement et se conservent mieux que les produits laitiers, ces premiers n'étant pas aussi sensibles à des températures chaudes que les derniers. De cette facilité de transport et de stockage pour les produits des entreprises du groupe C, résulte l'intérêt que leur porte une multitude de

distributeurs indépendants, d'où une localisation assez étendue de ceux-ci.

Soulignons également que c'est dans ce groupe où on a trouvé plus d'entreprises qui ont de grands intermédiaires auxquels elles sont liées par contrat. Certaines de ces entreprises assurent aussi un grand support matériel et/ou financier à leurs intermédiaires (appareils de réfrigération, location de kiosques ou crédits fournisseurs), ce qui motive ces derniers et rehausse leur collaboration. Au cas où ces entreprises détiennent leurs propres comptoirs de vente, elles le font souvent pour desservir la population environnante (tout près de l'usine), celle-ci pouvant se voir privée des services de la distribution car ces entreprises se situent le plus souvent dans des régions non commerciales.

L'importance de la planification qui est plus grande dans le groupe B que dans le groupe C peut quant à elle s'expliquer par le fait que les entreprises du groupe B assurent le plus souvent elles-mêmes la vente de leurs produits aux consommateurs finals par voie de leurs propres comptoirs de vente, ce qui grossit le volume de leurs activités et des responsabilités. Une bonne planification devient donc d'une grande nécessité pour se retrouver et être efficace.

**Tableau 15. "Laiterie" (B) versus "Boissons et dérivés de fruits/légumes"(C)**

Caractéristiques	B		C		Valeur de t	niveau de sign.
	X	s	X	s		
Localisation des consommateurs	1.00	-	2.40	0.89	-3.09	0.018
Localisation des intermédiaires	1.00	-	2.40	0.89	-2.83	0.025
Importance de la planification	4.00	1.15	3.80	0.84	-2.40	0.047

**IV.2.4. "Boissons et dérivés de fruits/légumes" (C) versus "Boulangerie et pâtes alimentaires"(D).**

Pour ce dernier couple, les différences sont significatives au niveau du nombre d'employés, de la localisation des consommateurs, du nombre d'intermédiaires et du pourcentage des stocks gardés chez ceux-ci, (tableau.16, page 117)

Les entreprises du groupe C sont d'une taille assez large (la moyenne d'employés étant de 61.40 et l'écart-type de 28.00 employés), compte tenu de l'importance de leur production pour

satisfaire un marché assez étendu. La petite taille des entreprises du groupe D s'explique aussi par la faible étendue de leur marché.

Ces raisons expliquent également la différence entre ces deux groupes concernant le nombre d'intermédiaires. Le nombre moyen d'intermédiaires est de 12.60 ( $s=6.35$ ) pour le groupe C, alors qu'il est de 6.60 ( $s=5.46$ ) pour le groupe D. Cette différence entre le nombre d'intermédiaires s'explique aussi par les avantages et la forte collaboration dont bénéficient les intermédiaires qui opèrent avec les entreprises du groupe C et que nous avons énumérés ci-dessus. Cette forte collaboration, ces avantages, ajoutés à la faible périssabilité de leurs produits (pas besoin de les conserver au réfrigérateur tant qu'ils ne sont pas ouverts), expliquent l'importance du pourcentage que les entreprises du groupe C gardent chez leurs intermédiaires.

Tableau 16 "Boissons et dérivés de fruits/légumes"(C)  
versus "Boulangerie et pâtes alimentaires" (D)

Caractéristiques	C		D		Valeur de t	niveau de sign.
	X	s	X	s		
Nombre d'employés	61.40	28.00	16.60	3.13	3.55	0.008
Localisation des consommateurs	2.40	0.89	1.00	-	3.50	0.008
Nombre d'intermédiaires	12.60	6.35	6.60	5.46	3.30	0.011
%age de stocks chez les intermédiaires	12.00	17.88	-	-	2.45	0.040

## Conclusion

Par cette brève analyse comparative entre les différents groupes de notre échantillon, on constate de fortes ressemblances entre les groupes A et C d'une part, et entre les groupes B et D d'autre part. Ces deux derniers groupes opèrent dans un marché à forte concurrence, ce qui n'est pas le cas pour les premiers. Les entreprises des groupes A et C distribuent à l'échelle nationale, collaborent avec un grand nombre d'intermédiaires importants, d'une certaine taille (grossistes, demi-grossistes, grands détaillants), et auxquels elles sont liées de façon plus formelle.

La situation est presque contraire pour les entreprises des groupes B et D qui distribuent surtout à l'échelle locale (pas plus de 5 régions pour le groupe B, et rarement plus d'une région pour le groupe D), et qui détiennent souvent leurs propres comptoirs de vente. Elles opèrent aussi avec les petits détaillants qui s'approvisionnent le plus souvent à même ces comptoirs.

Les ressemblances entre les entreprises des groupes A et C d'une part, et entre les groupes B et D d'autre part sont aussi liées à la nature du produit (périssabilité, facilité de conservation et de transport), qui fait que les distributeurs plus éloignés soient intéressés ou pas par la distribution du produit, ou que les entreprises productrices trouvent nécessaire ou pas de les motiver. Cette caractéristique du produit influence donc de façon non négligeable les stratégies des PME manufacturières de notre échantillon. Les distributeurs plus éloignés de l'endroit de production sont plus

intéressés ou sollicités dans le cas des entreprises des groupes A et C. Tandis que ce type d'intermédiaires est moins intéressé ou sollicité dans le cas des produits des groupes B et D.

Un autre élément qui peut expliquer ces ressemblances, c'est la localisation des usines. Pour les groupes A et C, plusieurs de leurs entreprises sont obligées de s'installer tout près du lieu de production des principales matières premières (plantation de céréales ou de cannes à sucre, champ de fruits ou de légumes) qui sont difficiles à déplacer en grande quantité ou qui sont même dans certains cas saisonnières. Cependant, pour les entreprises des groupes B et D, la production ne rencontre pas des contraintes de ce genre.

Le dernier élément et non le moindre qui peut aussi expliquer les différences ou les ressemblances entre les différents groupes de notre échantillon, c'est l'importance des investissements requis pour assurer un niveau de production optimal. Pour les entreprises des groupes A et C, leur production requiert des investissements importants qui impliquent la recherche des économies d'échelle pour être rentables. Pour les entreprises des groupes B et D, les investissements sont relativement moins importants et la nature de leur produit ne permet pas de bénéficier des économies d'échelle.

## **CHAPITRE.V. CONCLUSION GENERALE**

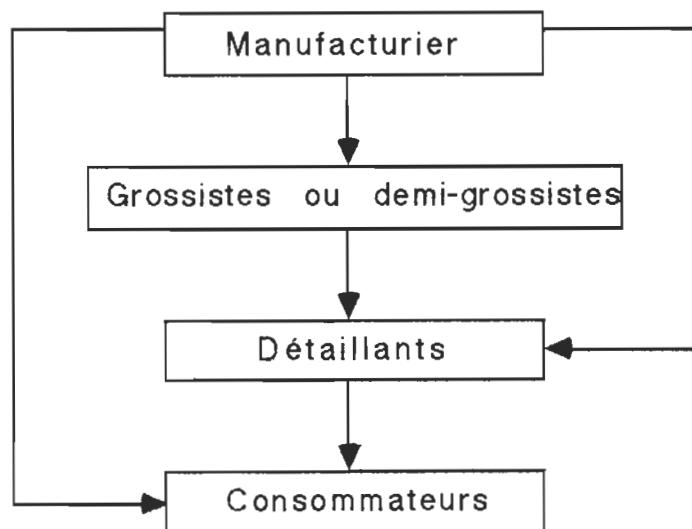
Par cette analyse sur le système de distribution des PME manufacturières oeuvrant au Rwanda, nous avons essayé d'apporter un peu de lumière sur certains aspects encore obscurs de cette problématique. Les résultats de notre étude, bien qu'encore limités compte tenu des divers obstacles auxquels nous avons dû faire face (obstacles liés à l'absence d'études traitant le même sujet dans le contexte des PVD, à l'insuffisance des études sur les PME en général dans le cas du Rwanda, de même qu'au caractère superficiel de certaines études en rapport avec les PME manufacturières rwandaises), peuvent constituer, comme nous l'avons souligné plus haut, une source d'informations pertinentes pour les différents intervenants intéressés par la cause des PME au Rwanda.

Dans cette dernière partie de notre rapport, nous essayerons de synthétiser les diverses informations qui se dégagent de nos résultats pour les rendre plus compréhensibles. Nous essayerons également, dans la mesure du possible, de présenter quelques recommandations aux dirigeants de PME, en tenant compte des problèmes qui se posent. Cependant, ces recommandations ne sont pas des solutions miracles aux problèmes de distribution que rencontrent les PME au Rwanda, il s'agit plutôt d'idées qui peuvent servir de points de départ pour la recherche de solutions appropriées.

La structure du système de distribution qui se dégage de notre étude est celle à prédominance de détaillants (70%), et il faut comprendre qu'une part importante de ceux-ci est constituée de petits

détaillants à faibles moyens financiers et matériels, d'où les problèmes de faire face aux exigences de la distribution. D'autres types d'intermédiaires qui interviennent dans le réseau sont surtout des grossistes et des demi-grossistes. Nous représentons la configuration type de cette structure à la figure.6.

Figure.6: Configuration type du système de distribution dans le contexte rwandais des PME manufacturières



Dans la plupart des cas, les capacités matérielles, financières et humaines limitées pour les entreprises manufacturières, font qu'elles se retrouvent dans l'incapacité de distribuer elles-mêmes leurs produits, ou de créer leurs propres canaux de distribution. En fin de compte, cette faible création de nouveaux canaux limite les réseaux de distribution pour l'ensemble de l'industrie. Ceci contraint donc les PME manufacturières à adopter n'importe quel réseau de distribution existant sans critères de sélection bien déterminés.

L'insuffisance de moyens (matériels, financiers, etc.) des PME manufacturières rwandaises limite également leur capacité d'investir dans les relations étroites avec les intermédiaires en leur assurant des avantages qui pourraient les motiver à collaborer beaucoup plus. Pour cela, on retrouve dans le système de distribution des PME manufacturières oeuvrant au Rwanda, une multitude de distributeurs indépendants dont les relations avec les manufacturiers sont très limitées. Très peu de distributeurs sont liés par contrat avec les manufacturiers, et l'absence de contrôle des activités de distribution par ces derniers fait qu'il y ait une forte démultiplication des intermédiaires, ce qui gonfle les coûts du système que doit supporter le consommateur.

Pire encore, cette démultiplication encourage l'apparition de revendeurs informels qui constituent un handicap à l'atteinte des objectifs des PME manufacturières d'assurer un produit de qualité et au moindre coût à leurs clients. En effet, en plus du manque de moyens appropriés pour préserver la qualité des produits (manque de moyens appropriés de conservation ou de conditionnement, manque de connaissance sur les produits, etc.), ces revendeurs font usage de la fraude en majorant des prix ou en faussant des quantités pour pouvoir récupérer le plus de gain possible de leurs activités de revente.

Comme nous l'avons bien souligné plus haut, à elles seules les entreprises manufacturières ne peuvent pas venir à bout de cette fraude qu'exercent des revendeurs informels en amenant des imperfections dans leurs réseaux de distribution. L'aide des autorités compétentes, notamment du Ministère des Finances et du Ministère du

Commerce et de la Protection du Consommateur, devient indispensable pour combattre cette fraude.

Cependant, il ne faut pas ignorer que la présence de ces revendeurs informels a des causes profondes liées aux moyens limités des consommateurs qui ne peuvent pas acheter de grosses quantités telles que les vendent les détaillants du secteur formel. Il y a aussi le problème d'éloignement de ces détaillants qui entre en considération et qui fait que certains consommateurs dans l'impossibilité de se rendre chez ces détaillants, achètent chez ces revendeurs informels qui se trouvent à leur proximité. De cette situation se dégagent donc deux points importants que le manufacturier doit tenir en considération et qui peuvent lui servir de base dans l'élaboration de stratégies appropriées afin de contrecarrer les indésirables dans son réseau de distribution.

D'une part, il s'agit du conditionnement que le manufacturier devrait essayer d'adapter aux besoins des différents consommateurs en adoptant des emballages de différents formats (très petit, petit, moyen, large, extra-large) ou en incitant les intermédiaires à le faire selon le cas. D'autre part, il s'agit de la localisation des différents lieux de vente ou des différents intermédiaires. C'est à dire que le manufacturier doit essayer d'installer ses propres comptoirs de vente le plus près possible de ses clients éventuels ou de rechercher les intermédiaires dans des régions stratégiques.

En ce qui concerne les problèmes auxquels font face les PME de notre échantillon, ils sont liés à l'absence d'intermédiaires efficaces,

de même qu'aux moyens matériels et financiers insuffisants. Cependant, il ne faut pas ignorer que les stratégies de distribution de ces PME ont une part de responsabilité non négligeable. Bien que la faiblesse des investissements dans les activités de support et de motivation des membres du réseau de distribution peut s'expliquer par les moyens limités des manufacturiers, il y a le fait que ceux-ci adoptent des stratégies inappropriées et qu'ils considèrent le plus souvent les coûts à court terme plutôt que les avantages à long terme.

En effet, l'investissement par certains PME dans des relations avec les intermédiaires en terme de support matériel et financier, d'aide à la formation et dans l'accomplissement des différents activités de la distribution physique, pourrait aider à la stabilité de plusieurs intermédiaires, ce qui constituerait un avantage pour l'ensemble de l'industrie. Pour cela, nous recommandons aux PME qui pourraient avoir des moyens, si faibles soient-ils, de repenser leurs stratégies de distribution pour accorder une certaine importance aux investissements dans leurs relations avec les membres de leurs réseaux de distribution.

De nos résultats, il ressort que les entreprises de notre échantillon sont jeunes et de taille relativement petite. Il ressort également que le nombre de produits offerts par entreprise est limité et que le prix de vente unitaire de ces produits est assez faible. D'après l'analyse des corrélations entre les différentes caractéristiques de l'entreprise ou du produit et certains facteurs qui influencent la gestion de la distribution (localisation des consommateurs, localisation des intermédiaires, fréquence des achats

des consommateurs, etc.), nous avons constaté que ces caractéristiques peuvent expliquer une structure de distribution peu complexe et d'une performance limitée.

En ce qui concerne les caractéristiques des dirigeants de PME, dans le cas de notre échantillon, les résultats démontrent que les dirigeants de PME sont d'âge mûr, d'une expérience importante, mais d'un faible niveau de scolarité en moyenne. De ces caractéristiques des dirigeants des entreprises, l'analyse des corrélations nous a aidé à dégager les tendances de comportements de gestion qui traduisent les inefficacités du système de distribution et qui peuvent s'expliquer par l'aspect conservateur qui est lié à ces caractéristiques.

Cependant comme notre échantillon est très petit et que certains facteurs (socio-culturels, politico-légaux, etc.) pouvant également influencer le comportement du système de distribution ou même nuancer les relations entre la performance du système de distribution et les caractéristiques de l'entreprise, du produit ou du dirigeant, échappent à notre contrôle, ces conclusions sont données sous réserve.

Par l'analyse comparative que nous avons faite entre les groupes de notre échantillon, nous avons fait ressortir quelques différences et ressemblances qui nous renseignent dans une certaine mesure sur les variantes et les constantes dans les stratégies des PME manufacturières soumises à notre étude. Les fondements importants de ces variantes et constantes sont surtout liés à la nature du produit, à la provenance des matières premières et à leur nature, à la

concurrence et aux capacités matérielles et financières de l'entreprise manufacturière ou des membres du réseau. Cependant, étant donné que ces groupes d'entreprises appartiennent pratiquement à un même secteur d'activité, les conclusions de cette analyse ne sont pas nécessairement généralisables pour l'ensemble des PME manufacturières oeuvrant au Rwanda.

En conclusion, nous espérons que cette étude aura permis de comprendre la gestion de la distribution dans les PME manufacturières oeuvrant au Rwanda de façon systémique en mettant en lumière les divers facteurs d'influence, et en expliquant dans quelle mesure ils agissent sur la structure du réseau de distribution, les stratégies et la performance de tout le système de distribution de ces PME.

Les résultats, les conclusions et les limites de cette étude nous ont laissés entrevoir la nécessité de proposer quelques avenues de recherches. Comme nous l'avons précédemment souligné, jusqu'à présent il n'y a pas eu d'autres études que la notre qui se soit intéressée à la problématique de gestion du système de distribution des PME manufacturières oeuvrant au Rwanda et de façon aussi globale. Comme le sujet est assez vaste, il y a encore certains points qui restent obscurs et d'autres qui n'ont été touchés que superficiellement. Pour cela une continuité des recherches en rapport avec cette problématique serait d'une importance capitale.

Une étude portant sur plusieurs industries pourrait permettre de mieux comprendre les variantes et les constantes entre les stratégies de distribution des différentes entreprises. Elle pourrait également

mettre en exergue de façon beaucoup plus claire l'influence des variables comme la nature du produit, le type de consommateur, la concurrence et la nature des technologies.

Egalement, une étude longitudinale et portant sur un échantillon assez grand pourrait permettre de contrôler la variable "âge de l'entreprise" et de saisir l'aspect dynamique des stratégies de distribution. L'on pourrait aussi mener une étude qui s'attarde sur le style de gestion des dirigeants de PME pour déceler son influence sur les stratégies de distribution. Dans le même ordre d'idées l'on pourrait mener une étude comparative entre les PME dirigées par leurs propriétaires et celles dirigées par les managers professionnels pour voir à quel niveau peut se situer les différences entre ces deux types de dirigeants et en rapport avec la gestion de la distribution.

Une autre étude comparative mettant en cause les grandes entreprises et les PME dans le contexte rwandais pourrait aider à mettre en exergue la spécificité des PME en rapport avec la gestion de la distribution.

## BIBLIOGRAPHIE

Achrol, R.S. and Stern, L.W. (1983), "Environment determinants of decision making uncertainty in marketing channels, Journal of Marketing Research.

Anderson, E. et Weitz, B. (1992), "The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels", Journal of Marketing Research, 29 (February 1992), 18-34.

Anderson, E et Gatignon, H. (1988), "The Multinational corporation's of control owner foreign subsidiaries: an empiric test of transaction cost explanation", Journal of Law, Economics and Organization, 4 (Fall), 305-336.

Anderson, E. et Gatignon, H. (1986), Modes of foreign entry: a transaction cost analysis and propositions", Journal of International Business Studies, 17 (Fall), 1-26.

Anderson, J.C. and Narus, J.A., (1990), "A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships", Journal of Marketing, Vol.54, January, 42-58.

Anderson, J.C. et Narus, J.A. (1984), "A Model of Distributor's perspective of Distributor-Manufacturer Working Relationship", Journal of Marketing, 48 (Fall), 62-74.

Ansoff, I. (1979), Strategic Management, The Mac Millan Press Ltd.

Attwood, P. (1971), Planning a distribution system, Gow Press, London.

Arndt, J. (1983), "The Political Economy Paradigm: Foundations for Theory Building in Marketing", Journal of Marketing, 43(Fall), 69-75.

Ardnt, J. (1979), "Toward a concept of Domesticated Markets", Journal of Marketing, 43(Fall), 69-75.

Bairoch, P. (1975), The economic development of the third world since 1990, Methuen, London.

Banque Mondiale (1990), Rapport sur le développement dans le monde 1990: (la pauvreté), N.Y. Oxford University Press.

Bauer, (1968), Advertising in america: the consumer view, Graduate School of Business Administration Research, Boston.

Bollinger, D. (1977), Le marketing en Afrique, Édition CEDA, Abidjan.

Borin, N., Cynthia, V.V. et Farris, P.W (1991), "A Pilot Test of Discrimination in the Japanese Distribution System", Journal of Retailing, V67n1.

Bowersox, D.J. et al. (1980), Management in Marketing Channels, McGraw-Hill.

Bowersox, D.J. et al. (1969), Readings in physical distribution: The logistics of marketing, éd. The Macmilland Company, Toronto.

Bowersox, D.J. (1969), "Changing Channels in the Physical Distribution of Finished Goods", in Bowersox, D.J. et al. (1969), op.cit.

Bowles, G. et Weisskof, (1983), Beyond the waste land, Anchor Press/Doubleday, N.Y.

Brosselin, C. (1981), Distribution: Croissance et concentration.

Butaney, G. and Wortzel, L.H. (1988). "Distributor Power Versus Manufacturer Power: The Customer Role", Journal of Marketing, 52(January), 52-63.

Carrère, P. (1984), La logistique, ses applications aux P.M.E./P.M.I., éd. Garnier, Paris.

Carrière, J.B., (1990), La décision stratégique d'innovation de procédé et la performance de l'organisation, Thèse de doctorat (Ph.D.), Faculté des sciences de l'administration, Université Laval, Québec.

Cellich, C. (1989), "Training Export Executives of Small Companies", International Trade Forum, 25(October-December), 8-11, 31-32.

Cespedes, F.V. (1990), "Managing Multiple Channels", Business Horizons, July-August, 67-77.

Chirouze, Y. (1990), Dictionnaire français/anglais du marketing, Chotard, Paris.

Chirouze, Y. (1987), Cas et solutions de marketing: 8 cas corrigés pour s'entraîner et agir, Chotard, Paris.

Chirouze, Y. (1982), Le choix des canaux de distribution, Dunod, Paris.

Churchill, N.C. et Lewis, V.L. (1983), "Les cinq stades de l'évolution d'une PME", Harvard-L'Expansion, Automne, 51-63.

Colin et Paché, (1988), La logistique de distribution: l'avenir du marketing, Chotard, Paris.

Courlet, C. (1990), Les industrialisations du Tiers Monde, Alternative/Syro, Paris.

Coviello, N., Dart, J. and Boag, D.A. (1989), "Managing Industrial Middlemen in the Small Technology-Based Firm", European Journal of Marketing, V23n2, 163-171.

Darmon, R.Y., Laroche, M. et Pétrof, J.Y. (1986), Le Marketing: fondements et applications, McGraw-Hill, Montréal.

Dart, J. (1988), "Power, Conflict, Satisfaction: perceptions of shopping center based small retailers, American Journal of Small Business, 12(Winter), 35-44.

Dayan, (1985), Marketing Industriel, Vuibert gestion.

Dess, G. and Beard, D. (1984), "Dimensions of organizational task environments", Administrative Science Quarterly, 29(March), 52-73.

Douglas, M.L. (1978), La prise de décision en matière de distribution, National Association of Accountants, N.Y.

Ducan, R. (1972), "Characteristics of organizational environment and perceived environmental uncertainty", Administrative Science Quarterly, 17(September), 313-327.

Duché, et Savey, (1986), Le rôle de la PME dans la mutation du monde de production capitaliste, dans Julien , P.A., Joyal, A. et Chicha, J. (1986), La Belle Entreprise: la revanche des PME en France et au Québec, éd. Boréal.

Dupuis, M. (1987), Distribution, la nouvelle donne, 2<sup>e</sup>éd., Éd. d'Organisation.

Dussart, C. (1983), Le comportement du consommateur et stratégie marketing, La collection Administration, McGraw-Hill, Paris.

Dwyer, F.R. and Oh, S. (1988), "A Transaction Cost Perspective on Vertical Contractual Structure and Interchannel Competitive Strategies", Journal of Marketing, 52(April), 21-34.

Dwyer, F.R. and Welsh, M.A. (1985), "Environmental relationships of international political economy of market channels", Journal of Marketing Research, 22(November), 397-414.

Emory, C.W. (1985), Business Research Methods, Irwin, Homewood, Illinois.

Etgar, M. (1979), "Sources and Types of Intrachannel Conflict", Journal of Retailing, 55(Spring), 61-78.

Etgar, M. (1977), "Channel Environments and Channel Leadership", Journal of Marketing Research, 14(February), 69-76.

Etgar, M. and Valency, (1983), "Determinants of Use of Contracts in Conventional Marketing Channels", Journal of Retailing, V59n4, Winter.

Fields, G. (1988), "Changes in Distribution Can Be Promised but Are Not Easy to Come By", Tokyo Business Today (Japan), October.

Frazier, G.L. and Rody, R.C. (1991), "The Use of Influence Strategies in Interfirm Relationships in Industrial Product Channels", Journal of Marketing, 55(January), 52-69.

Frazier, G.L. James, G. and Sudhir, K. (1989), "Dealer Dependence Levels and Reciprocal Actions in Channel of Distribution in Developing Country", Journal of Marketing, 53(January), 50-69.

Frazier, G.L. (1983), "On The Measurement of Interfirm Power in Channels of Distribution", Journal of Marketing Research, 20(May), 155-266.

Gautschi, D.A. (1983), Productivity and efficiency in distribution system: Elsevier Science Publishing Co., Inc, N.Y.

Gaski, J.F. (1984), "The Theory of Power and Conflict in Channels of distribution", Journal of Marketing, 48(Summer), 9-29.

Gibb, A.A. (1983), "Marketing Small Business Programmes/The Supply Sector and Its Problems Conclusions-The Way Ahead", Journal of European Industrial Training (U.K.), V7n5, 28-41.

Goldman, A. (1991), "Japan's Distribution System : Institutional Structure, Internal Political Economy, and Modernization", Journal of Retailing, V67n2, p.155-183.

Goldstein, R.H. and Zimmerman, S.B. (1978), "Help for Small-to-Medium-Size Distributions, CPA Journal, V48n10, October, 21-25.

Hardy, K.G. et Magrath, A.J. (1988), "Planning for Better Channel Management, in Long Range Planning, 21(December), 30-37.

Hampton, W.J. (1988), "The Long Arm of Small Business, Business Week, V30n40, February, 63-66.

Heide, J. and George, J. (1988), "The role of Dependence Balancing in Safeguarding Transaction-Specific Assets in Conventional Channel", Journal of Marketing, 52(January), 20-35.

Herron, D.P. (1980), "Une fonction méconnue: la distribution physique", Harvard l'expansion, Printemps.

Heskett, J.L. (1969), "Costing and Coordinating External and Internal Logistics Activities", in Bowersox, D.J. et al. (1969), op.cit.

Hollander, S.C. (1968), Markets and marketing in developing economies, R.d. Irwin, Homewood.

Hull, G.S. (1987), La petite entreprise à l'ordre du jour, l'Harmattan, Paris.

Julien, P.A. et Marchesnay, M. (1988), La Petite Entreprise, Vuibert éd.

Julien, P.A. et Morel, B. (1986), La Belle Entreprise: la revanche des PME en France et au Québec, éd. Boréal.

Julien, P.A.; Chicha, J. et Joyal, A. (1986), "La PME dans un monde en mutation, Presses de l'Université du Québec.

Kaufman, P.J. (1990), "A Model of Managing System Conflict During Francise Expansion, Journal of Retailing, V66n2, Summer, 155-173.

Keegan, W. (1984), Multinational Marketing Management, 3 édition, Englewood Cliffs, N.J., Prentice Hall.

Kotler, P. (1984), Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control, New Jersey, Englewood Cliffs, Prentice Hall Inc.

Lambert, D.M. et Stock, J. (1982), Strategic Physical Distribution Management, Richard D. Irwin Inc., Homewood, Illinois.

Lambert, D.M. (1978), La prise de décision en matière de distribution, La société des comptables en management du Canada, Hamilton, Ontario.

Lambert, D.M. (1974), Les économies du Tiers Monde, Armand Colin.

Lambin, J.J. (1989), Le Marketing Stratégique. Fondements, Méthodes et Applications, 2<sup>e</sup> édition, McGraw-Hill, Paris.

Lambin, J.J. (1986), Le Marketing Stratégique. Fondements, Méthodes et Applications, McGraw-Hill, Paris.

Leblebici, H. et Salancik, G. (1981) "Effects of environmental uncertainty on information"

Levy, M., Webster, J. et Kérin, R. (1983), "Formulating Push Strategies: A Method and Application", Journal of Marketing, 47(Winter), 25-34.

Lewis, M.C. et Lambert, D.M. (1991), "A Model of Channel Member Performance, Dependence, and Satisfaction", Journal of Retailing, V67n2, p.205-225.

Lorrain, J., Perrault, J.D et Dissault, L. (1991), "Marketing Behaviors of New Entrepreneurs Specific to The Start-up Crisis: A Longitudinal Study", Journal of Small Business

Magrath, A.J. and Hardy, K.G. (1988), "Working with a unique distribution channel: contractordeals", Industrial Marketing Management, 7(November), 325-328.

Magee, J.F. (1967), Physical Distribution System. MacGraw-Hill, New York.

Mallen, B. (1983), "A Theory of Retailer-Supplier Conflict, Control and Cooperation", Journal of Retailing, 39(summer), 24-32, 51-52.

Marchesnay, M. (1982), "The Small Business in the new french industrial policy", International Small Business Journal, V2n2, 25-34.

Mackinnon, A. (1989), Physical distribution system. Routledge, London.

Metzger, A. (1989), "Europe 1992: Opportunities Await Small Businesses", Transportation and Distribution, V30n2, February, 26-29.

Miller, J.D. (1986), "The Future of Small Group Health", Best's Review, V87n5, September, 28-38.

MINIMART (1990), Etude sur le secteur des Petites et Moyennes Industries et de l'Artisanat au Rwanda. Rapport n°2, Volume.1.

MINIMART (1989), Etude sur le secteur des Petites et Moyennes Industries et de l'Artisanat. Rapport n°1, Volume.1.

Negro, Y. et Orsoni, J. (1985), "Une nouvelle race de gestionnaires dans la distribution", Revue Française de gestion. Septembre.

Nkubito, J.B. (1990), Une pépinière d'entrepreneurs pour le développement de l'industrie du Rwanda. Mémoire de maîtrise, Université du Québec à Chicoutimi.

Ntawuneza, J. (1984), Formation des commerçants comme moyens d'amélioration du commerce de détail au Rwanda. Mémoire de maîtrise, Université du Québec à Trois-Rivières.

Ollivier, A. et De Maricourt, R. (1990), Pratique du Marketing en Afrique, EDICEF, Paris.

Paché, G. (1989), "Circuits de distribution et performances logistiques", Revue Française du Marketing, V5n125.

Perrien, J., Cheron, E. et Zins, M. (1983), Recherche en marketing.

Petterson, R. (1978), La petite entreprise: pour une économie équilibrée, Cercle du livre de France, Montréal.

Pettigrew, D. et Turgeon, N. (1989), Marketing, 2<sup>e</sup> édition, McGraw-Hill, Editeurs.

Pettigrew, D. (1987), La gestion de la distribution, éd. gaëtan morin, Montréal.

Pettigrew, D. et Turgeon, N. (1985), Les fondements du marketing moderne, McGraw-Hill, Montréal.

Pfeffer, J. (1972), "Merger as Response to Organizational Interdependence", Administrative Science Quarterly, 17(September), 382-94.

Porter, M.E. (1986), L'avantage concurrentiel, InterEditions.

Porter, M.E. (1982), Choix Stratégique et concurrence, Ed. Economica.

Pfeffer, J. et Salancik, G.R. (1978), The External Control of Organization: A Resource Dependence Perspective, Harper & Row, New York.

Rao, V.R. and McLaughlin, E.W. (1989), "Modeling the decision to add new products by channel intermediaries", Journal of Marketing, 53(January), 80-88.

Rapport du ministre délégué aux PME (1988), La PME au Québec: état de la situation, Ministère de l'Industrie et du Commerce.

Reid, S.D. and Reid, L. J., "Multiple Opportunities Exist for Small Firms with Direct Marketing", Marketing News, V18n14, July.

Rosenbloom, B. (1990), "Motivating Your International Chanel Partners", Business Horizons, March-April, 53-57.

Rosenbloom, B. (1987), Marketing Channels: A Management View, 3rd ed. Hinsdale III: Dryden Press.

Ryan, J.F. (1990), "Markets Strategies for 1990s", Best's Review, V90n9, January, 54-58.

Saunders, W. (1969), "Designing a distribution system", in Bowersox, D.J. et al.(1969), op.cit.

Schul, P.L. and Babacus (19), "An examination of the interfirm power-conflict relationship: the intervening role of channel decision structure", Journal of Retailing.

Sethuraman et al. (1988), "Partnership advantage and determinants in distributor and manufacturer working relationships", Journal of Business Research, 17(December), 327-347.

Serraf, G. (1985), Dictionnaire méthodologique du marketing, Edition d'Organisation, Paris.

Siegel, S. (1956), Non Parametric Statistics for The Behavioral Sciences, McGraw-Hill.

Spech, Th. (1984), The performance of distribution channel system under various conditions of demand uncertainty: a simulation experiment.

Staley, R.J. (1964), "Nineteen ways to save money in distribution", Business Management, V26.

Stern, L.W. (1988), "Reflections on Channels Research", Journal of Retailing, V64n1, Spring, 1-4.

Stern, L.W. et El-ansory, A. (1988), Marketing channels, 3<sup>e</sup> édition, Englewood Cliff, N.J.; Prentice-hall.

Stern, L.W. et al. (1983), "The environment of marketing channel Dyads: a framework for comparative analysis", Journal of marketing, 47 (Fall), 55-67.

Stewart, W.M. (1969), "Physical Distribution: Key to Improved Volume and Profits", in Bowersox, D.J. et al. (1969), op.cit.

Stockstill, L.E. (1985), "Multilevel Franchise or Pyramid Scheme?", Journal of Small Business Management, V23n4, October, 54-58.

Talor, R. (1979), "Distributors: How to choose the Rigth One", Canadian Business (Canada), V52n8, August, 77-78.

Verbeke, A. et Anderson, A. (1987), "Strategic links between distributors and manufacturers: An empirical study of competitive strategies in small and medium-sized electrical distribution companies", dans Carrière, J.B., Notes de cours: Stratégie et Planification dans la PME, UQTR, Hiver-1991.

Webster, F. (1976), "The Role of Industrial Distributor in Marketing Strategy", Journal of Marketing, 40(July), 10-16.

Weinstein, A.T. (1985), "Small Firms: Try These 10 Techniques To Increase Sales", Marketing News, V19n6, March.

Wilkinson, I.F. (1979), Power and Satisfaction in Channels of Distribution", Journal of Retailing, V55n2, Summer, 79-94.

Williamson, O.E. (1985), The economic institutions of capitalism, N.Y.: Free Press MacMillan.

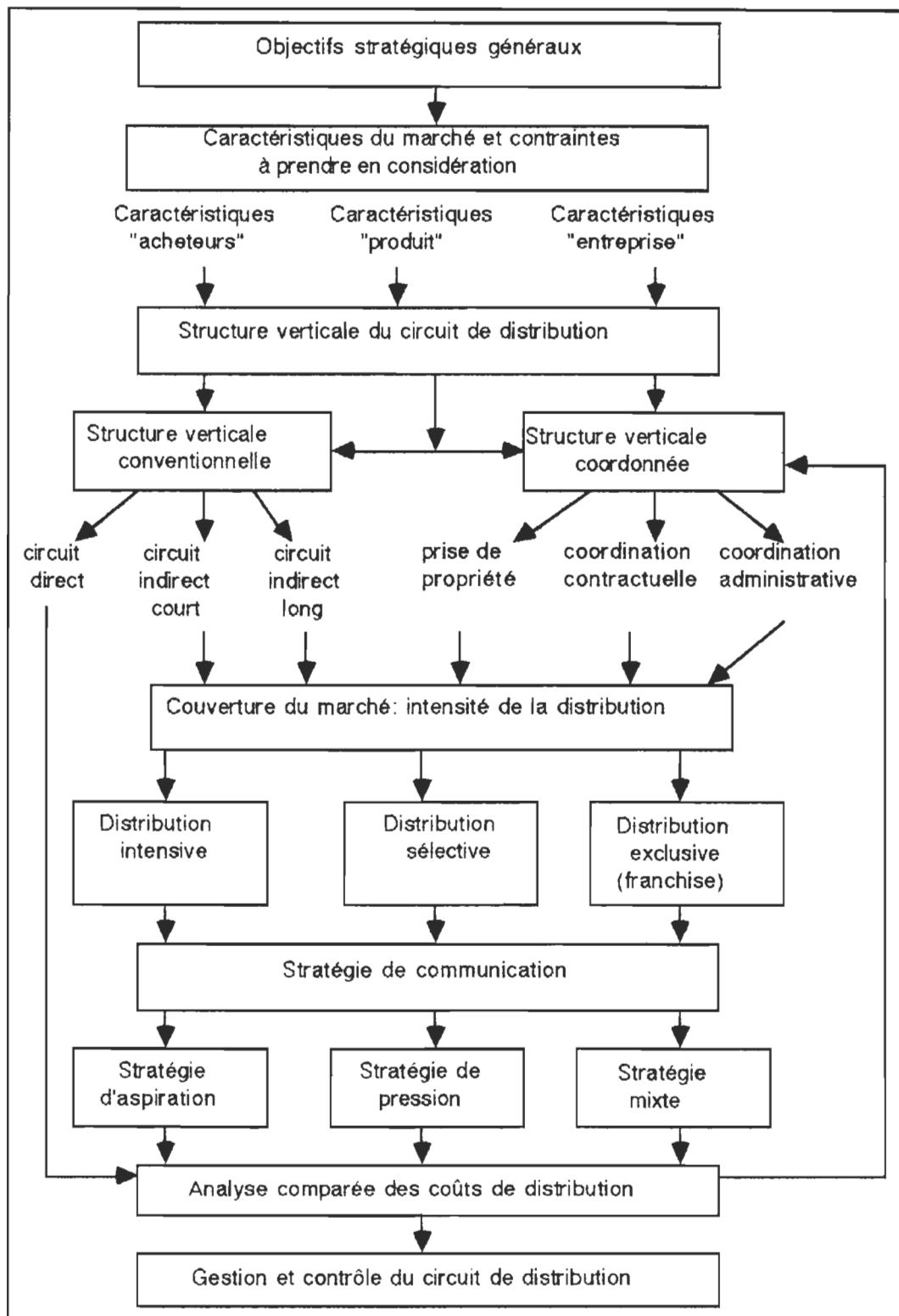
Williamson, O.E. (1975), Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications, New York: Free Press MacMillan.

Withey, J.J. (1988), "Improving postpurchase satisfaction in industrial distribution channels, IndustrialMarketing Management, 17(August).

Wolping, S. (1989), "In Search of the Home Market, Marketing Communications, V14n1, January, 46-54.

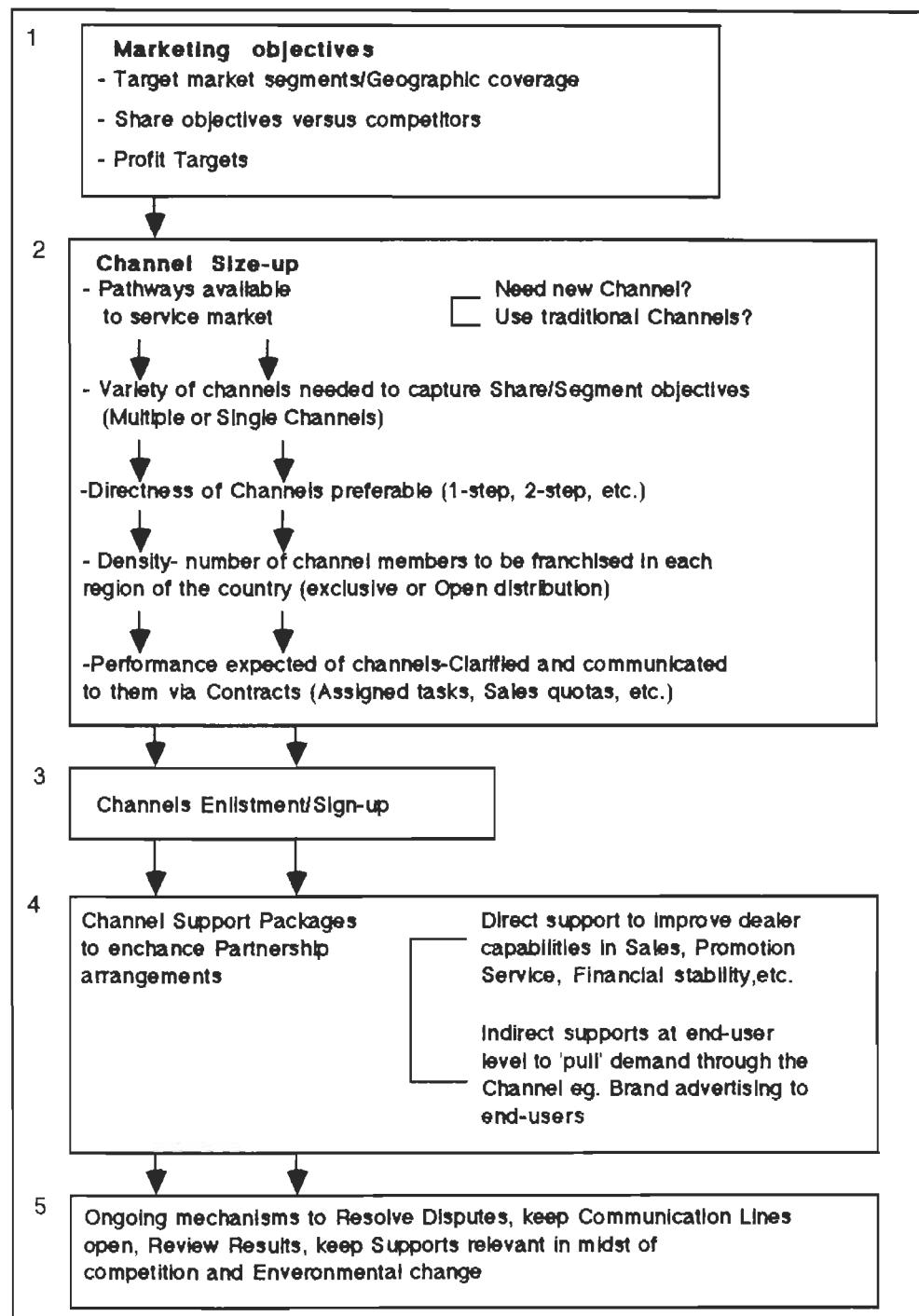
Zinn, W. (1990), "Should You Assemble Product Before an Order Is Received?, Business Horizons, March-April, 70-73.

**Annexe 1. Modèle de Lambin, J.J.: Les décisions stratégiques de distribution**



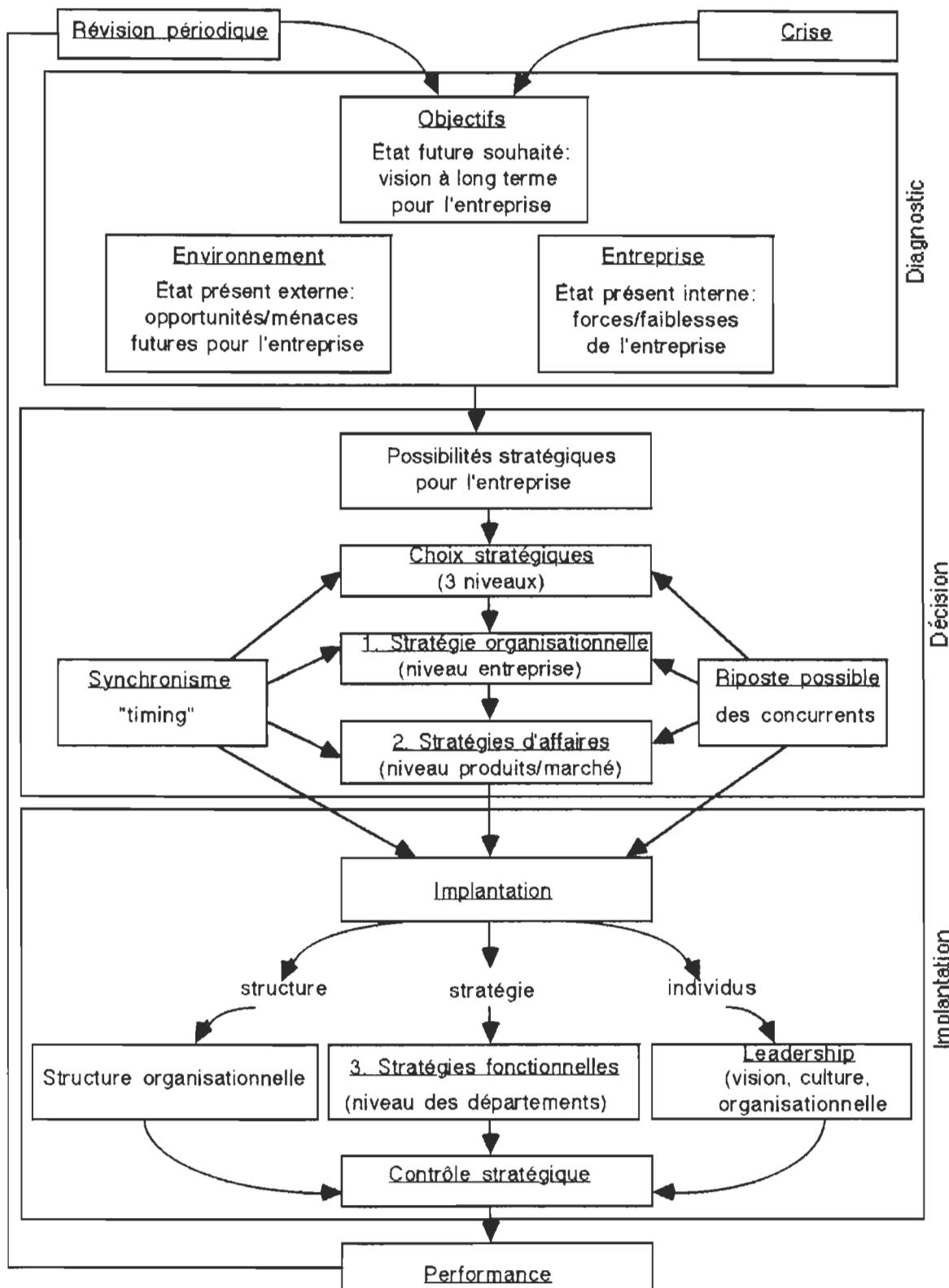
Source: Lambin, J.J. (1989), *Le marketing Stratégique. Fondements, méthodes et application*, p.316.

Annexe.2.Modèle de Hardy et Magrath: La gestion du réseau de distribution



Source: Hardy, K.G. et Magrath, A.J. (1988). "Planning for Better Channel Management, Long Range Planning, V21n6, p.30-37.

## Annexe.3: Processus de management stratégique (Carrière, 1990)



Source: Carrière, Jean-Bernard (1990). La décision stratégique d'innovation de procédé et performance de l'organisation. Thèse de doctorat (Ph.D.), Faculté des sciences de l'administration, Université Laval, Québec.

**Annexe.4. Matrice des corrélations (Spearman)**

	1	2	3	4	5	6	7
1							
2							
3	0.5672 (0.005)						
4	0.6068 (0.002)		0.5540 (0.006)				
5							
6							
7					0.6384 (0.001)	-0.6288 (0.001)	
8		0.4818 (0.016)	-0.4346 (0.028)		0.5058 (0.011)		
9	0.6317 (0.001)		0.5606 (0.005)				
10			-0.5839 (0.003)				
11			-0.5448 (0.007)				
12		0.4438 (0.025)			0.4458 (0.024)		
13		-0.6277 (0.002)					
14		0.5614 (0.005)					
15		0.4273 (0.030)					

## Annexe.4. Matrice des corrélations (suite)

	1	2	3	4	5	6	7
1 6							
1 7				-0.5472 (0.006)			
1 8	0.4746 (0.017)		0.4861 (0.015)		-0.4636 (0.020)		-0.5465 (0.006)
1 9		0.4234 (0.031)				0.5750 (0.004)	-0.5617 (0.005)
2 0			-0.5099 (0.011)		0.4331 (0.028)		
2 1							
2 2		-0.5177 (0.010)	0.5451 (0.006)	0.5508 (0.006)			
2 3							
2 4							
2 5					-0.4740 (0.017)		

## Annexe.4. Matrice des corrélations (suite)

	8	9	10	11	12	13	14	15	16
9									
10		-0.6545 (0.001)							
11	0.5238 (0.009)								
12	0.8318 (0.000)		0.4106 (0.036)	0.5974 (0.003)					
13									
14						-0.8882 (0.000)			
15	0.4219 (0.032)				0.5058 (0.011)	-0.5960 (0.003)			
16		-0.4336 (0.028)							
17				0.4119 (0.036)			-0.4188 (0.033)		
18		0.4875 (0.015)	-0.4017 (0.040)	0.4877 (0.015)			0.4502 (0.023)		
19									
20	0.7582 (0.000)	-0.4966 (0.013)	0.6224 (0.002)		0.6476 (0.001)				
21									
22				-0.4358 (0.027)					
23	-0.4972 (0.013)		-0.4171 (0.034)					0.4182 (0.033)	
24	-0.4495 (0.023)							0.4306 (0.029)	
25				-0.4427 (0.025)					

#### Annexe 4. Matrice des corrélations (suite)

	17	18	19	20	21	22	23	24
18								
19								
20								
21								
22					0.4918 (0.014)			
23				0.4849 (0.015)		0.5540 (0.006)		
24						0.4647 (0.020)	0.8434 (0.000)	
25								0.5266 (0.009)

- |  |  |
|--|--|
| 1. Age de l'entreprise                     | 15. %age des Stocks chez les intermédiaires              |
| 2. Nombre d'employés                       | 16. Importance des coûts de la distribution              |
| 3. Produits offerts                        | en % des coûts d'opération                               |
| 4. Prix unitaire                           | 17. Existence des ruptures de stocks                     |
| 5. Age du dirigeant                        | 18. Existence des stocks dormants                        |
| 6. Scolarité                               | 19. Importance de la planification                       |
| 7. Expérience en affaires                  | 20. Importance du stockage                               |
| 8. Localisation des consommateurs          | 21. Importance de la gestion des commandes               |
| 9. Rythme d'achat                          | 22. Importance du conditionnement                        |
| 10. Localisation des concurrents           | 23. Importance de la livraison                           |
| 11. Nombre d'intermédiaires.               | 24. Importance du transport                              |
| 12. Localisation des intermédiaires        | 25. Importance de la récupération et gestion des retours |
| 13. %age des stocks à l'usine              |  |
| 14. %age des stocks sur les lieux de vente |  |

## Annexe 5: Questionnaire d'enquête

### I. Environnement interne de l'entreprise

#### I.1. Les caractéristiques de l'entreprise

- |  |  |
|--|--|
| <p>1. Age de l'entreprise</p>                            | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>                          |
| <p>2. Nombre d'employés</p>                              | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| <p>3. Sous-secteur d'activité</p>                        | <input type="checkbox"/>   |
| <p>    1. Minotier</p>                                   |  |
| <p>    2. Laitier</p>                                    |  |
| <p>    3. Limonades, jus et autres dérivés de fruits</p> |  |
| <p>    4. Boulangerie</p>                                |  |
| <p>    5. Autres (Préciser) _____</p>                    |  |
| <p>4. Statut juridique</p>                               | <input type="checkbox"/>   |
| <p>    1. Entreprise familiale</p>                       |  |
| <p>    2. Entreprise individuelle</p>                    |  |
| <p>    3. Entreprise sociétaire</p>                      |  |
| <p>    4. Coopérative</p>                                |  |
| <p>    5. Autres (Préciser) _____</p>                    |  |
| <p>5. Nationalité</p>                                    | <input type="checkbox"/>   |
| <p>    1. Rwandaise</p>                                  |  |
| <p>    2. Etrangère</p>                                  |  |
| <p>    3. Mixte</p>                                      |  |

8. Dans quel tranche se classent vos capitaux propres

1. 20M de Frws ou moins
2. Entre 20 M-40M de Frws
3. Plus de 40 000 000 Frws

9. Dans quel tranche se classent vos actifs totaux

1. 20 M de Frws
2. Entre 20 -40M de Frws
3. Plus de 40M de Frws

### **1.2. Les caractéristiques du dirigeant**

10. Age du dirigeant

11. Formation du dirigeant (Situer le niveau de scolarité dans ces classes)

1. 6 ans ou moins (Primaire)
2. 7 à 12 ans (Secondaire)
3. 13 à 15 ans (Baccalauréat)
4. Plus de 16 ans (Licence ou Doctorat)

12. Expérience du dirigeant en affaires

(Situer le nombre d'années dans ces classes)

1. 10 ans ou moins
2. 11 à 20 ans
5. Plus de 20 ans

### **1.3. Les caractéristiques du produit**

13. Combien de produits vous offrez sur le marché?

14. Dans quelle intervalle se classe le prix de vente moyen unitaire de vos produits?

- 1. 200 Frws ou moins
- 3. 201 à 400 Frws
- 5. Plus de 400 Frws

## II. Environnement externe de l'entreprise

### II.1. Les consommateurs

15. Quels sont les grands consommateurs de vos produits?

- 1. Les individus seulement
- 2. Les individus et les institutions
- 3. Les institutions seulement

16. Où sont localisés ces consommateurs?

- 1. Dans quelques régions
- 2. Partout dans le pays
- 3. Jusqu'à l'étranger

17. Quel est leur degré de concentration?

- 1. Faible
- 2. Moyen
- 3. Forte

18. A quel rythme font-ils leurs achats?

- 1. Irrégulièrement
- 2. Plus ou moins régulièrement
- 3. Régulièrement

**II.2. Les intermédiaires**

19. Quel est le nombre de vos principaux intermédiaires?

20. De quelle catégorie sont-ils en général?

1. Grossistes
2. Demi-grossistes
3. Détailants
4. Autres(Préciser) \_\_\_\_\_

21. Où sont-ils localisés ?

1. Dans quelques régions
2. Partout dans le pays
3. Jusqu'à l'étranger

**II.3. La concurrence**

22. A quel niveau sont situés vos concurrents?

1. Local (dans la même préfecture)
2. National
3. Etranger

23. A combien estimez-vous votre part de marché?

24. Par rapport à vos concurrents, précisez votre position sur les caractéristiques suivantes et selon l'échelle ci-dessous:

1. Faible
2. Egale
3. Forte

- |                             |                          |
|-----------------------------|--------------------------|
| 24.1. La qualité du produit | <input type="checkbox"/> |
| 24.2. Le prix               | <input type="checkbox"/> |
| 24.3. Délais de livraison   | <input type="checkbox"/> |
| 24.4. Délais de paiement    | <input type="checkbox"/> |
| 24.5. Conditionnement       | <input type="checkbox"/> |

### **III. Gestion stratégique du système de distribution**

#### **III.1 Organisation interne**

- |   |  |
|---|--|
| 25. Qui s'occupe de la commercialisation de vos produits?   | <input type="checkbox"/>   |
| 1. Le dirigeant de l'entreprise   |  |
| 2. Le service des ventes  |  |
| 3. Autres (Préciser) _____  |  |
| 26. Quels sont les activités spécifiques à cette commercialisation?   | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| 1. Publicité  |  |
| 2. Etude de marché  |  |
| 3. Expansion des canaux de distribution   |  |
| 4. La politique des prix  |  |
| 5. Autres (Préciser) _____  |  |
| <hr style="border-top: 1px dashed #000;"/>  |  |
| 27. Nommez parmi les aspects suivants les deux qui illustrent mieux les grandes lignes de votre politique de distribution | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>                          |
| 1. Le client avant tout   |  |
| 2. Réseau d'affaires solide   |  |
| 3. Collaboration avec les intermédiaires  |  |
| 4. Eviter les intermédiaires  |  |

5. Autres(Préciser) \_\_\_\_\_

28. Nommez deux les raisons déterminantes de cette politique?

1. Type de clients
2. Type de produits
3. Habitude du secteur
4. Capacité de l'entreprise
5. Autres(Préciser) \_\_\_\_\_

### **III.2. La gestion des canaux**

29. Donnez deux canaux, si lieu, par lesquels sont distribués vos produits?

1. Distribution directe
2. Par quelques intermédiaires associés
3. Par plusieurs intermédiaires indépendants
4. Par plusieurs intermédiaires indépendants
5. Autres(Préciser) \_\_\_\_\_

30. Quel type de relations vous lient à ces intermédiaires?

1. Contractuelles
2. Transactionnelles
3. Autres(Préciser) \_\_\_\_\_

31. Nommez deux critères, si possible, rattachés à la sélection des intermédiaires?

1. Capacité financière
2. Capacité matérielle
3. Expérience dans le domaine

4. Leur volonté  
5. Autres(Préciser) \_\_\_\_\_

32. Procédez-vous à l'évaluation de vos intermédiaires?

1. Oui  
2. Non

33. Donnez trois facteurs, si lieu, utilisés pour motiver vos intermédiaires?

1. Rabais de quantité  
2. Crédit  
3. Livraison  
4. Contacts réguliers  
5. Autres(Préciser) \_\_\_\_\_

34. Donnez la fréquence du changement de vos intermédiaires

1. Souvent  
2. Rarement  
3. Jamais

35. Quelles sont les deux raisons importantes de changement des intermédiaires?

1. Faillite  
2. Changement d'activités  
3. Concurrence  
4. Conflits  
5. Autres(Préciser) \_\_\_\_\_

### III.3. La gestion de la distribution physique

36. Préciser le degré d'importance de ces activités de la distribution physique comme éléments pouvant contribuer à la performance de la distribution et suivant l'échelle ci-après:

1. Pas important    2. Peu important    3. Moyennement important  
 4. Important        5. Très important

- |  |                          |
|--|--------------------------|
| a. Planification                       | <input type="checkbox"/> |
| b. Stockage                            | <input type="checkbox"/> |
| c. Gestion des commandes               | <input type="checkbox"/> |
| d. Conditionnement                     | <input type="checkbox"/> |
| e. Livraison                           | <input type="checkbox"/> |
| f. Transport                           | <input type="checkbox"/> |
| g. Récupération et gestion des retours | <input type="checkbox"/> |

37. Quel est le coût de la distribution physique en % des coûts d'opération?

38. Existe-t-il une véritable gestion de stocks commerciaux?

1. Oui  
 2. Non

39. Quel est la quantité (en pourcentage) des stocks de produit finis gardé:

- |   |  |
|---|--|
| 41.1. A l'usine?                            | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| 41.2. Dans les différents points de ventes? | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| 41.3. Chez les intermédiaires?              | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |

40. Cette répartition est-elle idéale selon:

- |   |                          |
|---|--------------------------|
| 42.1. La couverture géographique visée? | <input type="checkbox"/> |
| 42.2. Les coûts d'approvisionnement?    | <input type="checkbox"/> |

- 42.3. Les délais de livraison?
1. Oui
  2. Non
41. Les stocks sont-ils contrôlés selon le ratio de rotation?
1. Oui
  2. Non
42. Quelle la technique comptable utilisée pour l'enregistrement des stocks?
1. Inventaire permanent
  2. Inventaire intermittent
43. Existe-t-il des ruptures de stocks de produits finis?
1. Souvent
  2. Rarement
  3. Jamais
44. Existe-t-il des stocks de produits finis dormants?
1. Souvent
  2. Rarement
  3. Jamais
45. Quels sont les moyens de transport utilisés pour la livraison?
1. Moyens propres à l'entreprise
  2. Moyens des intermédiaires
  3. Recours aux transporteurs

### III.4. Les stratégies

46. A quelle fin utilise-t-on les informations du service à la clientèle?

1. Pour améliorer les services offerts
2. Pour améliorer les produits offerts
3. Pour s'adapter à la concurrence

47. De quel système d'informations disposez-vous pour suivre l'évolution du marché?

1. Evolution quantitative de la demande
2. Evolution qualitative des besoins des clients
3. Evolution de l'offre des concurrents

48. Quels moyens utilisez-vous pour identifier les opportunités?

1. Etude de marché
2. Intuition
3. Communication avec les intermédiaires
4. Communication avec les consommateurs
5. Autres (Préciser) \_\_\_\_\_

49. Comment procédez-vous pour opérer des choix en rapport avec la distribution?

1. Par analyse sommaire des coûts
2. Par intuition
3. Par analyse approfondie des coûts
4. Autres

50. Vos choix et formes de distribution sont-ils définitifs?

1. Oui

2. Non

51. Si non comment envisagez-vous de les faire évoluer?

-----  
-----  
-----  
-----

52. Quels avantages pouvez-vous retirer de cette évolution?

-----  
-----  
-----

53. Quels en sont les inconvénients?

-----  
-----  
-----

54. Quels sont les problèmes qu'on rencontre souvent dans votre système de distribution? Et précisez le degré d'importance de chacun suivant l'échelle ci-après.

1. Pas important    2. Peu important    3. Moyennement important  
4. Important        5. Très important

1. Manque d'intermédiaires qualifiés

2. Réticences des intermédiaires à signer contrats

3. Faible collaboration des intermédiaires

- |  |                          |
|--|--------------------------|
| 4. Les moyens limités des intermédiaires   | <input type="checkbox"/> |
| 5. Insuffisance de moyens matériels et financiers pour supporter efficacement les intermédiaires | <input type="checkbox"/> |
| 6. L'instabilité des intermédiaires qui changent souvent d'activité                              | <input type="checkbox"/> |
| 7. La concentration des comptoirs de vente des entreprises productrices dans certaines régions   | <input type="checkbox"/> |
| 8. Les coûts trop élevés de la distribution  | <input type="checkbox"/> |

55. Donnez un bref commentaire sur le système de distribution dans votre secteur

---

---

---

---