

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

MÉMOIRE PRÉSENTÉ

À

L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIERES

COMME EXIGENCE PARTIELLE DE LA
MAITRISE EN GESTION DES PME ET DE LEUR ENVIRONNEMENT

PRÉSENTÉ PAR

Lahouari BELMADANI

LES PRATIQUES DE GESTION MARKETING

DES PME ALGÉRIENNES:

Le cas des firmes de distribution des produits laitiers

Janvier 1994

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.

RÉSUMÉ

Le but de cette étude est de comprendre la PME de distribution algérienne. Divisée en plusieurs parties, elle vise, dans un premier temps, l'analyse des pratiques managériales de ces entreprises. Le second objectif est de mettre en lumière la comparaison de ces pratiques en rapport avec le cadre théorique et ce, pour évaluer le niveau de la conception managériale de ces firmes. Le troisième objectif consiste à procurer un prototype de marketing stratégique à tous ceux qui s'intéressent au développement de la gestion des PME de distribution.

À cette fin, nous nous inspirons du cadre d'analyse que nous offre le marketing stratégique. Ce dernier nous permet d'élaborer un modèle basé sur des facteurs de succès susceptibles de donner un avantage concurrentiel.

Pour atteindre nos objectifs, une enquête sur le terrain a été effectuée auprès de vingt entreprises œuvrant dans le secteur de la distribution des produits laitiers, situées dans les villes d'Oran, Sidi Bel-Abbes, Mascara, Mostaganem et Témouchent.

L'analyse des résultats nous a permis d'identifier la réalité à laquelle sont confrontées quotidiennement les firmes de distribution dans leur gestion. De plus, ces statistiques confirment l'idée selon

laquelle la conception managériale nécessite un environnement économique et politique très favorable.

L'ensemble des données que nous avons examinées nous ont permis de faire ressortir le problème dominant de la réalisation de la fonction marketing, à savoir que les dirigeants n'ont pas une formation satisfaisante dans le domaine de la gestion pour appliquer ce type d'outil de gestion.

Évidemment, les limites de cette étude nous amènent à dire qu'une analyse détaillée et approfondie des formes actuelles de gestion de ces firmes de distribution ne peut être réalisable à partir des seules données recueillies auprès des opérateurs chargés de la distribution. Pour ce faire, il faut introduire ici l'organisation même des différents acteurs de l'appareil commercial. Il s'agit donc là d'un champ d'étude très large qui exige une ou plusieurs approches beaucoup plus spécifiées que celle investie dans le cadre de cette étude.

REMERCIEMENTS

Je tiens à exprimer ma sincère et profonde gratitude à Monsieur Jocelyn D. PERREAULT, professeur à l'université du Québec à Trois-Rivières, qui a assuré la direction de ce mémoire avec une bienveillante disponibilité et une patience extrême. Ses conseils m'ont été très utiles et sa confiance m'a profondément marqué.

Mes remerciements vont aux professeurs Samir BLILI et Yvon BIGRAS, de l'UQTR pour avoir accepté de faire partie du comité d'évaluation et pour leurs remarques et conseils.

Nous exprimons aussi notre gratitude au Gouvernement algérien qui, par le biais du Ministère de l'Enseignement Supérieur, nous a offert l'opportunité de poursuivre nos études à l'université du Québec à Trois-Rivières (Canada).

Nos remerciements vont également à Monsieur Bouziane BENCHINOUN chargé du contentieux et des affaires juridiques de la PMA/CMA, à Monsieur Abdelkader DIAFI chef division de la gestion des opérations, à Monsieur EL-Hadj CHAABANE le représentant syndical de la PMA/CMA, à Monsieur El-Hadj ABBES de l'OROLAIT de Sidi Bel-Abbes et à Monsieur Ali TAHIR chargé d'études financières de l'O.P.G.I.

À ma très chère mère (lumière de ma vie) et ma très chère épouse (Omri) pour qui mon absence a été très longue, mais qui n'ont pas cessé de m'encourager. Mes salutations aux deux familles jumelées (Belmadani & Benchinoun) et à toutes la communauté musulmane de Trois-Rivières.

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1	
Problèmes et objectifs de recherche.....	25
Tableau 2	
Les principaux concepts et les traitements statistiques appropriés.....	25
Tableau 3	
Caractéristiques selon la forme juridique, la localisation et les type des produits distribués.....	71
Tableau 4	
Caractéristiques organisationnelles des entreprises.....	74
Tableau 5	
Missions et objectifs des entreprises.....	76
Tableau 6	
État de fait des forces et faiblesses des entreprises.....	77
Tableau 7	
La connaissance des divers environnements.....	82
Tableau 8	
Identification des pratiques spécifiques de gestion marketing.....	91
Tableau 9	
Identification des facteurs concurrentiels dans les pratiques de gestion	94
Tableau 10	

L'utilisation du marketing mix.....	97
Tableau: 11	
Les stratégies privilégiées.....	99
Tableau: 12	
Les stratégies génériques et les outils marketing appropriés.....	101

LISTE DES FIGURES & GRAPHIQUES

Figure 1	
Un modèle intégré de marketing stratégique de la firme de distribution	25
Figure 2	
Chaîne type des activités principale et de soutien: source de valeur.....	31
Figure 3	
Subdivision de l'activité commercialisation et vente(sous chaîne de valeur).....	33
Figure 4	
Chaîne type des activités principale et de soutien de la firme de distribution	36
Figure 5	
Topographie d'échange d'utilité entre la firme de distribution et l'ensemble des clients et fournisseurs	40
Figure 6	
Le choix du marketing stratégique pour le distributeur.....	46
Figure 7	
Les systèmes hybrides et les stratégies des distributeurs.....	57
 Graphique H1	
Degré de connaissance de l'environnement général et sectoriel.....	150
Graphique H2	
Nombre global des employés dans chaque entreprise.....	150
Graphique H3	
Nombre des employés par catégorie	150

TABLE DES MATIERES

RÉSUMÉ	i
REMERCIEMENTS	iii
LISTE DES TABLEAUX	iv
LISTE DES SCHÉMAS & GRAPHIQUES.....	v
TABLE DES MATIERES.....	vi

CHAPITRE 1

1.1-Introduction.....	1
1.2-Un aperçu historique du secteur privé en Algérie	3
1.3-Introduction à la problématique	7
1.4-But de cette étude.....	7
1.5-Choix du type d'étude.....	8
1.6-Objectifs visés	9
1.7-Question managériale	10

CHAPITRE 2

2.1-Cadre conceptuel.....	12
2.2- Définition des concepts.....	14
2.2.1- Définition du concept de distribution.....	14
2.2.2- Fonction de la distribution dans le processus du marketing..	15
2.2.3- Définition d'un circuit de distribution.....	16
2.2.4- Firme de distribution.....	16

2.3- Marketing stratégique de la firme de distribution.....	19
2.3.1- Définition du marketing.....	19
2.3.2- Définition de la stratégie.....	21
2.3.3- Définition du marketing stratégique de la firme de distribution	22
2.4- Raison d'être d'un modèle de marketing stratégique.....	26
2.4.1- Objectifs stratégiques généraux.....	26
2.4.2- Analyse de l'environnement.....	27
2.4.3- Analyse des besoins.....	28
2.4.4- Analyse de la compétitivité.....	29
2.5- Avantage de la chaîne de valeur étant qu'approche systématique adaptée à la firme de distribution.....	37
2.6- Application des possibilités stratégiques dans la chaîne de valeur de la firme de distribution.....	41
2.6.1- Stratégie de pression.....	41
2.6.2- Stratégie d'aspiration.....	42
2.6.3- Stratégie mixte.....	43
2.6.4- Le «marketing mix» du distributeur.....	45
2.7- Partenariat un moyen pour améliorer les relations commerciales de la firme de distribution.....	47

2.8- Adaptation du principe hiérarchie/marché à la firme de distribution.....	52
---	----

CHAPITRE 3

3- Méthodologie de la recherche.....	61
3.1- Identification des informations nécessaires.....	61
3.2- Identification des sources d'information.....	63
3.3- Choix du type d'étude.....	63
3.4- Instrument de mesure.....	63
3.5- Plan de l'échantillonnage.....	65
3.5.1- Cadre d'échantillonnage.....	65
3.5.2- Population.....	65
3.5.3- Méthode d'échantillonnage et taille d'échantillon.....	65
3.6- Traitement et analyse des données.....	66

CHAPITRE 4

4- Interprétation des résultats.....	69
4.1- Résultats descriptifs.....	69
4.1.1- Résultats relatifs aux répondants et aux firmes étudiées.....	69
4.1.2- Résultats relatifs aux caractéristiques organisationnelles des entreprises.....	72
4.2- Connaissance des divers environnements de la firme de distribution.....	78

4.2.1- Degré de connaissance de l'environnement général.....	78
4.2.2- Degré de connaissance de l'environnement sectoriel.....	79
4.2.3- Clients.....	79
4.2.4- Fournisseurs.....	79
4.2.5- Concurrents.....	80
4.3- Caractéristiques stratégiques de la distribution.....	83
4.3.1-Choix stratégique des canaux de distribution.....	83
4.3.2- Rôle des circuits de distribution.....	84
4.3.3- Évaluation du processus de distribution.....	84
4.3.4- Évaluation des intermédiaires du réseau.....	85
4.3.5- Décisions stratégiques de la distribution.....	86
4.4- Diagnostic de la pratique managériale des firmes de distribution	88
4.4.1- Fonction marketing.....	88
4.4.1.1- Identification du marché (ex type de consommateurs, volume potentiel de vente).....	88
4.4.1.2- Développement de nouveaux marchés et produits.....	89
4.4.1.3- Adéquation du produit aux besoins des consommateurs....	89
4.4.1.4- Adéquation des produits en fonction des segments de marché	90
4.4.1.5- Possibilité d'offrir des produits qui se démarquent des mêmes distributeurs.....	90
4.5.2 Stratégies concurrentielles.....	92

4.5.2.1- Surveillance de l'arrivée d'un nouveau concurrent.....	92
4.5.2.2- Connaissance de la part du marché.....	92
4.5.2.3- Connaissance des forces et faiblesses des concurrents.....	92
4.5.2.4- Élaboration des plans marketing concurrentiels.....	93
4.5.2.5- Recherche de l'information (recherche & développement).....	93
4.6- Stratégies opérationnelles.....	95
4.6.1- Utilisation d'approches méthodiques du prix.....	95
4.6.2- Évaluation du rendement de la distribution.....	96
4.6.3- Recours à l'utilisation de la publicité et la promotion.....	96
4.7- Stratégies privilégiées et leurs outils marketing appropriées	96
4.7.1- Type de stratégie utilisée au sein des entreprises.....	98
4.7.2- Stratégie d'importation du même type de produit en provenance des pays du Maghreb.....	100
4.7.3- Qualification de la démarche commerciale utilisée.....	100

CHAPITRE 5

5-Conclusion.....	102
5.1- Critiques et limites de certains concepts théoriques appliqués au contexte algérien.....	106
5.1.1 - Stratégie de Prix.....	107
5.1.2 - Stratégie de produit.....	108
5.1.3 - Stratégie de communication.....	108
5.3- Suggestions en vue des recherches futures.....	109

BIBLIOGRAPHIE.....	1 1 1
Annexes	1 1 5

CHAPITRE 1

1.1-INTRODUCTION

La notion de PME est présente dans un vaste éventail de secteurs de l'économie et n'est pas seulement reliée au secteur manufacturier comme on est souvent porté à le croire. En effet, les PME sont présentes dans tous les secteurs d'activités: l'agriculture, les assurances, le commerce de gros, le commerce de détail, le transport, les communications, etc (rapport du ministère délégué aux PME, 1986).

Aujourd'hui, personne ne peut nier le rôle joué par la petite et moyenne entreprise dans le développement économique aussi bien dans les pays industrialisés que dans ceux en développement. Ainsi, les pouvoirs publics ont commencé à s'intéresser de plus en plus à ces unités et à leur développement.

Si l'on observe le dynamisme de l'activité entrepreneuriale africaine, force est de constater qu'il existe une multitude de petites et moyennes entreprises (PME) qui empruntent des formes structurelles de petites et moyennes organisations (PMO). Nous pensons ici aux coopératives, aux organisations traditionnelles ainsi qu'aux entreprises informelles (Hénault, 1988). En Algérie, le débat sur la PME est relativement nouveau puisqu'il ne date que depuis les premières années de l'indépendance du pays en 1962. Il se pose

encore dans beaucoup de pays en développement selon des termes et des degrés différents, mais il n'a pas toujours été un débat strictement interne à ces pays, en ce sens qu'il a le plus souvent été initié par les stratégies des firmes multinationales.

1.2-APERÇU HISTORIQUE DU SECTEUR PRIVÉ EN ALGÉRIE

Partout dans le monde, la PME est appelée à remplir des fonctions économiques qui, de plus en plus, sont considérées vitales pour les différentes économies nationales (Bouraoui & al, 1986). Y a-t-il une place pour les PME dans les pays en développement, si dans les économies développées, on lui assigne la fonction de sauvegarder des activités traditionnelles et de jouer un rôle dynamique dans le processus des innovations technologiques et de la création d'emplois?

Entreprendre une recherche sur l'entreprise privée dans un pays socialiste fortement étatisé dont la PME occupe une importance considérable, peut paraître paradoxal. Toutefois, la réalité économique nous prouve le contraire. Il suffit de constater l'importance du secteur privé dans l'économie algérienne pour comprendre cette réalité. Il est clair que ce dernier a pris une place prépondérante dans la production nationale de certains biens de consommation, qui est évaluée à 80% pour la confection, autant pour le textile, 40% pour le bâtiment et les travaux publics, ainsi que 30% pour les industries alimentaires (Larkeche, 1989). Pour mieux illustrer cet état de chose, il est nécessaire de citer les phases historiques d'évolution par lesquelles est passé le secteur privé algérien. Cette description est faite à l'aide d'une synthèse des propos de Larkeche (1989).

1ère phase - **Après l'indépendance (1962)**: C'est l'époque pendant laquelle le secteur privé algérien a commencé à connaître une certaine évolution ainsi qu'un essor peu important. Toutefois, le code de 1963 régissant l'investissement privé posait trop de restrictions, ne laissant guère ce secteur se développer rapidement et d'une façon importante.

2ème phase - **À partir de 1966**: Un nouveau code d'investissement est promulgué. Il correspond au nouveau régime dirigé par le président Boumédiène qui reconnaît plus explicitement le secteur privé tout en lui interdisant l'accès aux secteurs dits stratégiques. Les investissements privés de l'époque, quoique réels, restent limités jusqu'au début des années soixante-dix.

3ème phase - **Le secteur privé au temps du «boom» pétrolier**. Le secteur privé, à cette époque, s'est enrichi considérablement grâce aux investissements énormes faits par l'État. En effet, l'apport très important de devises obtenues presque en totalité grâce aux exportations d'hydrocarbures a permis d'augmenter considérablement les pouvoirs d'achat. Cet état de chose a permis au secteur privé de profiter de cet événement pour développer ses affaires, en particulier dans la vente de produits de large consommation (alimentation, vêtements, chaussures, matériaux de construction, etc.). D'autre part, la politique du gouvernement de l'époque, caractérisée par l'investissement dans les «très grandes

entreprises» a permis au secteur privé de s'orienter vers les petites entreprises couvrant des biens de consommation courante sans concurrence avec les entreprises nationales et les sociétés étrangères. Cette troisième phase de développement, qui s'entend environ jusqu'au début des années quatre-vingt, a attiré de nombreux entrepreneurs du secteur privé et leur a permis de s'enrichir rapidement.

4ème phase - Les codes d'investissement de 1982 et 1988 et le développement récent. Cette phase est la plus importante, car elle se situe à une époque où on réhabilite complètement le secteur privé en lui fournissant des garanties et des avantages financiers et fiscaux. Ceci s'est fait sur la base d'une loi (août 82 N° 82-11 du code d'investissement) avec un champ d'application assez large tout en plafonnant le seuil maximum d'investissement (35 000 000 DA) (Rapport économique, chambre de commerce, 1985).

Pour la période 1982-1987, environ cinq milles projets ont été agréés pour un montant d'investissement supérieur à 10 milliards de dinars(*) , et la création prévue d'emplois est estimée à près de cinquante milles postes depuis l'existence de cette nouvelle loi. Nous pouvons poser la question suivante: la promulgation du nouveau texte 82-11 réhabilitant complètement le secteur privé a-t-elle révolutionné la mentalité de l'industriel algérien ?

(*) 1 dinar = 0.055 \$ Can . Du 02/02/93.

C'est donc en fonction de toutes les considérations que nous allons développer notre réflexion sur un sujet dont la particularité est d'être toujours d'actualité. Nous savons maintenant que dans le domaine de la gestion, rien n'est impossible.

1.3-INTRODUCTION À LA PROBLÉMATIQUE

Les types d'entreprises qui vivent des problèmes de gestion complexes sont actuellement très nombreux. La firme de distribution n'y échappe pas. L'un des problèmes les plus importants auxquels doit faire face cette dernière est de savoir dans quelle mesure elle pourra déterminer sa stratégie afin de contribuer à l'écoulement de ces produits de la firme à l'utilisateur final et ce, dans le but de maximiser ses bénéfices.

Il est important pour le gestionnaire d'une firme de distribution de préciser sa stratégie générale, d'évaluer la pertinence de son appartenance à un réseau de distribution et de changer ou de modifier adéquatement ses visions stratégiques. Cependant, les études consacrées à ce sujet sont peu développées dans le domaine de la gestion, et ne peuvent donc guère servir de guide ou de support pour répondre aux objectifs des dirigeants.

1.4-BUT DE CETTE ÉTUDE

L'histoire de la firme algérienne est sensiblement différente de celle qui existe dans les pays industrialisés. Les vieilles entreprises se sont adaptées peu à peu aux techniques modernes. Nombre d'entre elles, par mimétisme, ont intégré dans leur gestion de nouveaux procédés. Néanmoins, la rigidité des «vieux propriétaires» ou «anciens dirigeants» freine encore l'introduction de méthodes susceptibles de changer radicalement la gestion. Cet acharnement qui a refoulé

l'innovation peut expliquer l'anachronisme des comportements managériaux. L'environnement actuel pose de nombreux défis aux dirigeants d'entreprises. Nous pouvons citer, par exemple, la décroissance dans l'offre des produits/services, la conjoncture sociale, la politique suivie par l'État algérien ainsi que l'instabilité de l'économie algérienne.

Dans l'ensemble des entreprises algériennes qui forment l'économie du pays, la firme de distribution n'échappe pas à cette réalité économique. À cet effet, nous voulons, par la présente étude, examiner le processus de gestion suivi par les dirigeants des firmes de distribution, et essayer de proposer un modèle de gestion stratégique plus performant que celui qui existe actuellement. Nous nous baserons notamment sur une étude qui a été faite par Blili et Perreault (1991), laquelle avait pour but d'améliorer la compréhension de la firme de distribution québécoise et de ses rapports avec les autres intervenants du réseau auquel elle appartient.

1.5- CHOIX DU TYPE D'ÉTUDE

Nous effectuons une étude exploratoire de la stratégie actuelle de la firme de distribution algérienne et nous tentons d'associer cette stratégie à l'ensemble des éléments décrits dans le modèle élaboré par Blili et Perreault (1991). Il peut sembler étonnant de s'inspirer de modèles issus des économies modernes pour explorer la situation d'une économie en développement. Nous pouvons justifier notre

argumentation par deux raisons: la première relève d'un jugement selon lequel il nous semble que, sur le plan de la gestion d'entreprise, la conception nord-américaine est considérée parmi les plus riches et les plus élaborées. La deuxième raison relève du fait que les dirigeants et les cadres des entreprises algériennes sont intéressés à adapter les modèles nord-américains dans la gestion de leurs entreprises afin de bénéficier de leur expérience et ce, malgré un environnement culturel différent .

1.6- OBJECTIFS VISÉS

Les nombreux travaux portant sur la gestion des entreprises ne nous permettent pas de connaître la spécificité de la gestion des firmes de distribution. À cet égard, les objectifs visés sont les suivants:

- Étudier l'environnement général dans lequel évolue la firme algérienne de distribution et plus particulièrement, l'environnement du secteur des produits laitiers.
- Étudier le réseau externe (fournisseurs, clients, etc.) auquel appartient la firme de distribution (chaîne de valeur externe).
- Étudier le réseau interne (différentes activités au sein de la firme) propre à la firme du secteur concerné (chaîne de valeur interne).

1.7-QUESTION MANAGÉRIALE

Dans les économies développées, la firme de distribution apparaît toujours comme un agent de première importance, car elle joue un rôle stratégique d'allocation et de transformation des ressources dans le cadre de la distribution des biens et services. Cette fonction première incite certains gestionnaires à cantonner l'activité de la firme de distribution dans sa sphère économique. Par ailleurs, il a été constaté que la firme de distribution joue aussi un rôle stratégique dans le développement de l'ordre socio-politique (Julien et al, 1988). Depuis 1984, l'État algérien a incité les firmes de distribution à procéder à une restructuration en leur accordant leur autonomie. Cette autonomie a obligé les dirigeants de ces firmes à devenir plus efficaces dans leur gestion et plus performants pour donner un meilleur rendement .

À ce sujet, nous allons nous imaginer dans le rôle d'un gestionnaire à haut niveau chargé de la promotion de la PME pour poser notre question managériale suivante:

<p>Comment peut-on améliorer la gestion marketing des firmes de distribution algériennes pour leur assurer une croissance soutenue?</p>
--

Pour répondre à cette question, nous proposons d'étudier dans un premier temps le concept du marketing stratégique de la firme de distribution. Nous verrons aussi un modèle normatif afin d'expliquer

le rôle du gestionnaire dans la firme. Dans un second temps, nous aborderons la synergie du concept de la chaîne de valeur de Porter avec le concept des possibilités stratégiques de Lambin (1991). Nous tenterons ensuite d'intégrer les concepts de hiérarchie/marché de Williamson (1975) et de partenariat de Fenneteau (1991).

Au chapitre 3, nous discuterons du cadre de la recherche, de la méthodologie et des méthodes utilisées pour la cueillette de données. Les résultats obtenus et leur interprétation font l'objet du chapitre 4. Nous y comparerons le modèle normatif (théorique) aux résultats empiriques.

Enfin, nous résumerons nos conclusions, la nature et la portée de ces résultats, ainsi que leurs implications pour les gestionnaires. Nous proposerons également quelques suggestions en vue d'améliorer la compréhension managériale des firmes de distribution.

CHAPITRE 2

2.1- CADRE CONCEPTUEL

L'entreprise, en tant qu'organisation, œuvre dans un environnement multiforme qui regroupe ses ressources vitales, mais aussi ses ressources de menace et d'extermination. Selon chaque sous-facteur de cet environnement, l'entreprise peut développer des stratégies qui lui permettent de comprendre, de prévoir, de s'adapter et de survivre.

L'adaptation à un environnement est essentielle, qu'il soit hostile, favorable ou qu'il change continuellement. Ainsi, s'adapter c'est modifier opportunément ses activités, c'est organiser son travail en fonction du contexte social. Le processus d'adaptation est donc plus qu'un souhait de l'entreprise, il s'impose à elle comme une nécessité de survie.

Plusieurs auteurs ont écrit sur les facteurs de succès de l'entreprise dont l'environnement est la pièce maîtresse, mais la discussion est loin d'être terminée. Selon Apostolidis (1977), pour que le gestionnaire puisse atteindre le succès, il doit tenir compte des tendances du marché. Cragg et King (1988), dans la même vision, appuient l'idée en disant que «Le marché dans lequel l'entreprise opère influence la performance financière de l'entreprise». En 1985, Dollinger affirme que le succès peut être affecté par la relation que l'entreprise établira avec son environnement. Steiner et Solem (1988)

soutiennent que le succès d'une entreprise est associé à plusieurs variables telles que la planification formelle, l'obtention d'un avantage compétitif, l'expérience antérieure dans le même type d'entreprise, l'adaptation aux besoins des clients et la disponibilité des ressources. Dans une autre étude, Buckman et al (1984) ont recommandé à la firme de distribution d'utiliser le marketing stratégique pour augmenter ses ventes.

Enfin, Hambrick et Crozier(1985) suggèrent que les entreprises qui connaissent la croissance la plus rapide doivent faire face aux quatre défis suivants:

- La croissance rapide de la taille exige une adéquation des compétences.
- La mauvaise perception de l'infaillibilité nécessite une modification du comportement de gestion.
- L'agitation interne nécessite la mise en place d'un processus de communication et de participation.
- Les besoins extraordinaires en ressources impliquent une réduction des coûts.

C'est dans cette optique que nous avons analysé l'environnement dans lequel l'entreprise œuvre pour dégager les voies logiques des PME. Pour ce faire, nous allons synthétiser le cadre théorique dans la section suivante.

2.2- DÉFINITION DES CONCEPTS

2.2.1- Définition du concept de distribution

Selon le dictionnaire Larousse (1992), la distribution est définie comme «l'ensemble des opérations par lesquelles les produits et les services sont répartis entre les consommateurs dans le cadre national». Plusieurs auteurs donnent différentes définitions de la distribution, certaines étant plus détaillées que d'autres. Dubois et Jolibert (1989) la définissent comme étant «le recouvrement de l'ensemble des opérations par lesquelles un bien sortant de l'appareil de production est mis à la disposition du consommateur ou de l'utilisateur».

Darmon, Laroche et Pétrouf (1990) donnent une définition plus normative. Pour eux, la distribution est le débit constant des marchandises, de leur stade initial à l'état de matières premières jusqu'à leur stade final, celui de la consommation.

De ces définitions, le sens large de la distribution désigne le transfert des biens et des services du producteur aux consommateurs. Elle recouvre un ensemble de décisions concernant le choix des circuits de distribution et des intermédiaires, la couverture du marché, la disponibilité du produit, etc. (Sallenave & d'Astous, 1990).

2.2.2- Fonction de la distribution dans le processus de marketing

En marketing, la distribution permet l'ajustement entre l'offre et la demande, elle est en ce sens créatrice de services. En conséquence, le rôle de la distribution dans l'appareil commercial offre un certain nombre d'avantages. Elle permet de diminuer le nombre de transactions et de réaliser des économies d'échelle: les services rendus par un distributeur portent sur des quantités offertes par plusieurs producteurs (Dubois & Jolibert, 1989).

Dayan (1986) considère que le rôle de la distribution est multiple et bénéfique pour le producteur comme pour l'utilisateur. Face au premier, la distribution opère une régulation dans la fabrication, en permettant son étalement sur toute l'année, par le stockage et les commandes à l'avance. Face au second, la distribution a un rôle essentiel également; elle met à sa disposition, où qu'il se trouve et souvent quelle que soit la saison, les biens qu'il désire dans la quantité voulue.

Selon ces définitions, les auteurs touchent le point essentiel du rôle de la distribution, soit le porte-parole des deux pôles, c'est-à-dire l'intermédiaire entre le producteur et le consommateur/utilisateur.

2.2.3- Définition d'un circuit de distribution

Sur la base des définitions précédentes, un circuit de distribution en marketing est donc, de façon plus détaillée, un complexe structuré et interactif de producteurs, de grossistes et de détaillants, conçu pour générer un flux continu des produits et services en amont et en aval à l'entreprise. Caracco (1984) définit le circuit de distribution comme étant une structure formée par les partenaires qui interviennent dans le processus de l'échange concurrentiel. On peut distinguer les types de circuits suivants:

- les circuits directs: producteur -----> consommateur
- les circuits courts: un intermédiaire entre le producteur et le consommateur
- les circuits longs: deux ou plus de deux intermédiaires entre le producteur et le détaillant.

Du point de vue de l'entreprise, choisir un tel circuit spécifique, qu'il soit direct, court ou long, se justifie dans la mesure où le lieu de production d'un bien ou d'un service ne coïncide pas avec son lieu de consommation.

2.2.4- FIRME DE DISTRIBUTION

La firme de distribution peut se définir comme étant un intermédiaire dans un réseau de distribution, dont la fonction est de mettre à la disposition des consommateurs l'ensemble des produits réalisés par les fabricants. La firme de distribution comprend donc un

certain nombre de fonctions qui font passer le produit de son état de production à son état de consommation.

Pour Lambin (1989), les fonctions de la firme de distribution impliquent l'exercice des six types d'activités différentes qui suivent:

- (1) Transporter: toute activité nécessaire au transport des produits du lieu de fabrication au lieu de consommation (distribution physique);
- (2) Assortir: toute activité permettant la constitution d'ensembles de produits spécialisés et/ou complémentaires à des situations de consommation ou d'utilisation;
- (3) Fractionner: toute activité visant à mettre les produits fabriqués en positions et en conditionnements correspondant aux besoins des clients et des utilisateurs;
- (4) Stocker: toute activité assurant la liaison entre le moment de la fabrication et le moment de l'achat ou de l'utilisation;
- (5) Contacter: toute activité facilitant l'accessibilité de groupes d'acheteurs à la fois nombreux et dispersés;
- (6) Informer: toute activité permettant d'améliorer la connaissance de besoins du marché et des termes de l'échange concurrentiel.

En plus de ces six fonctions de base, la firme de distribution ajoute des services aux produits qu'elle vend. De façon générale, le rôle de la firme de distribution dans une économie de marché est

d'éliminer les disparités qui existent entre l'état de l'offre et l'état de la demande de biens et de services .

D'après Dubois & Jolibert (1989), le rôle de la firme de distribution a tendance à devenir prépondérant au sein du système économique. Les firmes de distribution, hautement diversifiées, se servent de leur poids pour imposer aux autres membre du système économique leurs conditions (en matière de prix, de logistique, de services) .

Nous pouvons dire qu'actuellement, personne ne peut nier le rôle joué par les firmes de distribution dans le monde des affaires. Cet état de chose a été confirmé par Dubois & Jolibert (1989), qui suggèrent que la détermination des prix, des quantités offertes et des actions commerciales envisagées, dépend également de l'intervention de ces firmes qui ont fréquemment la capacité de dicter leurs lois aux fabricants.

En ce qui concerne les tâches de promotion et de publicité, en amont de la vente, Ollivier & De Maricourt (1989) soulignent qu'elles peuvent être entièrement prises en charge par la firme de distribution, en particulier lorsque cette dernière fait apposer sa propre marque sur les produits (marque de distributeur); il peut aussi y avoir un partage de ces tâches entre le producteur et le distributeur (publicité à frais partagés, par exemple).

2.3- MARKETING STRATÉGIQUE DE LA FIRME DE DISTRIBUTION

Avant d'aborder le sujet du marketing stratégique, il nous semble utile de définir le concept du marketing, puis celui de la stratégie.

2.3.1- Définition du marketing

L'American Marketing Association définit le marketing comme <<L'ensemble des activités commerciales qui consistent à écouler les produits ou les services, du fabricant au consommateur ou à l'utilisateur>>.

Selon Kintz (1975), Le marketing est défini comme «l'approvisionnement et la distribution efficaces de biens et services aux segments choisis du marché. Pour une firme de distribution, le positionnement marketing est l'élément central de la stratégie globale. Il définit automatiquement les grande lignes de l'offre qui sera faite aux consommateurs».

Pour Darmon et al (1986), le marketing est le processus social, orienté vers la satisfaction des besoins et des désirs d'individus et d'organisations, par la création et l'échange volontaire et concurrentiel de produits et de services générateurs d'utilités.

Ces définitions comportent deux aspects; une fonction d'analyse et de détection des besoins du consommateur et une tâche d'organisation et de définition d'une stratégie d'attaque du marché.

Il est donc indispensable d'orienter l'ensemble des activités de l'entreprise vers le marché et vers le consommateur. Chevalier & Fenwick (1975) continuent dans le même sens en considérant que cette orientation fait état d'une approche marketing qui se situe surtout dans la définition des objectifs de l'entreprise et dans la mise en place de structures adaptées à la spécificité des marchés auxquels elle s'adresse.

Concernant son rôle, Lambin (1977) considère que le marketing est dans l'entreprise essentiellement un producteur de chiffre d'affaires. Il ajoute aussi qu'il est le moteur principal de l'activité de l'entreprise et de l'efficacité de son action est un des principaux déterminants de sa performance.

De façon générale, l'approche marketing implique l'adoption des démarches suivantes par l'institution concernée:

- favoriser, au sein de l'institution, une attitude et un état d'esprit orientés par priorité sur les besoins et les attentes du public visé, et non pas sur les seuls impératifs de fonctionnement interne de l'organisation;

- encourager l'adoption de structures d'organisation qui favorisent l'ouverture sur l'environnement, notamment par la présence de personnes préoccupées par l'adéquation de l'activité proposée par l'institution aux attentes du public concerné;

-adapter et diffuser les méthodes d'analyse scientifique de la demande, et intégrer cette approche dans les procédures de décision, en mettant l'accent sur les attentes du public visé (Lambin,1977).

2.3.2- Définition de la stratégie

Le concept de stratégie a fait l'objet d'une multitude de définitions et comme nous nous intéressons aux profils stratégiques des PME, il y a lieu d'en citer quelques unes considérées comme les plus pertinentes:

Pour House (1979), «la stratégie est une orientation d'envergure, choisie parmi plusieurs possibilités permettant d'atteindre au mieux les objectifs fixés, en tenant compte de l'environnement anticipé des concurrents».

Redinbaugh et Neu (1980) définissent la stratégie comme le moyen par lequel un manager implante la mission à long terme d'une entreprise. Elle est le lien entre toute entreprise et son milieu.

J. Chicha (1987) la définit comme un ensemble cohérent de choix à portée structurelle quant aux buts, aux objectifs de l'organisation et aux moyens pour y parvenir, compte tenu des ressources qu'elle peut y affecter et de sa situation par rapport à un environnement en évolution.

Du point de vue marketing, Kotler, Fahey et Jatusripitak (1987) définissent la stratégie comme la façon dont une entreprise cherche à être compétitive sur un marché-produit choisi afin d'atteindre des objectifs spécifiques et de réaliser des opérations, considérées comme

l'exécution de tâches et d'activités nécessaires à la mise en œuvre de la stratégie.

Pour la firme de distribution, l'objectif de la stratégie est d'assurer une position stratégique sur une longue période, d'où la nécessité d'une analyse du contexte commercial dans lequel se situe l'entreprise.

Ces définitions justifient donc amplement la mise en place d'une stratégie adéquate pour la PME de distribution. Cependant, pour mieux les cerner, nous verrons leur synergie dans une stratégie appelée «marketing stratégique».

2.3.3- Définition du marketing stratégique de la firme de distribution

Le marketing stratégique n'est pas facile à implanter dans une entreprise, il doit être congruant à la stratégie globale de la firme et doit contribuer à l'atteinte des objectifs de celle-ci .

Dubois & Jolibert (1989) montrent que le marketing stratégique porte sur la façon dont l'entreprise agit vis-à-vis sa concurrence; sur quel marché ou segment du marché, avec quel produit (imitation, innovation), et selon quelle séquence (être le premier ou attendre que la demande soit établie par d'autres).

Kotler (1973) définit le marketing stratégique à travers son rôle important dans la gestion marketing des entreprises. Pour lui, le rôle du marketing stratégique est de suivre l'évolution du marché de référence et d'identifier les différents produit-marchés et segments

actuels ou potentiels. Il ajoute aussi que le marketing stratégique oriente l'entreprise vers des opportunités économiques attractives, c'est-à-dire bien adaptées à ses ressources et à son savoir faire.

L'originalité du marketing stratégique peut être résumée de la façon suivante:

- importance accordée aux conséquences à long terme;
- nécessité d'utiliser des éléments d'information sur l'ensemble de l'entreprise (ressources, publics, culture);
- mise en œuvre simultanée du marketing stratégique à différents niveaux de l'organisation ou du domaine d'activité stratégique (concentré plus sur l'activité principale de l'entreprise).

Quant au marketing stratégique de la firme de distribution, il peut être défini comme une activité intégrant l'analyse marketing, l'analyse de la compétitivité et l'analyse structurelle de la commercialisation, aboutissant à l'élaboration d'un système d'allocation de ressources et favorisant la formulation d'une stratégie (Gouillart, 1989).

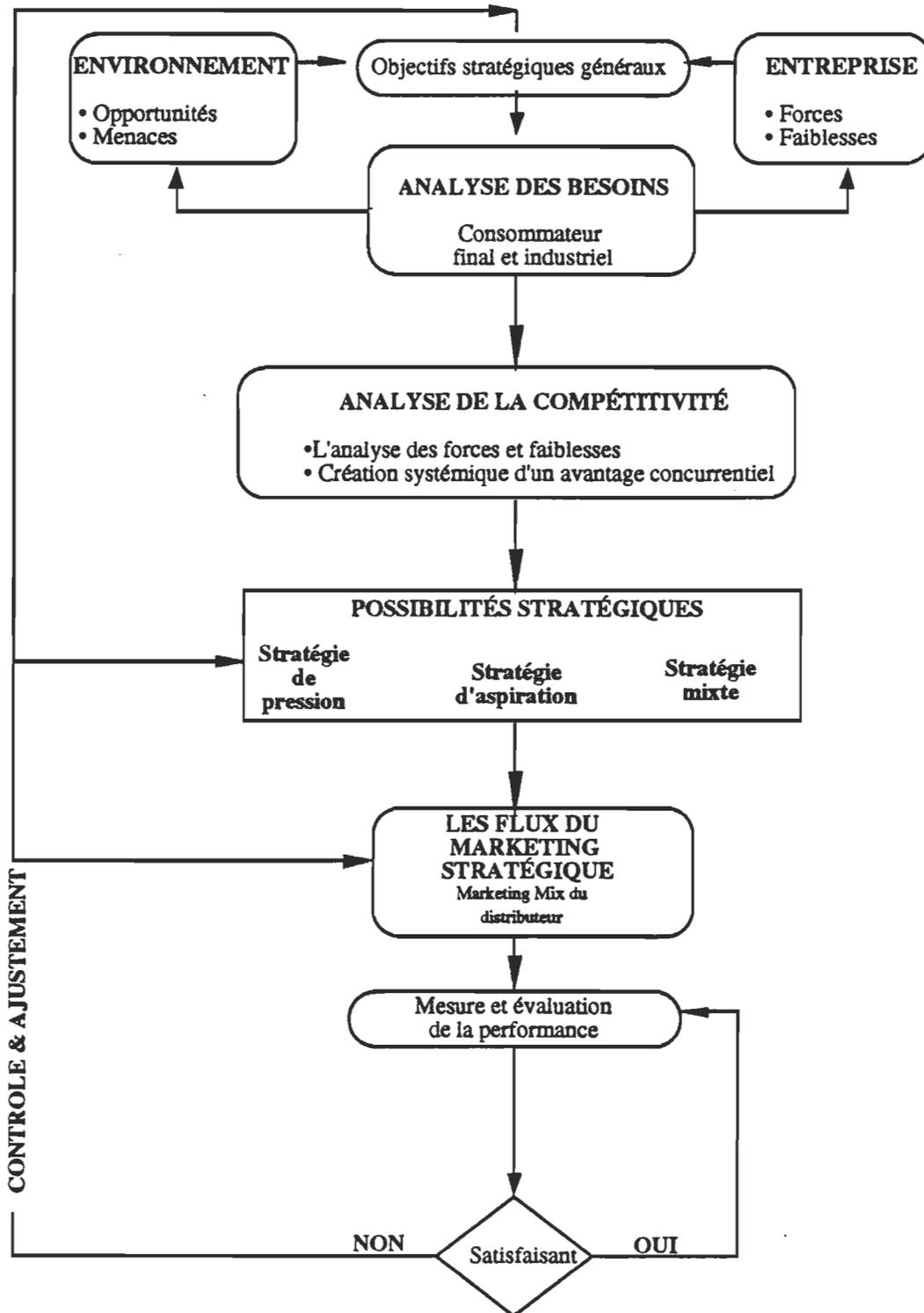
En ce qui concerne l'environnement dans lequel œuvrent les firmes de distribution, le marketing stratégique porte non seulement sur les conditions actuelles et futures des marchés actuellement servis, mais également sur celles de la branche globale et sur les conditions environnementales à un niveau plus large que pourraient

avoir un impact sur l'évolution des marchés ou qui pourraient créer de nouvelles opportunités. Ce processus inclura surtout l'identification et le contrôle permanent des facteurs clés de succès sur le marché.

La mise en œuvre de cette philosophie d'action, dite marketing stratégique, peut supposer alors une analyse systématique et permanente des besoins du marché et le développement des concepts des produits performants destinés à des groupes d'acheteurs spécifiques et présentant des qualités distinctives qui les différencient des concurrents immédiats, assurant ainsi au producteur un avantage concurrentiel durable et défendable.

En s'inspirant des documents consultés et des différents modèles que nous avons passé succinctement en revue, nous avons établi un modèle intégrateur, que vous trouvez à la page suivante, de toutes les variables ayant un impact direct sur l'amélioration de la gestion des firmes de distribution.

FIGURE 1



2.4- RAISON D'ETRE D'UN MODELE DE GESTION STRATÉGIQUE DU MARKETING

Le recours à la gestion stratégique se fait le plus souvent dans des situations telles que la perte de rentabilité, le déclin de la part du marché, l'impression confuse de ne pas avoir effectué de choix alors que les concurrents sont plus spécialisés, l'effondrement des marchés principaux et la crainte de se voir dépassé par de nouvelles technologies et le souci de se développer sur d'autres marchés.

Au niveau pratique, le plan de marketing stratégique a pour objectif essentiel d'exprimer d'une manière claire et systématique les options choisies par l'entreprise pour assurer son développement à moyen et à long terme (Ansoff, 1980). La firme de distribution, comme n'importe quelle entreprise, fait donc appel au marketing stratégique là où la situation lui semble menaçante.

Nous allons maintenant expliquer les concepts théoriques que nous avons pris en compte dans notre étude et qui sont illustrés au modèle présenté antérieurement.

2.4.1- Objectifs stratégiques généraux

Il s'agit des résultats précis assignés à l'action, généralement quantifiables, et fixés pour être atteints dans un délai déterminé (Chicha, 1987).

Les objectifs de la firme de distribution peuvent être des ventes, des profits, la survie, la croissance, etc...L'atteinte de ces objectifs demande un certain temps pour leur réalisation. Pour cette raison, nous pouvons les diviser en objectifs à court, à moyen et à long terme.

En général, selon l'auteur cité ci-haut, les objectifs sont caractérisés par le réalisme, la compatibilité avec les valeurs et les politiques de l'entreprise, l'effet stimulant par les défis qu'ils pourraient représenter, la relation claire et directe avec une action précise.

2.4.2- Analyse de l'environnement

À cette occasion, la firme de distribution procédera à une étude assez fine des possibilités environnementales pour répondre aux questions suivantes: Quel est le moment opportun? Comment évolue l'environnement ? De plus, la firme doit reconnaître l'influence de l'environnement dans ses différentes composantes, en plus de reconnaître ses caractères de complexité, d'instabilité et l'évolution de ses composantes. Ainsi, les dirigeants des firmes de distribution sont appelés à établir et à évaluer le micro-environnement, c'est-à-dire l'ensemble des facteurs internes de l'organisation qui peuvent influencer le bon fonctionnement, et le macro-environnement, c'est-à-dire le contexte économique, culturel, juridique, politique et technologique qui agissent indirectement sur l'entreprise.

Selon Porter (1982), une fois que l'étude et l'évaluation des opportunités et des menaces du macro et micro-environnement externe sont faites, le dirigeant doit procéder au diagnostic interne pour identifier les compétences distinctes, les forces et les faiblesses de l'entreprise.

Enfin, dans les pays en développement, la réussite et la contribution des firmes de distribution à leur développement sont liées à un plan stratégique adapté aux spécificités de leur culture et de leur environnement. Tenir compte de ces particularités et de leur incidence est un impératif souvent sous-estimé dans la mise en œuvre du marketing des pays en développement.

2.4.3- Analyse des besoins

La firme est le maître d'œuvre dans l'analyse des besoins du consommateur, c'est-à-dire le recueil et l'organisation des informations susceptibles d'orienter les stratégies vers la clientèle et les relations fournisseur-acheteur.

Pour la firme de distribution, la fonction de production est presque exclue. La stratégie globale s'appuie sur l'analyse des besoins des individus et des organisations. Dans ce cas, il est recommandé à la firme de distribution de :

- tenir compte non seulement des produits en tant que tels, mais aussi des services que les produits sont susceptibles de rendre;

- faire une entente avec les producteurs/fournisseurs dans le but de créer un consensus commercial qui donnerait lieu à un produit satisfaisant les consommateurs. Ceci peut aider la firme à avoir plus d'information sur les besoins des consommateurs.

2.4.4- Analyse de la compétitivité

Parallèlement à l'analyse des besoins des consommateurs, l'étape suivante de la démarche du marketing stratégique a pour but d'analyser d'une part le climat ou la situation concurrentielle de la firme de distribution, et d'autre part, la nature, les forces et les faiblesses des concurrents.

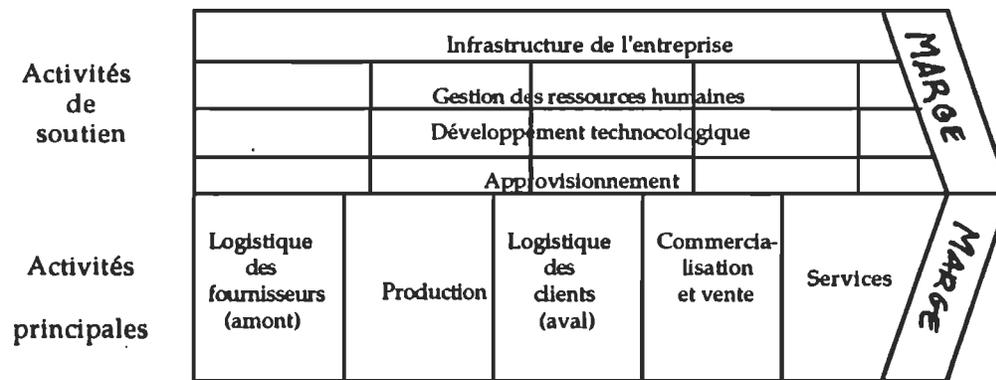
On entend par avantage concurrentiel, les caractéristiques ou attributs détenus par un produit ou une marque qui lui donnent une certaine supériorité sur ses concurrents immédiats (Day et al, 1988). Pour la firme de distribution, ce sont les relations et les comportements qui lui permettent de se démarquer et de se procurer un avantage concurrentiel dans son secteur d'activité (Blili et Perreault, 1991).

L'analyse des forces et faiblesses concurrentielles a essentiellement pour objectif de permettre à l'entreprise d'identifier le type d'avantage concurrentiel sur lequel sa stratégie de développement sera basée. L'analyse servira donc de fondement à la stratégie de base retenue selon les concurrents identifiés.

L'avantage concurrentiel peut être interne ou externe. Selon Day et al (1988), un avantage concurrentiel externe procure un pouvoir de marché accru, par exemple, la façon dont se compare le prix de vente maximal acceptable par le marché, par rapport à celui des concurrents prioritaires. Ainsi, l'avantage concurrentiel est interne lorsqu'il s'appuie sur une supériorité de l'entreprise dans la maîtrise des coûts de fabrication, d'administration ou de gestion du produit qui apporte une valeur au producteur en lui donnant un prix de revient inférieur à celui du concurrent prioritaire. À cet effet, comment l'entreprise peut-elle générer un avantage concurrentiel et déterminer la valeur que les clients sont prêts à payer pour ces services?

Porter (1985) confirme qu'il est difficile d'analyser les sources de l'avantage concurrentiel dans le cas où on examine de façon systémique toutes les activités qu'exerce une firme. Toutefois, il suggère la chaîne de valeur comme instrument fondamental de cet examen. Celle-ci <<décompose la firme en activités critiques au plan de la stratégie, dans le but de comprendre le comportement des coûts et de saisir les sources existantes et potentielles de différenciation. Une firme acquiert un avantage concurrentiel en exerçant ses activités stratégiques importantes à meilleur marché ou mieux que ses concurrents>> (Porter, 1985). Cette chaîne de valeur regroupe les activités créatrices de valeur qui se divisent en activités principales et en activités de soutien. Nous proposons le schéma de la chaîne type des activités principales et de soutien (voir Figure 2).

Figure 2



Chaîne type des activités principales et de soutien : Source de valeur

SOURCE : Porter, M. *Compétitive Advantage*, New York, The Free Press, a Division of Macmillan Publishing Co Inc, 1985, P 46.

- Les activités principales comprennent la logistique interne, la production, la logistique externe, la commercialisation et la vente, ainsi que les services d'accompagnement. Porter (1985) souligne à ce sujet que: «selon le secteur, l'une de ces activités peut avoir une importance vitale pour l'avantage concurrentiel...Mais quelle que soit la firme, toutes les catégories d'activités principales seront présentées à un degré ou à un autre et joueront un certain rôle dans l'avantage concurrentiel».

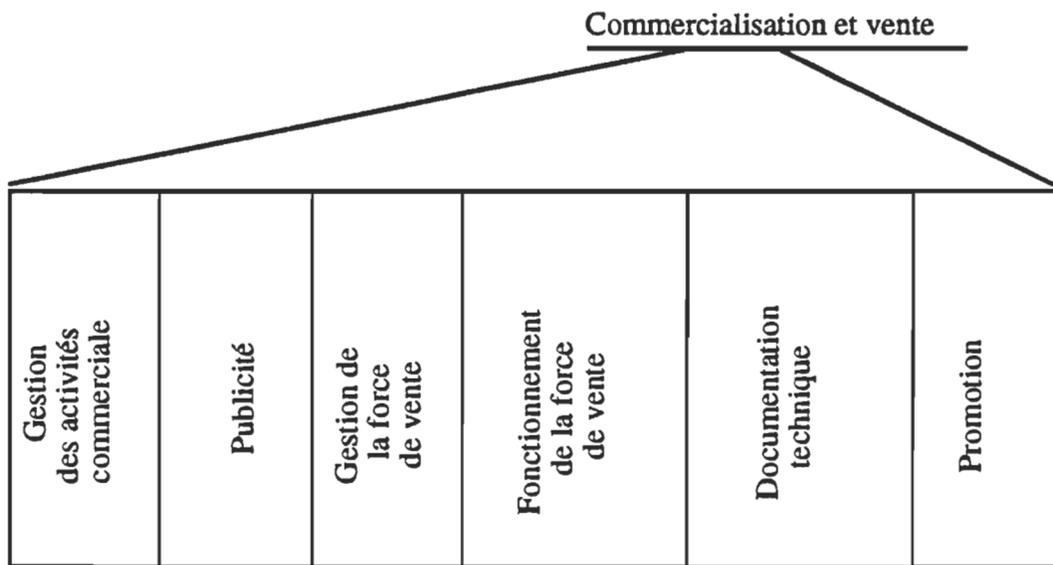
- Les activités de soutien comprennent les approvisionnements, la gestion des ressources humaines, l'infrastructure de la firme qui comprend l'ensemble des activités de direction générale de planification et des activités financières, enfin, le développement technologique. Celui-ci regroupe l'ensemble des activités de création et d'amélioration technologique, on voit sur le schémas ci-dessous reproduisant la chaîne de valeur d'une firme de distribution et le secteur d'application des technologies d'information.

Ensemble, ces activités créent un produit et/ou un service qui a une valeur aux yeux de l'acheteur. Cette valeur est le prix qu'il est prêt à payer pour obtenir le produit. Si la valeur est supérieure au coût, l'entreprise dégagera une marge bénéficiaire.

À l'intérieur d'un même secteur, chaque entreprise a sa chaîne de valeur qui produit une valeur différente pour les clients (Vert,

1988). En particulier, la chaîne de valeur d'un concurrent qui a choisi la domination par les coûts est très différente de celle d'un concurrent qui a choisi la différenciation. Chaque chaîne de valeur correspond à une composition différente des coûts de toutes natures, depuis ceux qu'implique le type de relations avec les fournisseurs jusqu'à ceux qu'implique le type de relations avec les clients (voir Figure 3).

FIGURE 3



Subdivision de l'activité commercialisation et vente (sous chaîne de valeur)

SOURCE: Porter, M, Ibid, 1985.

La chaîne de valeur de la firme de distribution se différencie de la chaîne initiale de Porter (1985) puisqu'elle ne comprend pas d'activité de production (voir Figure 4). Elle est divisée en un certain nombre d'activités telles que:

- La logistique d'entrée (ou amont): activités associées à la réception, au stockage, à la manutention, à l'entreposage, au contrôle des stocks, à la programmation des transports et aux renvois au fournisseur.

- La logistique de sortie: activités associées à la collecte, au stockage, à la distribution physique (transport vers le client) et au traitement des commandes.

- La commercialisation: activités associées aux moyens par lesquels les clients peuvent acheter le produit et sont incités à le faire, notamment la publicité, la promotion, la force de vente, la sélection des circuits de distribution, les relations avec les distributeurs et la fixation des prix.

- Les services: activités associées aux services de réclamation et d'échange de marchandises (Blili et Perreault, 1990) .

Tous ces éléments théoriques du modèle intégré ont pour objectifs explicites l'amélioration des performances de gestion marketing de la firme de distribution. Cette dernière nous permettra

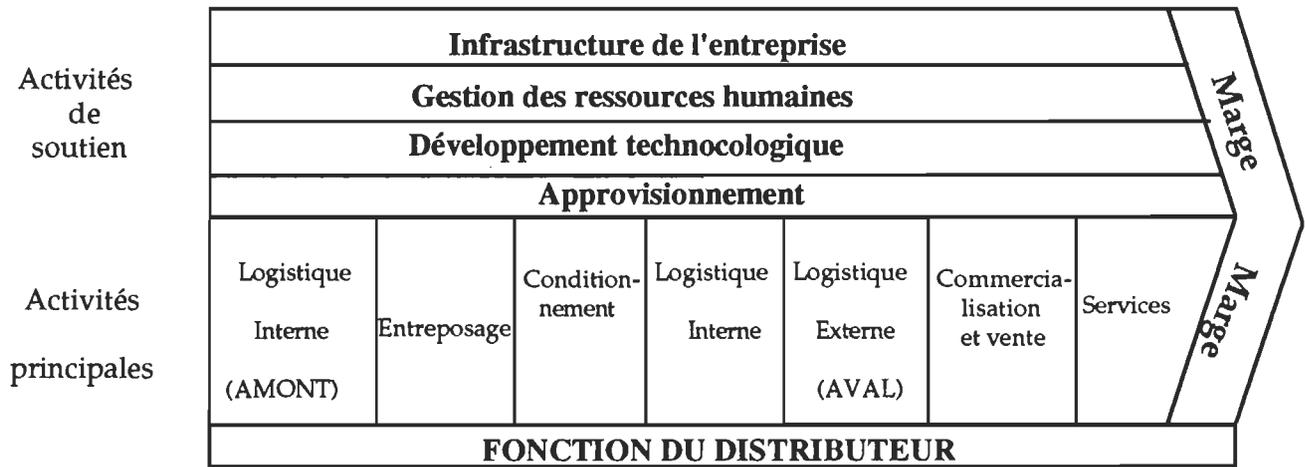
de mettre en valeur les concepts théoriques du modèle intégré, lequel caractérise la gestion efficace de la firme de distribution. Toutefois, l'analyse de ce champ stratégique serait incomplète sans une synthèse de certaines visions stratégiques. Ce champ englobe donc les aspects significatifs que nous pouvons regrouper autour de trois points:

1- L'avantage de la chaîne de valeur en tant qu'approche systématique adaptée à la firme de distribution.

2- Le partenariat en tant que moyen d'améliorer les relations commerciales de la firme de distribution.

3- L'adaptation du principe hiérarchie/marché à la firme de distribution.

Figure 4



Chaîne type des activités principales et de soutien : de la firme de distribution

SOURCE : inspiré de Porter, M. Avantage concurrentiel, Paris: Economica, 1985.

2.5- AVANTAGE DE LA CHAÎNE DE VALEUR EN TANT QU'APPROCHE SYSTÉMATIQUE ADAPTÉE À LA FIRME DE DISTRIBUTION

Généralement, la perception de la concurrence est plus subjective que objective. Souvent, dans la distribution, dans les entreprises de services ou dans l'industrie, on voit des dirigeants obsédés par un concurrent spécifique.

Lors de l'analyse, il arrive que les vrais concurrents, ceux qui prennent des parts de marché, différents de ceux qui obsèdent les entrepreneurs. Il est donc important de bien situer son univers concurrentiel (Piestrak, 1987).

Dans le secteur manufacturier et le secteur des services, bien que les problèmes différents, les difficultés demeurent les mêmes à situer son univers concurrentiel. Là aussi, le concurrent, perçu comme le plus dangereux, peut être celui que la force de vente rencontre le plus souvent sur le terrain, celui dont les offres sont le plus souvent comparées aux nôtres par les clients.

Nous proposons de replacer les travaux du marketing en général et le processus de la distribution d'une façon spécifique dans un cadre conceptuel plus large, celui de l'analyse stratégique concurrentielle.

Dans cette optique, nous nous basons sur les traits caractéristiques de l'analyse concurrentielle de Michaël Porter (1985).

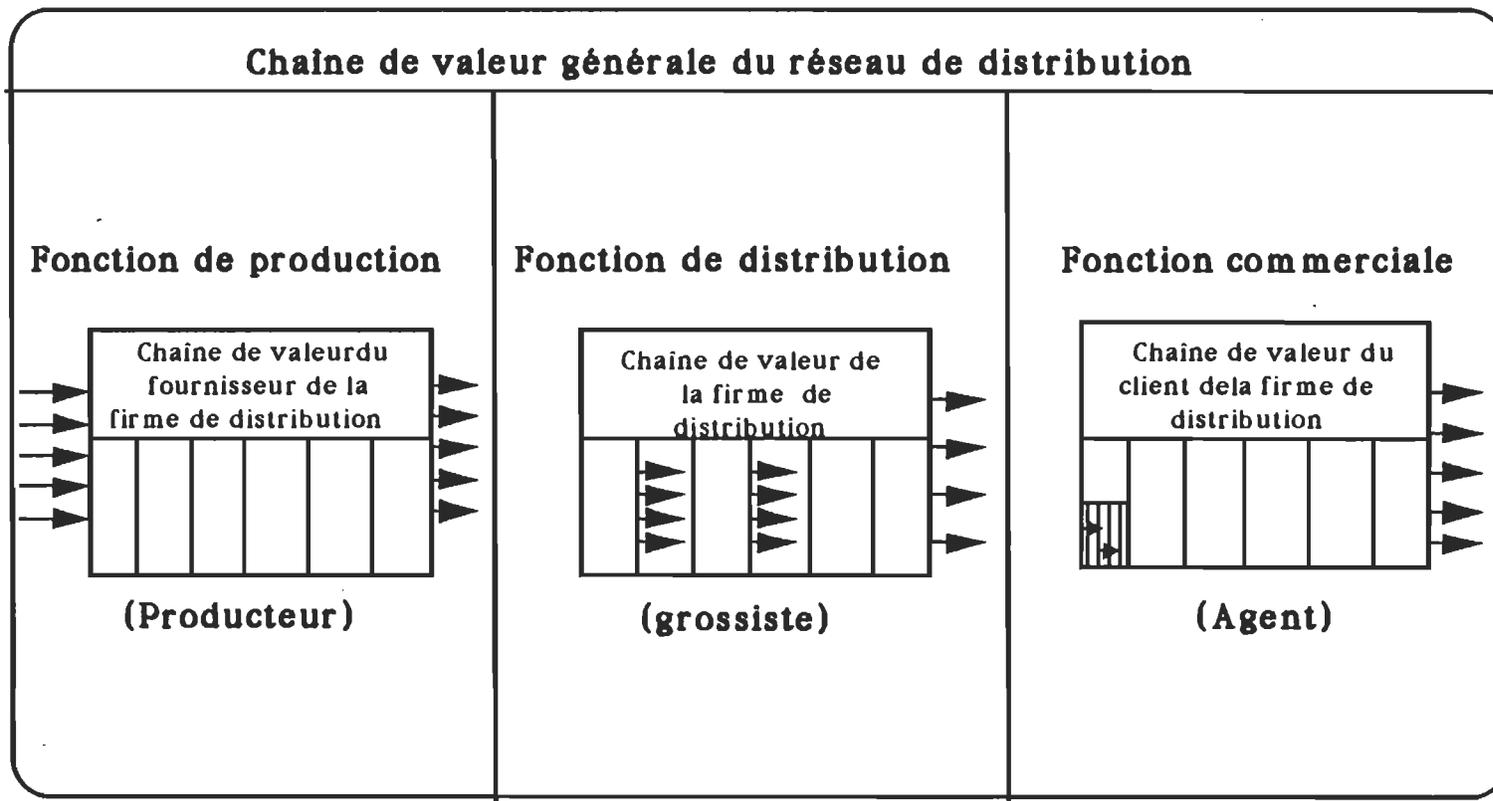
En terme de distribution, la valeur est la somme idéale (concurrentielle) que les clients sont prêts à payer pour ce qu'un distributeur ou une firme de distribution leur offre. Cette valeur se mesure avec les recettes totales qui reflètent le prix qu'une firme peut obtenir pour son produit et le nombre d'unités qu'elle peut vendre (Porter, 1985). On peut mesurer la rentabilité de la firme de distribution, en établissant la différence entre la valeur obtenue et l'ensemble des coûts associés à la création du produit. L'activité du distributeur est viable si la valeur payée excède les coûts de distribution, d'approvisionnement et de coordination du distributeur (Blili et Perreault, 1991). En termes de concurrence, cette valeur donne un avantage concurrentiel pour la firme de distribution sur ses compétiteurs.

Nous remarquons dans la Figure 5 qui suit que chacune des fonctions du réseau possède sa propre chaîne de valeur. Ainsi, que chaque activité est elle-même divisée en chaîne de valeur entraîne la présence de sous-chaînes de valeur. Par exemple, la sous-chaîne de valeur de l'activité approvisionnement comprend les fonctions de transport, de manutention, du stockage, etc (Blili et Perreault 1991). Chacune de ces activités est intégrée dans le système, tout en demeurant indépendante en terme de coût et de valeur.

Selon l'analyse de la documentation, cette chaîne nous permet de déterminer les lieux de l'avantage concurrentiel, aussi bien les lieux de réduction des coûts et d'amélioration de l'efficacité économique que les lieux d'accroissement de la différenciation. On peut aussi, à partir de cette chaîne, décomposer les coûts de chaque ensemble dans l'activité globale, et mesurer l'impact concurrentiel vis-à-vis les clients, par la détermination du lien de leur chaîne de valeur où intervient la firme. Cette chaîne permet enfin une analyse des limites de redéploiement et des capacités de manœuvre de la firme en terme d'activités. Les flux du produit, de négociation, de propriété, d'informations et de promotion assurent les échanges entre les intervenants. À titre d'illustration, nous allons examiner l'application des stratégies génériques dans la chaîne de valeur de la firme de distribution.

Figure 5

Topographie d'échange d'utilité entre la firme de distribution et l'ensemble des clients et fournisseurs



Source: Schéma tiré de Blili et Perreault , 1991

2.6- APPLICATION DES POSSIBILITÉS STRATÉGIQUES DANS LA CHAÎNE DE VALEUR DE LA FIRME DE DISTRIBUTION

À l'intérieur de la chaîne de valeur de la firme de distribution inspirée du modèle de Porter (1985), nous reprendrons le concept des possibilités stratégiques suggérées par Lambin (1991). Nous tenterons ensuite une intégration de ces stratégies dans la perspective de leur application par le distributeur. Le dirigeant de la firme de distribution sera appelé à faire un choix parmi plusieurs possibilités. Ainsi, le diagnostic de l'environnement externe de l'entreprise et la détermination de ses forces et faiblesses permettent d'éclairer le dirigeant dans son choix sur les possibilités stratégiques offertes à son entreprise. Cette décision dépend aussi d'autres facteurs tels que la culture, les facteurs psychologiques, les traits personnels et la vision du dirigeant (Saporta, 1986).

Au niveau des stratégies, la firme de distribution peut établir un choix entre trois stratégies possibles: soit une stratégie de pression, une stratégie d'aspiration ou une stratégie mixte qui combine les deux premières. Expliquons maintenant ces stratégies dans un contexte plus définit, celui de la firme de distribution.

2.6.1- Stratégie de pression

Cette stratégie consiste à orienter la firme de distribution de manière à l'inciter à référencer la marque, à stocker le produit en quantités importantes, à lui accorder l'espace de vente adéquat et à

inciter les intermédiaires à acheter le produit. Cependant, la firme de distribution devra doser et combiner ces divers outils en fonction des objectifs de marketing et de communication à atteindre, c'est-à-dire des groupes de consommateurs à toucher et du budget de communication établi (Chirouze, 1987).

Pour Lambin (1989), la stratégie de pression est indispensable pour obtenir la coopération des distributeurs (les autres intervenants du réseau), sans laquelle l'entreprise n'a pas accès au marché.

À ce niveau, les interrogations consistent à savoir si les autres intermédiaires et l'ensemble des intervenants sont disposés à négocier une entente satisfaisante. Plus le pouvoir de négociation des distributeurs est important, moins l'entreprise aura le choix dans les marchés où la distribution est très concentrée. La publicité, la force de vente ou la promotion est dans ce cas-ci l'outil marketing le plus important pour créer l'avantage concurrentiel.

2.6.2- Stratégie d'aspiration

Ce type de stratégie repose sur la concentration des efforts de communication et de promotion dans le but d'attirer les consommateurs vers les produits distribués par la firme. Cette stratégie a pour objectif de créer un envie d'achat chez les consommateurs ou les utilisateurs.

D'une façon générale, le rôle de la stratégie dans une firme de distribution consiste à convaincre l'ensemble des clients à déplacer la demande vers certains produits plus rentables ou plus facilement disponibles et à stimuler la diffusion de tous les articles de l'assortiment dans la zone d'achalandage (Jallais & al, 1987). La publicité est l'activité de la chaîne de valeur qui représente la façon de se créer un avantage concurrentiel.

Nous pouvons conclure que l'application d'une stratégie d'aspiration demande une forte capacité publicitaire afin de réussir à créer une demande et une pression sur la distribution. Comparativement à la stratégie de pression, la stratégie d'aspiration implique, certes, des moyens financiers plus importants, mais l'intérêt que présente cette stratégie pour une firme de distribution est de neutraliser le pouvoir de négociation des distributeurs et d'obtenir de leur part une coopération importante.

2.6.3- Stratégie mixte

La combinaison des deux stratégies forme une troisième stratégie appelée "mixte". La plupart des entreprises utilisent ce type de stratégie en répartissant leurs fonctions entre la demande finale et la distribution. Cette méthode a pour objectif de diminuer les dépenses en offrant à l'entreprise plusieurs options. Pour la PME de distribution, cette stratégie est très recommandée dans le cas où

l'écoulement des produits se produit par tous les types d'intermédiaires.

Pour faire appel à l'ensemble de ces stratégies génériques, il sera question de parler du «marketing mix» en tant qu'un cheminement logique de la stratégie globale.

2.6.4- Le «marketing mix» du distributeur

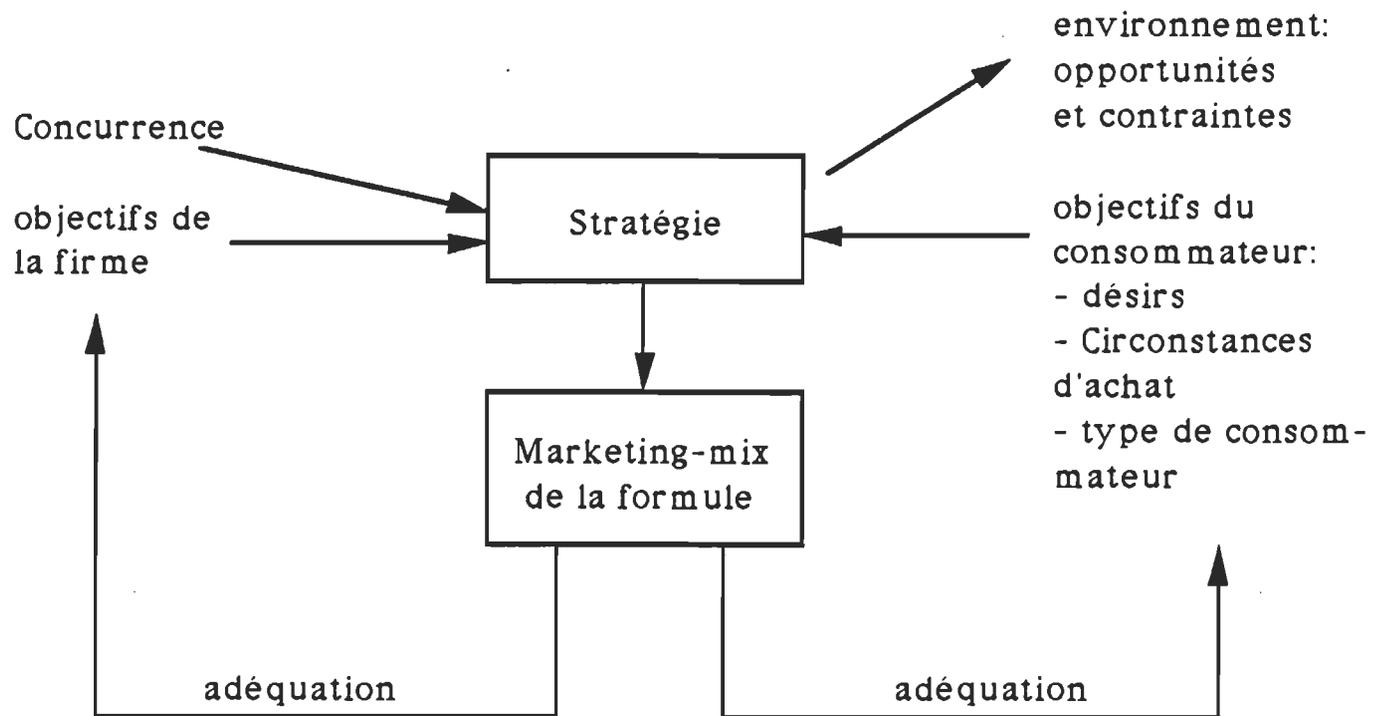
Subissant les influences économiques, politiques et technologiques propres à chaque acteur de la vie sociale, les distributeurs définissent leur stratégie en fonction de leurs propres objectifs et de l'analyse de la concurrence. La recherche de gains, de rentabilité (résultat net), de productivité (rendement des capitaux investis, rotation des stocks,...), de flexibilité financière (liquidité) ou commerciale (diversification des risques, convertibilité des investissements,...) a conduit certaines firmes de distribution à élaborer une formule de vente ou un marketing mix typique ou original.

Selon Dubois & Jolibert (1989), les distributeurs peuvent choisir cette formule en fonction de trois facteurs:

- L'opportunité offerte par un changement technique, juridique,..., modifie le fonctionnement du canal.
- Les attentes des clients: le changement subit par la formule de vente est également dépendant de la carte de préférences des clients.
- Les objectifs de la firme: ils amènent la firme à préférer des solutions à d'autres, à chaque niveau du «marketing mix» de la formule de distribution. Afin de conceptualiser ces facteurs, nous reprendrons leur modèle pour illustrer cette formule de vente.

Figure 6

Le choix du marketing-mix par le distributeur



Source: Dubois et Jolibert, (1989), «Le marketing, fondements et applications»

2.7- PARTENARIAT: UN MOYEN POUR AMÉLIORER LES RELATIONS COMMERCIALES DE LA FIRME DE DISTRIBUTION

Au début des années quatre-vingts, les stratégies d'entreprises identifiaient trois catégories principales d'attitudes possibles face à la concurrence, pour une entreprise soucieuse de se développer: la domination par les coûts, la différenciation et la concentration (Porter, 1986).

- La domination par les coûts, issue de la popularisation du concept de courbe d'expérience, repose sur l'hypothèse d'une obtention d'économie d'échelles; lorsque le volume croît, la productivité augmente, la recherche-développement, le service après vente et la publicité s'amortissent sur de plus grands volumes. Le prix de revient total du produit doit donc diminuer. Le facteur-clé de succès est, dans ce cas-ci, la capacité d'investissement de l'entreprise.

- La différenciation, qu'il s'agisse de produits ou de services, consiste à offrir un «plus» par rapport à la concurrence. Cet atout peut se manifester sous plusieurs formes: originalité de la conception, image de marque, technologie avancée, excellente apparence extérieure, qualité des services, réseau de distribution très vaste, etc.

- La concentration de l'activité consiste à trouver une «niche» à l'intérieur de laquelle l'entreprise peut obtenir une position dominante. Il peut s'agir d'un groupe de clients particuliers (ex.: les voitures haut de gamme), d'un marché géographique, ou tout autre

critère permettant de distinguer statistiquement une catégorie de clientèle.

Les décisions stratégiques attachées à cette classification sont simples:

- L'intégration verticale, c'est-à-dire le regroupement progressif au sein de l'entreprise de toutes les fonctions liées à la production et à la commercialisation des produits, de la matière première au consommateur final.
- L'extension de capacité.
- L'entrée dans des nouveaux secteurs d'activité, qu'il s'agisse d'une stratégie de filière ou de diversification pure et simple.

Le recours à cette dernière stratégie repose sur l'incitation à la concurrence entre les fournisseurs et à reporter continuellement les commandes de l'entreprise vers la source d'approvisionnement la plus compétitive. Ce procédé a plus d'inconvénients que d'avantages (Fenneteau, 1990).

Avantages:

- Facilite le repérage et l'exploitation des opportunités offertes par le marché amont.
- Permet de faire pression sur les prix lors des négociations.

Inconvénients:

- Provoque des risques à l'occasion des changements de fournisseurs.
- Tend, dans certains cas, à créer une incertitude susceptible d'entraver les efforts d'innovation ou d'investissement des fournisseurs à prendre en considération les besoins de l'entreprise si ceux-ci sont très spécifiques.

Fenneteau (1991) se pose la question suivante: «Faut-il mettre les fournisseurs en concurrence ou en faire des partenaires ?» Pour la firme de distribution, cette question peut aussi être posée ainsi: «Faut-il mettre les fournisseurs et/ou les clients et/ou les sous-traitants en concurrence ou coopérer avec eux ?» La notion de partenariat inter-entreprises, comme une nouvelle stratégie, n'a fait son apparition que récemment dans la littérature traitant du développement des entreprises.

Pour Blili et Perreault (1991), le partenariat consiste à coopérer avec un fournisseur ou un client ou un sous-traitant de façon à faire profiter les deux parties.

Les entreprises qui adoptent l'approche partenariale ont pour but d'inciter le fournisseur à réaliser un progrès. Le recours à ce procédé est avantageux parce qu'il ouvre la voie à une maîtrise des relations entre les clients et les fournisseurs afin de permettre à ces

derniers de réaliser des progrès ou de les inciter à les réaliser. Il faut ensuite obtenir en contrepartie une amélioration de son offre. Notons que le partenariat donne au client le moyen de disposer de certains avantages de l'intégration verticale, sans qu'il ait à immobiliser des ressources financières (Fenneteau, 1991).

La mise en œuvre de cette politique peut être, dans certains cas, une stratégie appropriée. Le danger n'est pas l'interdépendance entre le fournisseur et le client, mais celui d'être engagé durablement auprès d'un fournisseur avec lequel il est impossible de progresser.

Enfin, le recours au partenariat procure les avantages et les inconvénients suivants:

Avantages:

- Offre le moyen d'améliorer la qualité des biens achetés ou de réduire leur prix en optimisant la relation client-fournisseur.
- Permet d'obtenir du fournisseur des conditions privilégiées (des conseils approfondis, la prise en considération de toutes les particularités des besoins de l'entreprise, l'exclusivité de certaines prestations du fournisseur,...).
- Renforce la sécurité des approvisionnements.
- Permet de réduire de l'incertitude relative à la logistique d'approvisionnement ou de distribution.

Inconvénients:

- S'accompagne d'une diminution des contacts avec l'environnement.
- Engendre des rigidités, accroît les coûts de changement de fournisseurs et provoque des risques de conflit avec le partenaire.

Face à ces éléments et dans le cadre d'une option marché ou d'une option hiérarchie, la firme de distribution est obligée de réaliser un diagnostic vertical du circuit de distribution (amont et aval). Ce diagnostic peut nous amener à retenir soit un circuit vertical conventionnel, soit un circuit vertical coordonné (partenariat).

2.8- ADAPTATION DU PRINCIPE HIÉRARCHIE/MARCHÉ À LA FIRME DE DISTRIBUTION

L'idée centrale du modèle hiérarchie/marché proposé par Williamson (1975) est la suivante: «le marché et les entreprises sont des instruments substituables pour la réalisation d'un ensemble de transactions à travers des marchés ou à l'intérieur d'une entreprise dépend de l'efficacité relative de chaque mode».

Au niveau de la firme de distribution, le modèle hiérarchie/marché est intégré à celui de la chaîne de valeurs de Porter. Ce modèle intégré (Blili et Perreault, 1991) suggère que la firme de distribution décrive son champ d'activité et son marché, plus précisément les choix stratégiques qu'il doit effectuer pour approvisionner ses centres de distribution ou pour diffuser ses produits. Le modèle propose deux grandes options:

- Le choix hiérarchie : cette étape suppose que la firme s'intègre verticalement, en aval et/ou en amont, c'est-à-dire qu'il n'y a pas d'intermédiaire qui prend le titre de propriété et que la firme détient les relations avec les consommateurs et les fournisseurs.

- Le choix marché : il s'agit de transiger directement avec les fournisseurs et/ou les clients ou bien avec des intermédiaires.

On peut expliquer le concept du choix «hiérarchie» au niveau de la firme de distribution par le fait d'absorber un client ou de se substituer à lui. Ce choix peut aussi se traduire par la possibilité d'assumer personnellement le transport des marchandises et cesser de passer par les sous-traitants. Les deux choix «<hiérarchie>> et «<marché>> permettent bien d'accéder à une combinaison qui facilite la tâche dans des situations intermédiaires. Le distributeur peut choisir de coopérer avec ses partenaires en amont et en aval.

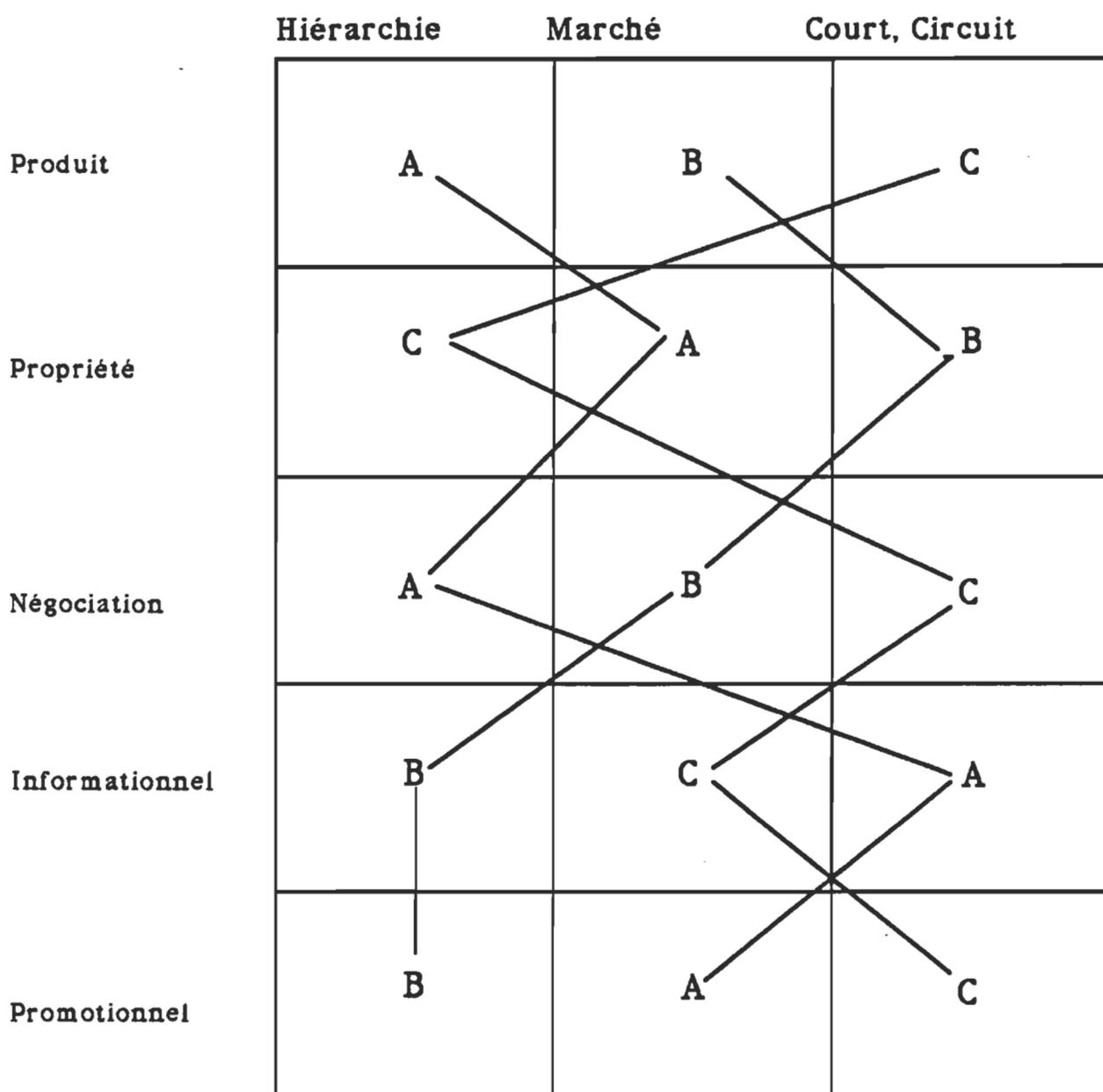
Parallèlement à ces deux choix, nous retrouvons une troisième option, celle du «court-circuit». Elle consiste à faire une offre directement au client ou à l'utilisateur final.

Le principe de base de ce choix correspond à la vente directe c'est-à-dire à l'absence de tout intermédiaire indépendant entre la firme de distribution et le consommateur,. Chirouze (1986) définit ainsi la vente directe:

«La vente directe consiste à utiliser un circuit ultra-court pour toucher et livrer directement au consommateur. Elle est l'ensemble des activités par lesquelles un vendeur, producteur ou non, effectue le transfert de biens ou de services à un acheteur, sans utiliser d'intermédiaires autres les médias actuellement disponibles (journaux, radio, télé, etc...)».

Ces trois choix sont illustrés à la figure 7 par les trois types de flux: hiérarchie, marché et court-circuit.

Tableau: 7
Les systèmes hybrides et les stratégies des distributeurs



A,B,C : segments de marché

Source: Schémas tiré de Blili & Perreault

Les principes moyens de vente directe, tels que cités par Blili et Perreault, (1991) sont les suivants:

- La vente par correspondance;
- La vente de porte à porte (à domicile);
- La vente par distributeur automatique;
- La vente par téléphone;
- La vente par télématique;
- La vente par réseau de distribution intégré;
- La vente à l'usine;
- La vente par canaux électroniques.

Nous allons maintenant présenter l'analyse du modèle hiérarchie/marché tel qu'il a été expliqué par Blili et Perreault (1991):

Selon le modèle de Williamson (1975), l'analyse de ces choix stratégiques est fondée essentiellement sur l'analyse des coûts marginaux d'approvisionnement, d'entreposage, de transport, de distribution et de coordination. Les coûts de coordination constituent des coûts administratifs ou indirects, alors que les autres coûts sont de logistiques, de fonctionnement ou des coûts directs. En effet, pour le distributeur, le choix hiérarchie implique pour lui une chaîne de valeurs marginales correspondant à la nouvelle fonction amont ou aval (d'approvisionnement ou de distribution) qui viendra se greffer à sa chaîne de valeur initiale. La nouvelle fonction assumée comprendra alors de nouvelles activités de soutien et de nouvelles

activités principales. Dans ce cas, il assumera de nombreux coûts pour les activités principales et économisera des coûts de coordination en raison de la suspension d'anciennes activités de soutien (Malone & al, 1987). Par contre, dans la mesure où le distributeur retient le choix marché (acheter, faire transporter, faire vendre, faire distribuer, faire emballer, etc.) la chaîne de valeur initiale n'est affectée, sur le plan des activités principales, qu'au niveau de la logistique. Par contre, le distributeur assumera des coûts de coordination (administratifs) plus importants. Blili et Perreault présentent également un tableau concernant les tendances relatives en matière de coûts des configurations «marché» et «hiérarchie» pour un distributeur. Nous invitons le lecteur à consulter le document pour avoir plus de détail. On peut y noter que le choix marché comporte des coûts de «production» faibles et des coûts de coordination élevés. D'après ces auteurs, cette situation s'explique par le fait que le distributeur devient très dépendant vis-à-vis ses fournisseurs, ses clients, ses sous-traitants et ses autres intermédiaires. Le distributeur, quant à lui, doit assumer des coûts administratifs nécessaires à la gestion des relations avec ses partenaires. Ceux-ci intègrent à leur chaîne de valeur les coûts des activités de production des biens et des services, objets de la transaction avec le distributeur.

Dans le même sens, Blili et Perreault (1991) notent que le choix de ne pas s'intégrer pour le distributeur est conditionné par divers types de considérations. Le savoir-faire est un des facteurs qui peut

dissuader le distributeur. L'accroissement des risques financiers et les coûts marginaux sont d'autres facteurs importants. Le soin de ne pas détériorer les relations existantes avec les partenaires courants ainsi que l'accroissement exponentiel de la complexité administrative sont également des facteurs déterminants. L'agencement judicieux de l'ensemble des contraintes et des contingences est le plus grand gage de succès du distributeur, qui ne doit être pas dans le piège de la gestion à courte vue. Au contraire, son analyse stratégique des configurations marché et hiérarchie au-delà de l'impératif de la démarche contingente doit porter sur des horizons éloignés.

En outre, la notion des économies d'échelles est étroitement liée à l'objectif d'un avantage par coûts. Une firme dispose d'un avantage pour les coûts si la somme des coûts inhérents aux activités créatrices de valeur qu'elle pratique est sensiblement inférieure aux coûts des concurrents (Porter, 1986). L'échelle des achats et l'échelle des ventes décrivent les capacités des distributeurs à bénéficier davantage de coûts au niveau des approvisionnements et de la distribution.

Le recours à la mise en concurrence des clients et des fournisseurs offre plusieurs possibilités, dont celle de faciliter le repérage et l'exploitation des opportunités offertes par les marchés en aval et en amont, et celle de faire pression sur les coûts et les prix lors des négociations avec les fournisseurs ou les clients (pouvoir de

négociation) et de provoquer une incertitude chez les clients ou les fournisseurs et par conséquent, les vulnérabiliser. Cette stratégie implique des inconvénients qui ne sont pas à négliger. Parmi les principaux, soulignons qu'elle provoque l'instabilité qui peut favoriser les investissements à long terme en immobilisation ou en recherche et développement chez la firme de distribution autant que chez le client ou le fournisseur. De plus elle éloigne les possibilités d'économie d'échelle, favorise l'atomicité des fournisseurs et des clients et, par là même, accroît l'envergure des coûts de coordination et le niveau de complexité des flux et des processus administratifs. Elle peut dissuader les clients ou les fournisseurs dans le cas de besoins spécifiques.

Les coûts totaux de distribution comprennent les coûts de transport, d'entreposage, de prise de commande et de traitement de l'information, les frais de stockage ainsi que les coûts des ventes perdues.

Nous percevons, à la suite de cette analyse théorique, que la gestion marketing adoptée aux firmes de distribution est un champ perpétuel. Cependant, dans les pays développés, l'application de ces concepts étant en principe assurée, l'effort actuel de développement s'oriente vers l'amélioration de la qualité des services, alors que, dans la plupart des pays en développement, l'application de ces concepts est loin d'être assurée.

L'Algérie est invitée à ouvrir ses portes, à donner une place prioritaire aux principes occidentaux de gestion dans leur plan de développement.

Avec ce matériel, nous avons pu élaborer un cadre conceptuel que nous analyserons au chapitre suivant et qui servira de base à la recherche empirique. Le tableau suivant présente les problèmes de recherche qui vont nous guider pour atteindre nos objectifs.

Tableau 1

Problèmes et objectifs de recherche

PROBLÈMES	OBJECTIFS
<p>Managérial : Comment peut-on améliorer la gestion marketing des firmes de distribution algériennes pour leur assurer une croissance soutenue?</p> <p>Recherche : Quelles sont les principales fonctions réalisées par les différents intervenants d'une chaîne de distribution? Quel système d'échange ces intervenants adoptent-ils (flux)?</p>	<p>Managérial : Contribuer à l'amélioration de la gestion marketing des PME dans les pays du Maghreb et particulièrement en Algérie.</p> <p>Recherche : Étudier l'environnement général dans lequel évolue la firme algérienne de distribution et plus particulièrement, l'environnement du secteur des produits laitiers. Étudier le réseau externe (fournisseurs, clients, etc.) auquel appartient la firme de distribution (chaîne de valeur externe). Étudier le réseau interne (différentes activités au sein de la firme) propre à la firme du secteur concerné (chaîne de valeur interne) .</p>

CHAPITRE 3

3- MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Dans le présent chapitre, nous présentons la méthodologie de recherche qui a été retenue. Nous avons utilisé le modèle théorique (Figure 1), élaboré à partir de la revue de la littérature, afin de procéder au choix de la méthode de recherche la plus appropriée.

Pour mener à bien notre étude, nous avons travaillé en étroite collaboration avec le personnel et les dirigeants des services de la vente et de distribution de vingt entreprises algériennes.

Nous avons retenu le secteur des produits laitiers pour notre étude puisque l'on y retrouve des entreprises aussi bien privées que d'État, et ce, en plus grand nombre que dans tout autre secteur d'activités. Soulignons que ce secteur est composé entièrement de PME.

3.1-Identification des informations nécessaires

Les informations nécessaires reposent sur le cadre conceptuel élaboré (concepts et variables de recherche) et sur d'autres informations descriptives de l'entreprise. par ailleurs, les autres renseignements qui nous ont permis de décrire l'entreprise sont les suivants:

INFORMATIONS SUR LES PRODUITS DISTRIBUÉS:

- Gamme;
- Type de produit;
- Nature du produit.

CARACTÉRISTIQUES DU MARCHÉ:

- Profil de la clientèle;
- Répartition géographique de la clientèle;
- Profil des concurrents;
- Répartition géographique des concurrents.

CARACTÉRISTIQUES DE LA DISTRIBUTION:

- Objectifs de la distribution;
- Structure des circuits de distribution;
- Rôle de circuit de distribution;
- Facteur de choix de canaux de distribution;
- Évaluation des processus de la distribution;
- Méthode d'évaluation.

3.2- Identification des sources d'information

Nous nous sommes procuré les données secondaires auprès de la Chambre de Commerce d'Oran, de l'Office National de la Commercialisation, dans les publications du Ministère délégué de la PMI et dans les revues spécialisées. Les données primaires ont été recueillies à l'aide du questionnaire décrit ci-bas. De plus, nous avons interrogé des propriétaires dirigeants et certaines personnes chargées de la gestion de la distribution des produits.

3.3- Choix du type d'étude

Très peu d'études ont abordé la gestion des PME dans le contexte algérien. Ce processus représente actuellement un nouveau champ d'investigation, ce qui justifie la réalisation d'une étude exploratoire. Celle-ci nous permet d'identifier les caractéristiques actuelles et les problèmes de gestion de ces firmes de distribution.

3.4- Instrument de mesure

Dans cette étude, nous avons utilisé un questionnaire constitué de questions ouvertes et fermées selon le cas. Il a été administré lors d'une entrevue individuelle auprès des dirigeants des PME. Ce questionnaire est élaboré à partir du cadre conceptuel présenté auparavant, et des travaux de recherche suivants:

- L'étude de Lambert (1979), sur le processus de décision en matière de distribution;
- l'étude de Perreault, Dussault et Belley (1991) sur la création, le démarrage et la gestion des PME;
- l'étude de Perreault et Blili (1991) «l'approche cybernétique de la firme de distribution»;
- l'étude de Julien, Joyal et Deshaies (1992) sur les PME et l'exportation .

Les différents éléments retenus de ces études sont adaptés aux spécificités de notre cadre conceptuel, de nos objectifs et des caractéristiques du terrain d'enquête.

La collecte de données faite à partir d'entrevues sur le terrain se justifie en raison d'une part, des avantages de ce moyen de communication pour l'adaptation des questions aux répondants, et d'autre part, du nombre considérable de variables étudiées et qui risquerait de fatiguer le répondant.

Comme notre étude est exploratoire, nous n'avons pas formulé d'hypothèses.

3.5- Plan de l'échantillonnage

3.5.1-Cadre d'échantillonnage

Le cadre d'échantillonnage de notre étude est constitué de PME de distribution opérant dans l'ouest algérien et dont la liste est tenue par la Chambre de Commerce de la préfecture d'Oran.

3.5.2-Population

La population étudiée est constituée de toutes les PME de distribution du secteur des produits laitiers enregistrées à la Chambre de Commerce de la région ouest et dont la taille varie de cinq à cent-vingt-neuf employés. Le choix de ce secteur d'activité se justifie par le fait qu'il s'agit d'un secteur en constante évolution par rapport à d'autres.

3.5.3- Méthode d'échantillonnage et taille de l'échantillon

La méthode d'échantillonnage utilisée est la non-probabiliste. Elle consiste à sélectionner les unités d'échantillonnage de façon non-aléatoire et selon un critère donné, celui des PME de distribution des produits laitiers. Nous avons choisi un ensemble de firmes remplissant les conditions discutées précédemment. Ce type d'échantillonnage nous a offert beaucoup d'avantages notamment la réduction des coûts, la rapidité d'obtention de l'information et une meilleure précision.

La taille de l'échantillon est de vingt entreprises à raison de quatre par ville industrielle. Les principales villes de l'ouest algérien sont Oran, Mostaganem, Sidi Bel-Abbes, Témouchent et Mascara (voir carte en annexes).

L'étendue de la population est l'ensemble des firmes de distribution œuvrant dans l'ouest de l'Algérie, ayant le caractère d'un intermédiaire dans le réseau de distribution, dont la fonction est de mettre à la disposition des consommateurs l'ensemble des produits réalisés par les fabricants.

3.6- Traitement et l'analyse des données

Dans la phase du traitement et de l'analyse des données, nous avons utilisé trois types de logiciels, soit SPSS, Cricket-graph et StatView. Les données nous ont servi de support à notre analyse qualitative et aux statistiques descriptives sur les PME de notre échantillon. Le tableau qui suit représente les variables étudiées, leur mesure, ainsi que le traitement dont elles ont fait l'objet.

Tableau 2
Principaux concepts et traitements statistiques appropriés

PRINCIPAUX CONCEPTS	MESURE	Traitement Statistique(*)
Planification stratégique	Question 6	Moyenne/Écart type/Min-Max Fréquence/Test t/Rang/Std. Error/Variance/Coef de la variance
Planification opérationnelle	Question 1, 2, 3, 6	Le même traitement
Organisation	Question 6	Le même traitement
Direction et coordination	Question 6, 44 et 45	Le même traitement
Contrôle	Question 14, 16	Le même traitement
Distribution: Critères de choix des circuit	Question 19 à 23	Le même traitement
Évaluation	Question 22, 39 et 41	Le même traitement
Critères d'évaluation	Question 22	Le même traitement
Identification du marché	Question 26 et 23	Le même traitement
Étude du consommateur	Question 26 à 30	Le même traitement

(*) Les questions de 17 à 25 sont des questions ouvertes dont le traitements statistique n'a pas été exécutés.

Concurrence	Question 25, 32, 34, 35 et 47	Le même traitement
Création et innovation	Question 28 et 31	Le même traitement
R & D	Question 29, 30 et 37	Le même traitement
Marketing & marketing mix	Question 36, 38, 40, 43 et 46	Le même traitement
Stratégie de gestion	Question 42, 45 et 51	Le même traitement
Information	Question 52.	Le même traitement

CHAPITRE 4

4- INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS

Dans le présent chapitre, nous présentons les résultats de notre étude selon les objectifs pré-établis. Nous débutons par résultats descriptifs de l'échantillon. Nous présentons ensuite les résultats plus spécifiques aux variables étudiées. Nous examinons également dans ce chapitre certains résultats inattendus et nous vérifions les différences et les concordances entre le modèle théorique que nous avons présenté au chapitre II et la réalité empirique.

4.1- RÉSULTATS DESCRIPTIFS

4.1.1- RÉSULTATS RELATIFS AUX RÉPONDANTS ET AUX FIRMES ÉTUDIÉES.

Nous avons procédé à plus de soixante-trois entrevues. Dans la plupart des entreprises participantes (20), le nombre minimal d'entrevue accordée était de trois. Les entrevues duraient d'une heure et demie à deux heures et demie; nous avons consacré plus de trois jours à chaque entreprise. Nos répondants étaient des propriétaires, des propriétaires-dirigeants et des cadres supérieurs dans les domaines fonctionnels de la commercialisation. Les cadres supérieurs travaillaient dans quatre entreprises publiques, tandis que, les

propriétaires et les propriétaires-dirigeants travaillaient dans seize entreprises privées.

80% des gens contactés ont accepté de participer à l'entrevue, alors que 20% des entreprises ont préféré répondre aux questionnaires avant de nous rencontrer pour l'entrevue. Le tableau suivant présente les résultats concernant les caractéristiques des entreprises de distribution selon leur forme juridique.

20% des entreprises appartiennent au secteur public , 45% sont des propriétés uniques, 25% sont des sociétés par actions et 10% sont des sociétés à responsabilité limitée (S.A.R.L.). Le tableau suivant présente la forme légale, la localisation et les types de produits distribués.

Tableau 3
Caractéristiques selon la forme juridique, la localisation et
les types de produits distribués

	Entreprise publique	Entreprise privée	S.A.R.L.	Société par actions
Nombre	4	9	2	5
%	20	45	10	25
Localisation (Échantillon de l'ouest algérien).	-Oran -Mostaganem -S.Bel Abbes	-Oran -S Bel Abbes -Témouchent -Mascara -Mostaganem	-Oran	-Oran -S Bel Abbes
Type de produits distribués	Lait, Fromage, Petit-suisse Yogourt Crème glacée	Lait, Fromage, Petit-suisse Yogourt Crème glacée	Fromage et Camembert	Yogourt Crème glacée

Pour les quatre entreprises publiques, les responsables des activités qui figurent sur la première page du questionnaire (voir annexe) sont les cadres gestionnaires. Cependant, pour ce qui est des entreprises privées, la responsabilité est répartie entre les propriétaires-dirigeants, les cadres gestionnaires et les consultants étrangers.

Nous avons remarqué que la majorité des propriétaires-dirigeants détiennent le monopole des activités «évaluations et diagnostic» ainsi que de l'activité «relations avec les fournisseurs».

4.1.2- RÉSULTATS RELATIFS AUX CARACTÉRISTIQUES ORGANISATIONNELLES DES ENTREPRISES

Conformément aux études qui ont été faites par Abdelali (1987), Julien et Marchesnay (1988) et Lorrain (1989) le tableau suivant montre les caractéristiques organisationnelles qui constituent un profil type de la PME algérienne: âge de l'entreprise, nombre d'employés et forme légale.

Au niveau des fonctions de l'entreprise, l'accent a été mis sur les suivantes: le nombre d'heures consacrées en moyenne par semaine aux affaires de l'entreprise, le nombre moyen des employés (par catégorie), l'état financier de l'entreprise, la gestion, les objectifs stratégiques et le degré de connaissance du secteur d'activité (voir Tableau 4).

La durée moyenne d'exercice de l'activité est de 9.3 ans. Le nombre moyen d'employés dans une entreprise est de 36.05, la plus petite ayant cinq employés et la plus grande, cent-vingt-neuf. Le nombre de cadres et d'employés de bureau varie d'une entreprise à l'autre, allant de un seul à trente-neuf employés. Toutefois, le

personnel de la vente est d'un pourcentage considérable par rapport au nombre d'employés cadres et d'employés de bureau. Cependant, la moyenne de cette catégorie est de 15.9 employés par entreprise. Le nombre d'heures consacrées aux affaires de l'entreprise est de 68.85 en moyenne par semaine. Dans les entreprises publiques, cette moyenne, est inférieure à 44 hrs/sem, tandis que dans les entreprises privées, elle varie entre 75 et 90 heures hebdomadaires. Concernant la répartition du temps entre les diverses fonctions managériales de l'entreprise (voir tableau 4), 65% des répondants ont donné une répartition inégale, tout en déclarant que leurs fonctions sont globales. En outre, 35% des répondants ont donné une répartition plus au moins égale entre les fonctions.

Dans le cadre de notre recherche, nous n'avons pas pris en considération l'évaluation du chiffre d'affaires durant les trois derniers exercices, et ce, à cause du phénomène d'inflation que vit actuellement l'Algérie. En effet, en l'espace de quatre années, le taux d'inflation a augmenté de 400%, d'où ont émergé des conséquences directes sur les prix des produits et services.

Au niveau de la rentabilité, toutes les entreprises que nous avons visitées ont enregistré des profits.

Tableau 4
CARACTÉRISTIQUES ORGANISATIONNELLES DES ENTREPRISES

Caractéristiques	Moyenne	Maximum	Minimum	Écart-type
Age de l'entreprise	9,3	25	2	6,69
Nombre d'employés	36,05	129	5	31,79
-Employés cadre	5,30	39	0	9,71
-Personnel de bureau	8,05	43	0	10,19
-Personnel de la vente	15,90	57	2	11,85
<u>Nombre d'heures:</u> <u>(consacrées aux affaires de</u> <u>l'entreprise)</u>	68,85	90	40	16,02
- Planification stratégique	11,30	20	0	5,28
- Planification opérationnelle	15,15	45	5	7,94
- Organisation	11,95	16	0	3,79
-Direction et coordination	12,25	16	6	2,93
- Contrôle	12,45	16	4	3,23

En conclusion, nous pouvons dire que dans l'ensemble, les résultats obtenus concernant les caractéristiques de l'entreprise vont dans le même sens que ceux d'autres recherches effectuées sur les

PME algériennes. De l'ensemble de ces recherches, nous retiendrons que les PME algériennes sont:

- relativement jeunes et très petites;
- gérées par une seule personne qui est souvent le propriétaire;
- dont la formation du propriétaire-dirigeant en gestion est très limitée.

Les vingt entreprises visitées ont toutes des objectifs fixés au préalable, dont 75% des entreprises ont leurs objectifs écrits. Le tableau suivant présente les résultats relatifs à ce sujet.

Tableau 5
Missions et objectifs des entreprises

Caractéristiques	Fréquence	%
Mission et objectifs clairement définis		
Oui	20	100
Non	-	-
Mission et objectifs clairement écrits		
Oui	15	75
non	5	25

Lorsque nous avons interrogé les entrepreneurs sur les forces principales et la plus fréquente faiblesse caractérisant leur entreprise, la réponse était que l'expérience dans le domaine est un avantage et que le faible niveau de gestion est une faiblesse. Le tableau suivant fait état des forces et des faiblesses caractérisant les entreprises:

Tableau 6

État de fait des forces et des faiblesses des entreprises

FORCES	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"> - Qualité des produits - Expérience dans le domaine - Bonne relation avec les fournisseurs - Livraison à temps - Monopole régional - Possibilités d'importation. - Compétence de l'effectif - Efficacité du circuit - Qualité des équipements - Situation géographique adéquate - Bonne connaissance du marché - Qualification du personnel - Qualité bactériologique des produits. 	<ul style="list-style-type: none"> -Étroitesse de l'entrepôt et de l'entreprise -Vétusté du matériel -Incapacité de satisfaire la demande -Faiblesse dans les négociations -Mauvaise gestion -Personnel non-qualifié -Éloignement de l'entreprise au marché potentiel.

Nous pouvons conclure, selon notre perception de ces forces et faiblesses, que la logique des gestionnaires va dans le même sens que celle des autres recherches (Abdelali, 1989; Lahbabi, 1990 et Ollivier et al, 1990) effectuées sur les forces et faiblesses des PME africaines.

Après la présentation des résultats relatifs aux répondants, aux firmes étudiées et aux caractéristiques organisationnelles, résultats qui nous ont permis de dégager un profil type de la PME de distribution en contexte algérien, nous aborderons donc la connaissance des divers environnements de la firme de distribution algérienne.

4.2- CONNAISSANCE DES DIVERS TYPES D'ENVIRONNEMENTS DE LA FIRME DE DISTRIBUTION.

Nous avons mentionné, dans le chapitre précédent, que plusieurs auteurs ont écrit sur les facteurs de succès de l'entreprise dont l'environnement est la pièce-maîtresse. Dans le cadre de la présente étude, l'analyse de l'environnement externe va nous permettre d'apprécier le milieu dans lequel l'entreprise opère.

4.2.1- Degré de connaissance de l'environnement général

Selon les résultats obtenus, nous avons tracé un histogramme (voir le Graphique H1 en annexe) duquel nous avons tiré la conclusion suivante: 70% des entreprises ont une bonne connaissance de l'environnement général, alors que 30% connaissent tout juste l'essentiel de leur environnement .

4.2.2- Degré de connaissance de l'environnement sectoriel

Nous avons constaté que 70% des entreprises connaissent bien l'environnement sectoriel, alors que seulement deux entreprises ont déclaré que cette connaissance était plus ou moins médiocre. Ces constats semblent reliés au manque d'expérience des répondants, ainsi qu'à l'âge de la firme (voir le Graphique H1 en annexe).

4.2.3- Connaissance des clients

L'analyse du facteur «client» nous a amené à demander à nos répondants dans quelle mesure ils analysaient ce facteur. Les réponses variaient d'une entreprise à l'autre. Selon les degrés de réponses (échelle de Likers) que nous avons utilisé, nous avons obtenu 20% tout à fait, 50% beaucoup et 20% moyennement. Les répondants affirment qu'à partir de leurs expériences, le comportement des clients a été changé suite au bouleversement politique et à la crise économique qui touchent l'Algérie depuis 1990.

4.2.4- Connaissance des fournisseurs

Les réponses recueillies à ce sujet sont les suivantes: 55% des entreprises ont une connaissance plus ou moins bonne de l'ensemble des fournisseurs, 45% ont argumenté leurs réponses par le fait que leur réseau d'information n'était pas aussi performant et développé (voir le tableau 6). Par contre, les distributeurs affirment qu'aucun problème n'a été soulevé en ce qui concerne les délais de livraison des

produits et le paiement des factures. La nature de cette relation développe un climat favorable pour un partenariat futur (distributeur-fournisseur).

4.2.5- Connaissance des concurrents

Nous avons constaté que le caractère concurrentiel n'est pas assez considéré, puisque l'ensemble des entreprises ont opté pour le degré "Un peu" et "Pas du tout" du questionnaire, ce qui nous a mené à tirer la conclusion suivante: Les dirigeants n'ont pas un esprit compétitif dans la mesure où chacun d'eux a argumenté sa réponse par le fait qu'il détient déjà sa propre clientèle de même que ses propres fournisseurs, ce qui le met à l'abri d'une éventuelle baisse du chiffre d'affaires ou, au pire des cas, d'une faillite. Cette attitude est certainement due au fait que la notion de concurrence ne revêt pas la même connotation en Algérie que dans les pays développés.

L'analyse des divers environnements de la firme de distribution algérienne nous incite à faire les commentaires suivants:

- La connaissance des deux types d'environnements (général et sectoriel), surtout celui du secteur des produits laitiers, est déterminante dans l'élaboration de la stratégie globale de l'entreprise. Celle-ci vise des objectifs économiques (rentabilité de l'entreprise) et politiques (l'État vis-à-vis les consommateurs en considérant les produits laitiers de première nécessité).

- Les autres facteurs qui caractérisent l'environnement de la firme de distribution sont considérés comme des variables sur lesquelles l'importance est temporaire. En d'autres mots, les dirigeants algériens donnent beaucoup d'importance, dans leur stratégie, au facteur le plus demandé (dans le cas d'une pénurie sur le marché, l'importance sera donnée à la négociation avec les fournisseurs).

De façon générale, les conclusions auxquelles nous aboutissons, et que nous pourrions constater au tableau 6, rejoignent celles formulées par Abdelali (1987) dans le cadre de son article sur le diagnostic de la PME africaine.

Tableau 7
Connaissance des divers environnements

Caractéristiques	Fréquence du degré					%				
	(*)	1	2	3	4	5	1	2	3	4
Connaissance de l'activité	-	-	5	11	4	-	-	25	55	20
Environnement général	-	-	6	8	6	-	-	30	40	30
Environnement sectoriel	-	2	4	10	4	-	10	20	50	20
Clients	1	1	4	10	4	5	5	20	50	20
Fournisseurs	-	4	5	4	7	-	20	25	20	35
Concurrents	5	8	4	2	1	25	40	20	10	5

(*) 1: Pas du tout; 2: Un peu; 3: Moyennement; 4: Beaucoup; 5: Tout à fait.

4.3- CARACTÉRISTIQUES STRATÉGIQUES DE LA DISTRIBUTION

4.3.1- Choix stratégique des canaux de distribution

Malgré les réticences mises de l'avant par Ollivier et de Maricourt (1989), les entreprises de notre échantillon semblent accorder une certaine importance à la gestion efficace de la distribution. À cet effet, nous avons essayé de déterminer combien d'options elles considèrent avant que le choix final du circuit de distribution ne soit fait. Le quart des répondants se sont abstenus de répondre à cette question, alors que 75% d'entre eux ont affirmé qu'à leur connaissance, l'entreprise avait toujours la même option, qui est celle de passer par le dépositaire-distributeur, le grossiste et enfin, les détaillants (Choix Hiérarchie). Par ailleurs, certains distributeurs possèdent leurs propres points de vente. Pour ce qui est des critères du choix, nous avons identifié ceux-ci:

- Le coût et le temps;
- Le degré de rapidité de la fonction livraison;
- Les structures frigorifiques que possèdent les intermédiaires;
- La fiabilité et la garantie;
- Le degré de la couverture géographique;
- Le critère de satisfaction des clients (disponibilité des produits);
- La distribution totale des produits;
- La qualité des services.

Nous pouvons préciser aussi que parmi les répondants que nous avons interrogé, il ne semblait pas y avoir d'autres options rentables en matière de circuit de distribution. Cependant, nous ne pouvons avancer aucune affirmation à ce sujet étant donné qu'aucune entreprise n'avait fait une analyse financière des autres options.

4.3.2- Rôle des circuits de distribution

Afin de cerner la perception qu'avaient les gestionnaires du rôle du circuit de distribution de leur entreprise, nous leur avons demandé quelle est la principale contribution du circuit de distribution dans le but d'augmenter leur compétitivité. Les réponses à cette question sont très variées: pour la presque totalité, la principale contribution réside dans la vente et en même temps dans la compétitivité. Par ailleurs, on trouve que les circuits actuels impliquent pour l'entreprise une maîtrise de contrôle sur certains éléments du processus de commercialisation, puisque cela procure l'avantage concurrentiel et augmente la compétitivité.

4.3.3- Évaluation du processus de distribution

Comment se présente l'évaluation du processus de la distribution tant sur le plan interne que externe? Outre les trois entreprises qui n'ont pas répondu à cette question, toutes les entreprises ont confirmé qu'une certaine forme de contrôle existait. Toutefois, les gestionnaires ont considéré l'évaluation primordiale, puisque la fonction distribution est la principale activité de l'entreprise. Les techniques et la période

d'évaluation différent d'une entreprise à l'autre. Certaines entreprises procèdent à l'évaluation mensuelle du volume de vente (quantités vendues). D'autres entreprises appliquent des méthodes nettement plus développées; telles ces deux entreprises qui ont utilisé des sondages et des boîtes à suggestions pour faire participer les employés à l'évaluation du processus commercial de l'entreprise.

4.3.4- Évaluation des intermédiaires du réseau:

En ce qui concerne l'évaluation des intermédiaires qui font partie du réseau de distribution, les critères les plus évoqués étaient les suivants :

- Capacité d'entreposage
- Services offerts au segment du marché
- Réputation
- Importance financière
- Disposition du matériel
- Expérience
- Coûts et services
- Confiance et fiabilité
- Couverture géographique.

Sur le plan des intentions, c'est-à-dire à partir des déclarations des répondants, nous avons soulevé tous les critères mentionnés ci-dessus. Cependant, sur le plan pratique, nous avons remarqué que la

plupart des entreprises ne possédaient aucune donnée ou rapport spécifique leur permettant d'évaluer les intermédiaires.

En général, les dirigeants des firmes visitées utilisent des démarches classiques pour évaluer le processus de la distribution, soit les coûts, les ventes et le bénéfice brut. Comparativement aux techniques modernes de l'évaluation, il n'y avait aucun cas où l'on se servait de l'analyse de rentabilité comme intrant pour l'évaluation de la distribution.

4.3.5- Décisions stratégiques de la distribution

Quant à la question traitant des types de décisions relatives à la distribution et de leur niveau dans l'entreprise, quatre gestionnaires ont répondu que les décisions portent sur les questions suivantes :

- 1) L'entreprise devrait-elle vendre de façon directe ou passer par des grossistes ?
- 2) Devrait-on se servir du grossiste ou des succursales de vente?
- 3) Devrait-on appliquer le choix des détaillants ?
- 4) Devrait-on appliquer le choix du distributeur-grossiste?

Nous avons noté aussi que les décisions en matière de transport revenaient au leadership des firmes de distribution. Le choix du moyen de transport est soumis à certaines conditions que doit posséder le transporteur.

Les autres entreprises n'ont pas mentionné leur décision relative à la distribution, mais nous avons remarqué que la stratégie qui pouvait annuler toute décision est celle du «premier arrivé, premier servi».

Afin de savoir si les entreprises d'un même secteur ont tendance à utiliser des circuits semblables, nous avons posé une question fermée à deux réponses (Oui-Non). Les vingt entreprises ont répondu affirmativement, c'est-à-dire que les firmes du même secteur se servaient de canaux de distribution semblables aux leurs.

On s'est aperçu que l'analyse de ce qu'on appelle «les caractéristiques stratégiques de la distribution» ne permettait pas de saisir avec une objectivité suffisante les facteurs reliés à la fonction de distribution. Cet état de fait confirme que l'ensemble des répondants n'avaient pas une connaissance parfaite sur la gestion de la distribution. Cette constatation a permis de:

- réaliser que les diverses composantes opérationnelles des firmes visitées ne savaient pas beaucoup de choses sur les pratiques de distribution.

- mettre l'accent sur la non-compréhension des dirigeants relativement aux décisions qui ont trait à la distribution.

À la lumière de ces caractéristiques stratégiques de la distribution, nous pouvons conclure qu'au niveau superficiel (d'après

les déclarations des répondants), ces firmes pratiquent une gestion que nous avons jugé similaire à celle décrite dans le modèle théorique. Quant au processus, la qualification de cette démarche est intuitive.

4.4- DIAGNOSTIC DES PRATIQUES DE GESTION DES FIRMES DE DISTRIBUTION

Concernant les pratiques de gestion des firmes visitées, nous avons effectué un diagnostic de la situation managériale de ces PME. Les pratiques qui s'avèrent reliées de façon significative à la stratégie globale de ces firmes (selon notre cadre théorique) sont la fonction marketing, les stratégies concurrentielles, les stratégies opérationnelles et les stratégies génériques ainsi que leurs outils marketing appropriés. À titre illustratif, nous reprenons ci-après ces pratiques de gestion.

4.4.1- FONCTION MARKETING (étude de marché et comportement des consommateurs)

4.4.1.1.- Identification du marché (ex: type de consommateurs, volume potentiel de vente)

L'identification du marché n'est pas perçue difficile pour le type de produit concerné par notre étude. Pour nos répondants, le problème d'identification du type de consommateurs ne se pose absolument pas dans le cas des produits laitiers. Le problème se pose

toutefois au sujet du volume de vente, la demande étant généralement supérieure à l'offre, plus particulièrement pendant les périodes estivales.

4.4.1.2- Développement de nouveaux marchés et produits

Les résultats schématisés au graphique H7 indiquent que les dirigeants ont tendance à développer de nouveaux marchés malgré les différentes contraintes auxquelles ils sont confrontés quotidiennement, ce qui se traduit par des ambitions à élargir continuellement leurs marchés.

La même constatation a été relevée quant à l'effort fourni dans le souci d'offrir de nouveaux produits (voir tableau 7). Sur le terrain nous avons remarqué la recherche constante d'une variété de produits offerts par chacune des firmes que nous avons rencontrées.

4.4.1.3- Adéquation du produit aux besoins des consommateurs

Les répondants croient, dans l'ensemble, que leurs produits sont congruents aux besoins de leur clientèle. Les réponses recueillies à ce sujet ne sont pas basées à notre avis, sur une logique scientifique puisque nos répondants estiment que du moment qu'ils n'enregistrent pas de déficit, cela voudrait automatiquement dire que leurs produits répondent largement aux besoins des consommateurs (voir tableau 7).

4.4.1.4- Adéquation du produit en fonction des segments de marché

Compte tenu des moyens disponibles et du désintéressement du consommateur quant à un choix particulier, les distributeurs n'ont pas trouvé le besoin de cibler les produits en fonction de segments de marché, puisque leurs produits sont consommés par toutes les catégories de consommateurs (voir tableau 7). Ceci signifierait que la majorité des entreprises ne procède pas à des études de marché qui permettent normalement d'identifier les segments de marché à couvrir.

4.4.1.5- Possibilité d'offrir des produits qui se démarquent des mêmes distributeurs

La moitié des entreprises cherchent à se démarquer de leurs concurrents, soit en baissant les prix, soit en offrant une meilleure qualité, ou encore en fournissant des garanties quant à la fiabilité de leurs produits. Par contre, les 20% qui restent n'attachent pas trop d'importance à ce point du fait de l'espace géographique qui les sépare de leurs concurrents potentiels (voir tableau 7).

Tableau 8
Identification des pratiques spécifiques de gestion marketing

Caractéristique	Fréquence du degré					%				
	(*)	1	2	3	4	5	1	2	3	4
Identification du marché à desservir	-	-	4	10	6	-	-	20	50	30
Développement de nouveaux marchés	1	-	3	5	11	5	-	15	25	55
Développement de nouveaux produits	2	-	1	6	11	10	-	5	30	55
Adéquation des produits à la demande	3	1	6	4	6	15	5	30	20	30
Adéquation des produits aux segments de marché	9	1	6	1	3	45	5	30	5	15
Possibilité d'offrir des produits similaires à ceux des concurrents.	3	1	6	4	6	15	5	30	20	30

4.5- STRATÉGIES CONCURRENTIELLES

4.5.1- Surveillance de l'arrivée d'un nouveau concurrent

La majorité des entreprises sont attentives, voire craintives, à l'arrivée de nouveaux concurrents sur le marché (surtout les concurrents étrangers) et ce, suite aux nouvelles lois promulguées dans le domaine de l'import et de l'export et aux lois relatives à l'ouverture du marché, à l'instauration de l'Union du Maghreb Arabe (U.M.A) et au libre choix à la privatisation (voir tableau 8).

4.5.2- Connaissance de la part du marché

La majorité des entreprises cherchent à connaître leur part du marché afin de se mettre au diapason de la règle de l'offre et de la demande, surtout pour éviter une mévente due à une surproduction et qui leur serait désastreuse (voir tableau 8).

4.5.3- Connaissance des forces et faiblesses des concurrents

Selon notre analyse, 40% des entreprises réservent un intérêt particulier à l'évaluation des forces et faiblesses de leurs concurrents, voire de leurs homologues étrangers, et ce, pour tirer profit de leurs pratiques managériales en vue d'améliorer et de perfectionner leur gestion interne. Par contre, les autres entreprises, soit 60%, n'ont ni les capacités ni les moyens pour faire face à l'évaluation de leurs concurrents, à cause du manque de maîtrise de gestion au sein de ces

entreprises et de la limite de leurs capacités d'évolution (voir tableau 8).

4.5.4- Élaboration des plans marketing concurrentiels

Il a été remarqué que la tâche d'élaboration des plans marketing est dévolue uniquement aux entreprises d'une infrastructure moderne, utilisant une formalisation dans leur gestion. Notons que ces plans représentent 65% selon le tableau 8. Par ailleurs, 35% des entreprises se trouvent dans l'incapacité de se mettre au diapason des exigences du marché, ce qui les amène à travailler d'une manière traditionnelle en pratiquant une gestion intuitive, et de ce fait, elles n'ont ni politique de prix, ni campagne de promotion, ni publicité, etc.

4.5.5- Recherche de l'information (recherche & développement):

L'esprit de créativité est apparemment très élevé, soit 95% pour l'ensemble des réponses. Nous avons remarqué, lors de l'entrevue, que les répondants ont de bonnes intentions vis-à-vis l'amélioration du type de service qu'ils offrent, ce qui les pousse à chercher par n'importe quel moyen des informations pouvant les aider à générer de nouvelles idées (voir tableau 8).

Tableau 9
Identification des facteurs concurrentiels dans les pratiques de gestion

Caractéristique	Fréquence du degré					%					
	(*)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Surveillance de l'arrivée d'un nouveau concurrent	1	-	2	5	12	5	-	10	25	60	
Connaissance de la part du marché	1	-	2	6	11	5	-	10	30	55	
Évaluation des forces et faiblesses des concurrents	7	5	3	-	5	35	25	15	-	25	
Analyse de l'activité des concurrents	11	2	4	-	3	55	10	20	-	15	
Élaboration des plans marketing	6	1	4	6	3	30	5	20	30	15	
Recherche d'information	-	1	2	8	9	-	5	10	40	45	

De manière plus spécifique, nous retenons de ces résultats que ces stratégies, telles qu'elles existent au sein des firmes visitées, ramènent à une activité plutôt simple. Cet état de chose fait clairement apparaître l'insuffisance des moyens mis à la disposition des entreprises pour accomplir leur travail de commercialisation comme on l'entend en marketing.

4.6- STRATÉGIES OPÉRATIONNELLES

4.6.1- Utilisation d'approches méthodiques de fixation de prix

L'ensemble des entreprises ont répondu qu'elles ont recours à une approche méthodique de fixation des prix. Cette tendance n'est nullement caractérisée par le fait d'étudier ce qu'offrent les rivaux ou par la nature de la demande. Elle se caractérise plutôt par la pratique des prix exigés par l'Institut Nationale pour la Planification des Prix et la Protection des Consommateurs (I.N.P.P.P.C) à laquelle les entreprises sont obligatoirement soumises, du fait que le calcul du prix de vente est contraint à une réglementation que les distributeurs doivent suivre. Cet état de chose présente un handicap opérationnel, ce qui ne permet pas aux distributeurs de jouir du facteur prix comme avantage concurrentiel (voir tableau 9).

4.6.2- Évaluation du rendement de la distribution

Le recours à ce genre d'opération est primordial dans le cas des entreprises choisies. 85% des entreprises déclaraient la présence d'une évaluation. Les 15% restants avaient déclaré qu'elles n'éprouvaient pas le besoin d'entamer l'évaluation du rendement de la distribution en justifiant leur position par la liaison directe du processus au volume de vente, c'est-à-dire qu'il se fait spontanément sans avoir recours à cette évaluation, ce qui confirme le type de gestion intuitive (voir tableau 9).

4.6.3- Recours à l'utilisation de la publicité et de la promotion

Nous avons constaté, auprès des dirigeants, que le recours à la publicité est réduit et que ce type d'activités marketing n'est pas encore développé. Comme il n'existe pas une multitude d'agences publicitaires en Algérie et qu'une seule agence est publique, celle-ci détient le monopole dans le pays. Dans ce cas, l'usage de la publicité s'avère très coûteux, ce qui oblige les distributeurs à utiliser un autre moyen, celui de la promotion des ventes, dont le rendement est perçu comme supérieur. Quant à l'évaluation de la publicité, 60% des répondants ont déclaré qu'elle est «Très peu» développée. L'évaluation du rendement de la promotion, de son côté, est pratiquée par 40% des répondants. Le tableau suivant représente les éléments du marketing mix utilisés par les entreprises visitées.

Tableau 10
Utilisation du marketing mix

Caractéristique	Fréquence du degré					%					
	(*)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Utilisation d'une approche méthodique pour établir les prix de vente.	-	-	-	6	14	-	-	-	30	70	
Évaluation du rendement de la distribution.	1	2	3	5	9	5	10	15	25	45	
Recours à la publicité et à la promotion.	7	3	8	1	1	35	15	40	5	5	
Évaluation du rendement de la publicité et de la promotion.	9	3	2	3	3	45	15	10	15	15	

Quel que soit le secteur d'activité, la conception d'une bonne stratégie opérationnelle a été un facteur déterminant pour la résistance permanente de la PME face aux différents problèmes rencontrés. Cependant, dans le cas des PME algériennes, le manque de

formation et le contexte politico-économique ont réellement mis à l'épreuve la capacité de gestion des dirigeants d'entreprise. À cet effet, nous pouvons affirmer que le contexte économique dans lequel œuvrent les entreprises freine toutes les stratégies concurrentielles. Certaines contraintes rendent difficiles la mise en pratique des activités opérationnelles procurant des avantages concurrentiels.

4.7- STRATÉGIES PRIVILÉGIÉES ET OUTILS MARKETING APPROPRIÉS

Compte tenu des stratégies proposées par Lambin (1991) dans notre cadre conceptuel, nous avons expliqué aux répondants le sens théorique de ces stratégies pour leur demander quel type de stratégie ils pratiquaient dans le but de se procurer un avantage concurrentiel.

4.7.1- Type de stratégie utilisée au sein des entreprises

Aucun répondant n'a affirmé qu'un type de stratégie pouvait lui procurer un avantage concurrentiel. Toutefois, en ce qui concerne le type de stratégie utilisé dans ces entreprises, les résultats indiquent que 60% ont recours à la stratégie mixte, soit l'application simultanée de la stratégie de pression et d'aspiration. On note que 25% des répondants ont tendance à utiliser la stratégie de pression, puisqu'elle ne leur permet pas d'investir beaucoup plus que les deux autres stratégies. Enfin, 15% des entreprises utilisent la stratégie d'aspiration dans leurs démarches commerciales, selon les besoins des

consommateurs. Cette stratégie a été vérifiée seulement auprès des entreprises publiques.

Tableau 11
Stratégies privilégiées

STRATÉGIES PRIVILÉGIÉES	FRÉQUENCE	%
STRATÉGIES PRIVILÉGIÉES		
- ASPIRATION	3	15
- PRESSION	5	25
- MIXTE	12	60

Dans le même contexte, nous avons procédé à une série de questions relatives aux outils marketing utilisés en vue de mettre en œuvre la stratégie privilégiée. Les réponses à ces questions démontrent que 60% des entreprises, dont la stratégie est de type «Mixte», utilisent le plus souvent la force de vente et la promotion. Quant aux autres entreprises, le recours est aussi aux outils force de vente et promotion et à la publicité (voir tableau 11)

4.7.2- Stratégie d'importation du même type de produit en provenance des pays du Maghreb

Relativement à la question susmentionnée, 90% des entreprises manifestent leur désir d'importer le même type de produit distribué en provenance des pays du Maghreb. Toutefois, les contraintes économiques et bureaucratiques font avorter ce genre d'initiative. Ces mêmes entreprises sont confrontées aux problèmes d'inflation, de convertibilité du dinar algérien et à la rigidité des mesures draconiennes en matière d'administration imposées par l'État. Malgré cet état de fait, nous constatons quand même que 10% des entreprises rencontrées arrivent à surmonter ces contraintes.

4.7.3- Qualification de la démarche de gestion stratégique

Quinze pour cent (15%) des dirigeants estiment que la gestion stratégique proprement dite est inexistante dans leurs firmes, à cause de l'indisponibilité des ressources nécessaires. Soixante dix pour cent (70%) des dirigeants nous ont déclaré que cette démarche se fait sur une base régulière, voire systématique, dans le but de s'assurer une survie et une gestion adéquate. Les autres entreprises (15%) n'ont aucune planification stratégique et réagissent spontanément chaque fois qu'un besoin se fait sentir. Le tableau suivant présente les stratégies génériques adoptées par les entreprises et leurs outils marketing appropriés.

Tableau 12
Stratégies privilégiées et outils marketing appropriés

Caractéristiques	Entreprises																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Stratégie privilégiée																				
Aspiration							X									X		X		
Pression	X		X		X	X									X					
Mixte		X		X				X	X	X	X	X	X	X			X		X	X
(**)																				
Outil marketing employé dans la stratégie privilégiée																				
(***)																				
- PUBLICITÉ	1	1	3	5	2	4	3	3	4	4	4	3	4	3	1	4	3	2	2	1
- FORCE DE VENTE	5	3	3	5	2	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3
- PROMOTION	4	3	3	5	5	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	2	2
- RELATION PUBLIQUE	4	3	3	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	3	3	3	4	4	3	2
- COMMANDITE	4	1	3	5	2	4	3	3	4	4	4	3	1	3	2	3	3	2	3	2

(**) Le signe X est la réponse à la question 42 du questionnaire

(***) 1: Pas du tout; 2: Un peu; 3: Moyennement; 4: Beaucoup; 5: Tout à fait.

CHAPITRE 5

5- CONCLUSION

Compte tenu de la rareté des études qui se sont intéressées aux problèmes de marketing des firmes de distribution, nous croyons que la contribution de notre recherche est intéressante dans le sens où elle apporte un certain éclairage sur leurs pratiques de gestion.

D'abord, les résultats indiquent que les fonctions managériales de l'entreprise ne sont pas toutes présentes.

Ensuite, on note que la gestion adoptée par les dirigeants est différente de celle prévue au modèle théorique. La cause de ceci est peut-être la nature de l'économie algérienne, qui est une économie totalement différente de celle du monde libéral.

Conformément aux objectifs de recherche, l'étude a permis de mettre en évidence une comparaison entre la conception managériale des firmes visitées et celle décrite dans le cadre théorique. Dans l'ensemble, les résultats et les conclusions montrent que les différentes fonctions ne sont pas toutes présentes au sein des entreprises. À ce propos, les dirigeants nous ont déclaré que les activités de planification, d'organisation et de contrôle en marketing existent, mais d'une façon informelle.

Nous retenons aussi que les résultats concernant chacune des fonctions montrent que les comportements de gestion les plus intéressants pour les dirigeants sont liés aux fonctions de la distribution. Par contre, les comportements les moins adoptés par les dirigeants sont associés à l'organisation et aux ressources humaines.

Dans le cas de la fonction de distribution, les résultats obtenus révèlent que le comportement le plus adopté par les dirigeants est le contrôle de la qualité des produits distribués. Par contre, le moins adopté est l'évaluation des pertes de temps dans le processus de distribution.

Dans le cas de la fonction GRH, l'évaluation du rendement des employés semble être, selon nos résultats, le comportement le plus adopté par les dirigeants. Par contre, le moins adopté par ces dirigeants est la planification du besoin de main d'œuvre, la motivation et le stage de formation et de perfectionnement offert aux employés.

Pour la fonction marketing, les résultats démontrent que le comportement le plus adopté est de chercher à connaître les besoins des consommateurs. Par contre, le dirigeant ne semble pas chercher intensément à connaître sa part de marché, à analyser les dépenses de ventes, à surveiller le volume de vente des produits, à élaborer un

plan marketing, à fixer des objectifs marketing selon ceux des concurrents et à identifier comme tel les concurrents.

Les résultats issus de l'analyse des données relatives au réseau de distribution ne vont pas au-delà de l'approche cybernétique du réseau de distribution (modèle de Blili et Perreault, 1991). Cette divergence mineure peut être expliquée d'une part par le niveau conceptuel des dirigeants (formation très faible en gestion) et d'autre part, par le niveau organisationnel des PME algériennes (niveau de structure).

Nous avons remarqué aussi qu'il existe une certaine entente entre les distributeurs et les fournisseurs en matière de vente aux consommateurs. Cette entente consiste à l'acheminement assuré des produits laitiers à courte durée de consommation par les fabricants directement aux détaillants (Court-Circuit). Cependant, pour les produits de moyenne et longue durée, les firmes de distribution qui se chargeront de leur distribution (Hiérarchie/marché).

En ce qui concerne les activités de la chaîne de valeur adaptée à la firme de distribution, seule la force de vente, la promotion (activité commercialisation), la manutention des marchandises achetées (activité logistique interne) et l'échange de marchandises (activité service après vente) que nous avons relevé.

Les résultats obtenus indiquent plus particulièrement que la gestion des dirigeants des firmes de distribution est surtout sur le volume de distribution en comparaison à la diversification des autres fonctions managériales liées à cette fonction c'est-à-dire la publicité, la production, le service à la clientèle, la livraison à temps, etc.).

Les conclusions majeures de cette recherche affirment que la conception managériale des dirigeants des firmes de distribution en Algérie est moins développée que celle décrite dans le cadre théorique. Par contre, nous avons trouvé un certain nombre de PME de distribution dont les dirigeants, relativement jeunes, adoptent des comportements managériaux plus au moins développés. Cet état de situation montre que les jeunes entrepreneurs ont une conception de la gestion plus ouverte que celle des entrepreneurs plus traditionnels du pays.

Il est clair qu'en contexte algérien la raison d'être d'un réseau de distribution (la firme de distribution) de produits laitiers se limite à la distribution physique, c'est-à-dire à la mise en disponibilité des produits auprès des consommateurs (l'achat du producteur, la vente au détail et le transport en amont et en aval).

5.1- CRITIQUES ET LIMITES DE CERTAINS CONCEPTS THÉORIQUES APPLIQUÉS AU CONTEXTE ALGÉRIEN

Dans une économie concurrentielle, tout acteur de commerce est sensé rechercher un avantage concurrentiel par ses produits, qu'il s'agisse de magasins, de réseaux ou de toute formule mettant en relation une offre de produits ou de services avec le consommateur final.

La principale critique qui peut être formulée à l'encontre de la théorie de la chaîne de valeur est d'ordre d'obstacle à l'exercice de la concurrence par pays et au plan international.

L'existence d'un certain protectionnisme du marché constitue un obstacle de taille à la mise en œuvre de la théorie de la chaîne de valeur dans la firme de distribution. Au plan interne, des règlements et des lois limitent certaines pratiques de concurrence et comme nous l'avons déjà mentionné, la fixation étatique du prix est un exemple significatif d'handicap à l'égard de l'application de cette théorie.

Cet état de chose confirme la constatation de Dupuis (1991), qui mentionne qu'à l'échelle internationale, l'avantage compétitif par les coûts et les marges perd de sa valeur par les différences de logique concurrentielle entre pays.

Cependant, il a été constaté dans plusieurs études que la stratégie du prix, la stratégie du produit et la stratégie de communication, sont autant de facteurs dont la présence ou la combinaison innovatrice crée une différence, source de l'avantage concurrentiel. À l'inverse, nous avons dû éliminer certains concepts de notre cadre théorique, car nous les avons jugés inutilisables dans l'environnement algérien.

En ce qui a trait aux limites et aux contraintes reliées à la chaîne de valeur de Porter, trois activités principales chez les firmes de distribution algériennes ne peuvent pas s'appliquer comme tel soit la stratégie de prix, du produit et de communication.

5.1.1 - Stratégie de prix

Au niveau de la firme, le problème du prix se pose dans une double perspective : le prix est à la fois un instrument de stimulation de la demande (au même titre que la publicité) et un facteur déterminant de la rentabilité à long terme de la firme (Lambin, 1991).

Pour faire le choix d'une stratégie de prix, il est nécessaire de respecter la détermination du prix du produit compte tenu de la capacité d'achat du marché et du prix des produits concurrents (Lambin, 1991). En Algérie, l'Institut Nationale des Prix possède le monopole de l'établissement et du contrôle des prix de certains produits, notamment le pain, le sucre et, ceux qui nous intéressent

plus particulièrement, le lait et ses dérivés. Toutefois, les marges de profit des industries ou des entreprises qui les fabriquent restent fixes.

Le prix semblerait donc être très contrôlé et de ce fait, les stratégies de détermination de prix telles qu'on entend habituellement en marketing sont inapplicables.

5.1.2 - Stratégie de produit

Du point de vue marketing, un produit est l'utilité totale qu'un acheteur reçoit. Cette utilité totale inclut toutes les satisfactions, c'est-à-dire un produit tangible, les services qui l'accompagnent et les bénéfices que l'acheteur entend en retirer (Walsh, 1981). Dans notre cas, l'activité de la firme de distribution dans la chaîne de valeur se limite à l'identification des besoins des consommateurs dans le but d'améliorer ou de créer un nouveau produit.

5.1.3 - Structure de communication

La communication est un des moyens d'action importants du «marketing mix »: il ne suffit pas, en effet, d'avoir un produit offert à un prix satisfaisant et distribué correctement (Dayan, 1988). La publicité est un facteur important, outre la force de vente, de la chaîne de valeur de Porter. Dans le cas des firmes de distribution algériennes, on note que la publicité est la moins développée des subdivisions de la chaîne de valeur, en raison de facteurs matériels (infrastructure insuffisante, manque de médias, ...), de facteurs

comportementaux, tels que les modes d'achat et les attitudes en vers la publicité, et de facteurs politiques tels que le monopole d'État médias de masse.

5.2- SUGGESTIONS EN VUE DE RECHERCHES FUTURES

Le phénomène de la distribution des années 1990 est donc de plus en plus sophistiqué. Elle nécessite plus de stratégies, plus de savoir-faire et plus de suivis pour la mener à bien. Une grande partie des activités de distribution telles que la communication, la gestion de l'information et la logistique est soit automatisée, soit systématisée, afin de permettre aux distributeurs d'être toujours plus efficaces.

Dans notre étude, nous avons examiné un secteur économique peu étudié jusqu'ici. Cependant, nous dressons ici une liste des domaines où il serait souhaitable que l'on poursuive des recherches en matière de distribution:

1. Puisqu'au cours de la présente étude, nous nous sommes limités à l'examen des pratiques de gestion des firmes de distribution des produits laitiers, nous suggérons que d'autres chercheurs se penchent sur les problèmes du choix des canaux et de l'évaluation de la performance des autres membres du réseau.

2. On pouvait se servir des données recueillies pour élaborer des questionnaires qui seraient envoyés aux cadres supérieurs dans les services de marketing, de distribution physique et de comptabilité

dans un nombre d'entreprises selon un échantillonnage plus aléatoire. Ceci permettrait une meilleure généralisation et laisserait plus de place pour des analyses statistiques fondées sur plusieurs variables telles que l'importance de la firme, la catégorie industrielle et les marchés desservis.

3. Un autre volet intéressant pourrait être l'étude des relations entre les fournisseurs et les distributeurs dans un contexte de partenariat.

BIBLIOGRAPHIE

- Abdelali, E.E. « Rôle de la petite et moyenne entreprise dans le développement et la création de l'emploi: le cas de l'Afrique». Revue PMO, Vol3 N°1, 1989
- Aaker, D. "Strategic Market Management", New-York, Wiley. 1984.
- Ansoff, I.H. «Strategic Tssue Management» Strategic Management Journal, April-June, 1980, 131-148.
- Apostolidis, Panos. << Criteria for success in small business >>, Journal Of Small Business Management, 15,1, 1977, PP. 48-51.
- Brechet, J.P. La fonction commerciale dans les PMI, une perspective stratégique, Paris, I.A.E Poitier, 1990.
- Buckman Stephenson, Harriet. << The most critical problem for the fledgling small business, getting sales >>, American Journal of Small Business, 9,1, Summer 1984, PP. 26-33.
- Caracco Étienne, La gestion de la distribution: un cadre conceptuel, Revue de gestion de PMO, Vol 2 #1. P24, 1984.
- Chiriqui, Claude, "La distribution physique une fonction ngligée" Revue française de gestion N°15 Septembre 1978.
- Chirouze Yves, le marketing, tome 2 le choix des moyens de l'action commerciale, ed OPU Alger, 1987.
- Chirouze, Y. Le choix des canaux de distribution. Paris: Dunod, 1982.
- Colin Jacques , PACHÉ Gilles, La logistique de distribution, Chotard et associés éditeurs, Paris,1988.

- Darmon R., Laroche M., Petrof J., Le marketing fondement et applications, 3eme éditions, 1986.
- Day, G.S. Wensley, R, «Assessing Advantage: A Fraework for Diagnosing Competitive Superiority», Journal of Marketing, 1988, Vol52, n°2, 1-20.
- Dayan, Armand, "Manuel de la distribution. Fonction, structure, évolution", ed organisation, 1986.
- Dickinson, Roger A. Charles Ferguson, LFWF Group and Sumit SIRCAR.
- Dollinger, Marc J. << Measuring effectiveness in entrepreneurial organizations>> International Small Business Journal, 1985, 3,1, PP. 10-20.
- Dubois, J.P & Jolibert, A. Le marketing fondement et pratiques. Economica, Paris, 1989.
- Dupuis, M. Le marketing international, paris: Édition d'organisation, 1991.
- Fenneteau, H. "Coopérer avec les fournisseurs ou les mettre en concurrence." Revue internationale PME, Vol 2 II3, 1991.
- Filion M., Colbert F., Gestion du marketing, Geaton morain ed, 1990.
- Filsler, Marc, "Repérer l'évolution des canaux de distribution",Revue française de gestion, N°19 Janvier 1979.
- Fogan, M. L. "Logistic: a key success factor for small manufacturers", American Production an Inventory Control Society, Fall

- Hambrick, Donald C. et Lynn M. Crozier. << Stumblers and stars in the management of rapid growth >>, Journal of Business Venturing, 1,1985, PP. 31-45.
- Hartz, O. "Quality Management and Coopération in Small Firms.", Quality Progress, Vol 15, N°4. Avril 1982, pp18-21.
- Hénault G. M, Revue internationale de gestion "PMO", vol3 #2 P45, 1988.
- Jallais, J. , Orsoni, J. , Fady, A. Le marketing de la distribution application au point de vente. Paris: Vuibert gestion, 1987.
- Julien, P.A. La commercialisation, Image, 1991, Vol 4, 6-7.
- Julien, P.A., Joyal, A., Deshaies, L. La PME manufacturière en région et le libre échange avec les États-Unis. Cahier de recherche, GREPME, UQTR, 1992.
- Kotler, Ph. "The Major Tasks of marketing Management", Journal of Marketing, 1973, Vol 37, N°4, 42-49.
- Kotler, P., Fahey, L., Jatusripitak, S. "La Concurrence Totale, Les Leçons du Marketing Stratégique Japonais.", Les Édition d'Organisation, Paris 1987.
- Lahbabi Mamoun, Initiation au marketing, Expériences marocaines, ed SECEA-Casablanca, 1990.
- Lambert M. Douglas, La prise de décision en matière de distribution, ed N.A.A, 1979.
- Lambin, J.J, le marketing stratégique (2e ed.). Paris: Mc Graw-Hill, 1991.

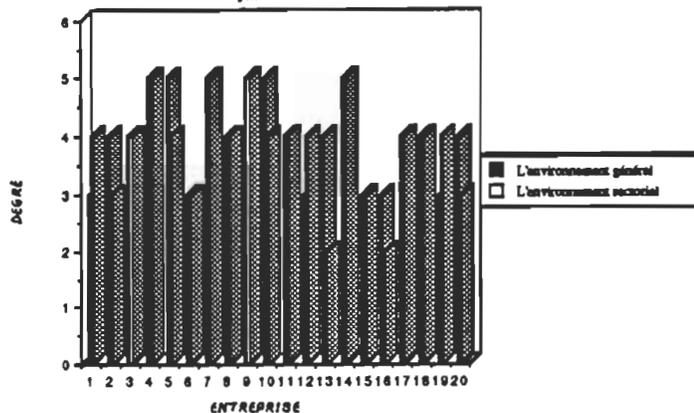
- Lambin, J.J & Petters, R. La gestion marketing des entreprises. Press Université de France, Paris, 1977.
- Lamontagne Roger, La dynamique de l'entreprise, ed Mondia, 1981.
- Larkeche, S. S. Le secteur privé dans l'économie nationale. E L MOUDJAHID, 16 décembre 1989, p12.
- Les PME au Québec-Rapport du ministère délégué aux PME, 1986.
- Mintzberg, H. "Structure et Dynamique des Organisations.", Édition d'Organisation, Paris, 1982.
- Ollivier, A & De Maricourt, R. Pratique du marketing en Afrique, Ed U.R.E.F, Paris, 1990.
- Perreault, J. , Blili, S. Perspectives cybernétiques de la spécificité de la firme de distribution. Rapport de recherche remis à la direction des échanges commerciaux, M.I.C.T, Trois-Rivières, mars 1991.
- Peters, T et Waterman, R. "Le prix de l'excellence.", Chapitre 6: «À l'écoute du client», P161-210, Inter Édition, 1983.
- SeminarProceeding 1986. Falls Church, Va: 1986, pp,312-317.
- Peterson, Robert A., George Kometsky et Nancy Ridgway. << Perceived causes of small business failures, a research note >>, American Journal of Small Business, July-Sep 1983, 14-19.
- Petit, G. «L'analyse stratégique selon Porter», Enseignement et Gestion, N°29, Printemp 1984, P61-69.
- Porter, M. Le choix stratégique et concurrence: technique d'analyse de secteurs et de la concurrence dans l'industrie. Paris: Économica, 1982.
- Sallenave J. P., D'astous A, Le marketing de l'idée à l'action, ed G vermette inc, 1990.

- Sandberg, William R. et Charles W. Hofer. << Improving new venture performance, the role of strategy, industry, and the entrepreneur >>, Journal of of Business Venturing, 2, 1987, PP. 5-28.
- Saporta, B. Stratégie pour la PME, PMI. Collection entreprendre, Paris, 1986.
- Saporta, Bernard. Stratégies des PME, Encyclopédie de gestion, Economica 1989.
- Smith, Ken J, et Martin J. Gannon. << Organizational effectiveness in entrepreneurial and professionally Managed firms >>, Journal of Small Business Management, July 1987, PP.14-21.
- Steiner, Michael P. et Olaf Solem. << Factors for success in small manufacturing firms >>, Journal of Small Business Management, January 1988, PP. 51.56.
- Tordjman, André. Stratégie de concurrence dans le commerce, Les services au consommateurs. Les éditions Organisation, Paris, 1983.
- Terrien, Y. La commercialisation clef de voûte de l'entreprise, Image, 1991, Vol 4, 16-17.
- Toulouse, Jean-Marie << Strategy, structure, CEO personality and performance in small firms >>, American Journal of Small Business, Winter 1986, PP.47-62.
- Vert, C. Le marketing direct: clé de la compétitivité industrielle. Paris : Entreprise Moderne d'Édition, 1980.
- Vincent, Giard. Statistiques appliquées à la gestion. Economica, 3ed, Paris, 1982.

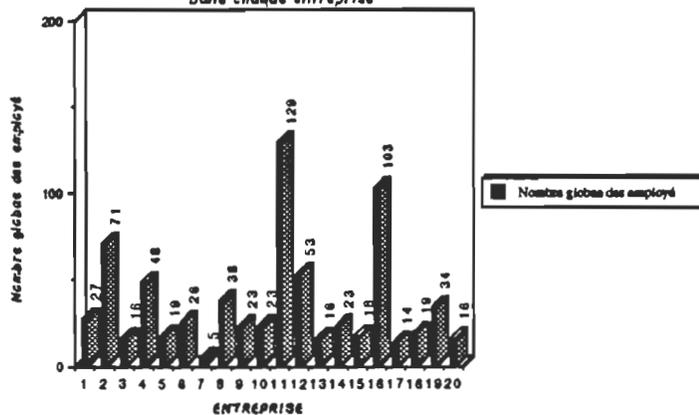
ANNEXES

ANNEXE "A"**Graphiques**

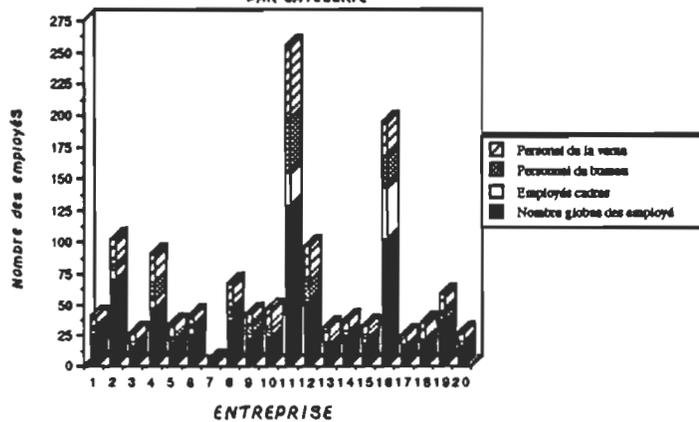
Graphique # 1:
Degré de connaissance de l'environnement
général et sectoriel



Graphique # 2
Le nombre global des employés
Dans chaque entreprise



Graphique # 3
NOMBRE DES EMPLOYÉS
PAR CATÉGORIE



ANNEXE "B"

Lettre de présentation



Université du Québec à Trois-Rivières

C.P. 500, Trois-Rivières, Québec, Canada / G9A 5H7

Téléphone: (819) 376-5080

Télécopieur: (819) 376-5079

Télex: 051-31623

Département d'administration et d'économique

Madame; Monsieur;

Bonjour!

Ce questionnaire s'inscrit dans le cadre d'une recherche sur les pratiques managériales des dirigeants des firmes de distribution. Il a pour objectif de recueillir certaines informations sur la façon de gérer les firmes de distribution. Il est très important pour nous de connaître vos opinions sur ces sujets.

Vous pouvez être assuré que vos réponses seront traitées confidentiellement et que vos résultats serviront exclusivement à des fins de recherche. Vous pouvez donc répondre en toute confiance et en toute sincérité.

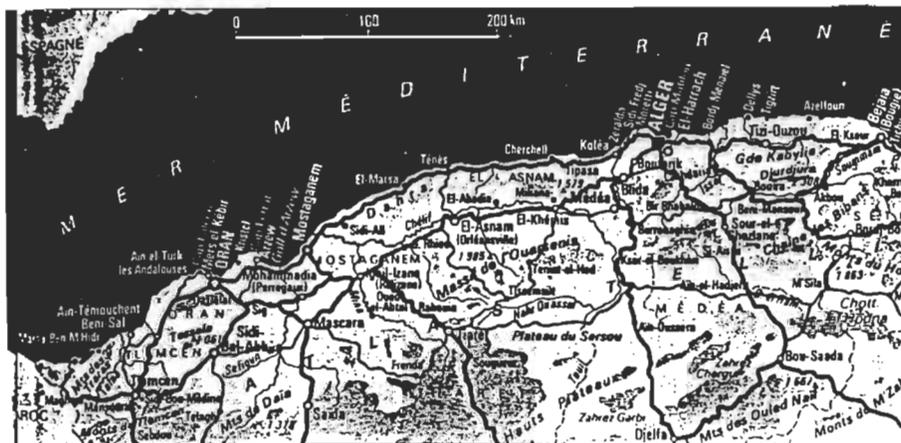
Merci pour votre précieuse collaboration.

Lahouari BELMADANI étudiant à la maîtrise, U.Q.T.R.

Jocelyn, D. PERREAULT, professeur, U.Q.T.R.

ANNEXE "C"

Carte géographique d'Algérie et
de l'ouest algérien



ANNEXE "D"

Questionnaire

I- RENSEIGNEMENTS SUR L'ENTREPRISE.

Nom de l'entreprise : _____

Localisation de l'entreprise : _____

Date de la création et ou de démarrage: ____/____/____

Secteur d'activité: _____

forme légale de l'entreprise: Propriété unique: _____

S.A.R.L _____

Compagnie par action: _____

Entreprise public: _____

Nombre des associés ou actionnaires s'il y a lieu: _____

Pourcentage des action détenues par:

Vous: _____%

Actionnaires/associés: _____%

Qui est le principal responsable des activités suivante:

	Le propriétaire		Gestionnaire
	dirigeant	cadre	Exterieur
Consultant			
Gestion de la vente	_____	_____	_____
Publicité	_____	_____	_____
Promotion des ventes	_____	_____	_____
Gestion de la distribution			

physique	___	___	___
Relations avec les fournisseurs	___	___	___
Évaluation et diagnostique	___	___	___

1- Quel est le nombre des employés dans votre entreprise:

Régulier _____

Saisonnier _____

2- Quel est le nombre d'employés par catégorie d'emploi:

Cadre : _____

personnel de bureau : _____

personnel de la vente : _____

Autres : _____

3- Quel est le nombre d'heures que vous consacrez en moyenne par semaine aux affaires de l'entreprise: _____ Hrs

4- Actuellement votre entreprise enregistre:

Des profits: _____

Des pertes: _____

Ni profits, ni perte: _____

5- L'évolution du chiffre d'affaires durant les trois derniers exercices

1990: ___%

1991: ___%

1992: ___%

6- En référence au nombre d'heures de travail par semaine, comment répartissez-vous votre temps entre les fonctions managériales suivantes:

Planification stratégique: _____ Hrs

Planification opérationnelle: _____ Hrs

Organisation: _____ Hrs

Direction et coordination: _____ Hrs

Contrôle: _____ Hrs

II- MISSION ET OBJECTIFS STRATÉGIQUES

7- Aviez-vous fixé des objectifs? _____ Oui _____ Non

8- Si oui: ces objectifs étaient-ils écrits? _____ Oui _____ Non

9- Quels sont les principaux objectifs poursuivis par cette entreprise?

.....

.

.....

.

.....

.

10- Quel est le degré de connaissance de votre secteur d'activité?

Prière de répondre en utilisant les degrés suivants

(1) Pas du tout (2) Un peu (3) Moyennement (4) Beaucoup (5) Tout à fait

- Tendance du marché....._____
- Volume potentiel des ventes de l'entreprise....._____
- Les principaux concurrents de ce secteur....._____
- Les clients intéressés par les produits de l'entreprise....._____
- L'importance de ce secteur d'activité....._____
- Les principaux fournisseurs de ce secteur....._____

III- ENVIRONNEMENT

III.1- Environnement générale:

10- L'environnement est un facteur déterminant de succès ou d'échec de l'entreprise. Dans quel mesure analysez-vous chacun des facteurs suivants?

Prière de répondre en utilisant les degrés suivants

1 ————— 2 ————— 3 ————— 4 ————— 5

pas du tout

Un peu

Moyennement

Beaucoup

Tout à fait

Conjoncture économique	1	2	3	4	5
Taux de chômage	1	2	3	4	5
Taux d'intérêt	1	2	3	4	5
Taux d'inflation	1	2	3	4	5
Valeur du Dinar Algérien	1	2	3	4	5
Normes environnementales	1	2	3	4	5

III.2- Environnement sectoriel

12- Durant l'exercice des activités de l'entreprise. Dans quelle mesure vous analysez-vous chacun des facteurs suivants?

Prière de répondre en utilisant les degrés suivants

1 ————— 2 ————— 3 ————— 4 ————— 5

pas du tout

Un peu

Moyennement

Beaucoup

Tout à fait

Disponibilité des ressources humaines	1	2	3	4	5
Disponibilité des produits	1	2	3	4	5
Disponibilité des équipements de distribution	1	2	3	4	5

13- Les clients:

1 ————— 2 ————— 3 ————— 4 ————— 5

pas du tout

Un peu

Moyennement

Beaucoup

Tout à fait

Les besoins de la clientèle	1	2	3	4	5
Identification des types de clientèles	1	2	3	4	5
La taille du marché	1	2	3	4	5

14- Les fournisseurs:

1 ————— 2 ————— 3 ————— 4 ————— 5

pas du tout Un peu Moyennement Beaucoup Tout à fait

Nombre	1	2	3	4	5
Localisation	1	2	3	4	5
Caractéristiques/produits/services	1	2	3	4	5
Prix des produits	1	2	3	4	5
Délais de livraison	1	2	3	4	5
Quantités disponibles	1	2	3	4	5
Qualité des services	1	2	3	4	5

15- Les concurrents:

1 ————— 2 ————— 3 ————— 4 ————— 5

pas du tout Un peu Moyennement Beaucoup Tout à fait

Nombre	1	2	3	4	5
Localisation	1	2	3	4	5
Part de marché	1	2	3	4	5
Caractéristiques des services	1	2	3	4	5
Prix des services	1	2	3	4	5

Qualité des services		1	2	3	4	5
Publicité et promotion	1	2	3	4	5	
Forces et faiblesse des concurrents		1	2	3	4	5

III.3- Environnement interne:

16- Dans quelle mesure analysez-vous chacun des facteurs suivants?

1 ————— 2 ————— 3 ————— 4 ————— 5

pas du tout Un peu Moyennement Beaucoup Tout à fait

Prix des produits à offrir		1	2	3	4	5
Gamme de produits à offrir		1	2	3	4	5
Qualité des produits à offrir	1	2	3	4	5	
Promotion et publicité	1	2	3	4	5	
Délais de livraison des produits		1	2	3	4	5

IV- ENTREPRISE

17- Quelles sont les principales forces qui semblent avantageuses caractérisant votre entreprise:

18- Quelles sont les principales faiblesses qui semble désavantageuses caractérisant votre entreprise:

19- Selon quels critères choisissez-vous votre circuit de distribution:

20- Combien d'options s'offrent-elles pour vous choisissez votre circuit de distribution:

21- Quelle est la principale contribution de votre circuit de distribution a l'augmentation de votre compétitivité?

22- Est-ce que vous procédez généralement à l'évaluation complète du processus de la distribution autant interne à l'externe?

23- Selon quel critère évaluez-vous les intermédiaires qui font partie de votre réseau de distribution?

24- Quels sont les types de décision relatives à la distribution et à quel niveau sont elles dans votre entreprise?

25- Est ce que les firmes faisant partie du même secteur ont tendance à utiliser des circuits semblables? ___ OUI ___ Non

Si Non, pouvez nous décrire cette tendance :

-	<u>TRANSPORT AMONT</u> (vers chez vous)		
	Transport privé	_____	_____
	Transport public	_____	_____
	Délais de livraison	_____	_____
	Fiabilité	_____	_____
-	<u>ENTREPOSAGE</u>		
	Entrepôt privé	_____	_____
	Entrepôt public	_____	_____
-	CONDITIONNEMENT	_____	_____
-	MANUTENTION	_____	_____
-	<u>TRANSPORT AVAL</u> (vers le client)		
	Transport privé	_____	_____
	Transport public	_____	_____
-	SERVICE À LA CLIENTELE.	_____	_____

45- Parmi les stratégies énumérées ci-après, indiquez-nous celles que vous considérez comme des stratégies contrôlables et celles que vous considérez comme des stratégies incontrôlables. ? (Cochez dans la case correspondante au type de stratégie)

	<u>Contrôlable</u>	<u>Incontrôlable</u>
<u>Stratégie privilégiée:</u>		
- Pression	—	—
- Aspiration	—	—
- Mixte	—	—

46- Si vous utilisez l'une des stratégies mentionnées ci-dessus, lequel des outils suivants vous le considérez comme contrôlable ou incontrôlable? (Cochez dans la case correspondante au jeu)

	<u>Contrôlable</u>	
<u>Incontrôlable</u>		
- Publicité	—	—
- Force de vente	—	—
- Promotion	—	—
- Relations publiques	—	—
- Commandite	—	—

47- Dans la liste des facteurs suivants, certains représentent pour votre entreprise des avantages ou des désavantages par rapport à la concurrence dans l'établissement de votre stratégie. Indiquez les trois plus importants; 1 étant le plus important, 2 le second plus important et 3 le troisième plus important.

AVANTAGESDÉSAVANTAGE

(1, 2 et 3)

(1, 2 et 3)

_____	La qualité de vos produits actuels	_____
_____	Votre capacité de procurer d'autres produits	_____
_____	Votre réseau de distribution	_____
_____	Votre expertise en marketing	_____
_____	Votre facilité à obtenir de l'information	_____
_____	La valeur actuel du dinars algérien	_____
_____	Les taux d'intérêts actuels	_____
_____	Autre_____	_____

48- Votre entreprise importe-elle le même type de produit en provenance des pays du Maghreb Oui ___ Non ___

-Si Non pourquoi?_____

-Si oui dans quelle proportion?_____%

49- Indiquez dans la liste des facteurs suivants, deux facteurs qui représentent pour vous des AVANTAGES ou des CONTRAINTES à importer des pays maghrébins? indiquez ces facteurs par ordre d'importance (1 et 2).

AVANTAGES

(1 et 2)

- _____ Le prix des produits .
- _____ La qualité des produits
- _____ L'accord du libre échange
- _____ La facilité à obtenir les produits
- _____ La valeur actuel du dinars algérien
- _____ Les taux d'intérêts actuels
- _____ Autre_____

CONTRAINTES

(1 et 2)

- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____

50- Indiquez, (1) étant le plus important, (2) le second plus important et (3) le troisième plus important, les objectifs les plus importants pour votre entreprise au cours des 3 dernières années et pour les 3 prochaines années.

3 DERNIERES ANNÉES
ANNÉES

(1, 2 et 3)

- _____ Augmenter votre volume de vos vente
- _____ Diversifier vos produits
- _____ Conserver votre part de marché
- _____ Accroître votre part de marché
- _____ Réduire les coûts de distribution
- _____ Augmenter la qualité de vos produits
- _____ Détecter de nouveaux marchés
- _____ Acquisition ou fusion avec d'autre entreprise _____
- _____ Autre_____

3 PROCHAINES

(1, 2 et 3)

- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____

51- Comment qualifiez-vous la démarche commerciale (la stratégie de distribution) de votre entreprise?

Spontanée, c'est à dire qu'elle se fait lorsqu'un besoin précis se fait sentir

Systématique, c'est à dire qu'elle se fait sur une base régulière

Inexistante parce que vous n'en sentez pas le besoin

Inexistante parce que vous n'avez pas les ressources nécessaires.

Autres _____

Prière de justifiez votre choix:

52-Indiquer, dans l'ordre (1, 2 et 3), les 3 principales sources d'information utilisées pour de nouveaux marché susceptibles d'être profitables à l'entreprise?

Vos fournisseurs _____

Vos concurrents _____

Vos clients _____

Médias (journaux, télé, etc.) _____

Des consultants _____

Des foires ou des exposition _____

Autres _____

53- Avec combien d'entreprises développez-vous des relations commerciales, où sont-elles situées et depuis combien de temps faite-vous à ce développement.

LOCALISATION	NOMBRE	DURÉE
• Dans votre ville	_____	Depuis___an(s)
• Dans l'ouest du pays	_____	Depuis___an(s)
• Dans le territoire national	_____	Depuis___an(s)
• Au niveau du Maghreb	_____	Depuis___an(s)
• Ailleurs_____	_____	Depuis___an(s)

54- Quel sont les obstacles auxquels vous seriez confronter si vous ne développiez pas ce type de relation?

|||||Merci|||||

||

ANNEXE "E"**Résultats du traitement statistique**

X1: V1

Mean:	Std. Dev.:	Std. Error:	Variance:	Coef. Var.:	Count:
36.05	31.796	7.11	1010.997	88.2	20
Minimum:	Maximum:	Range:	Sum:	Sum Squared:	# Missing:
5	129	124	721	45201	3
t 95%:	95% Lower:	95% Upper:	# < 10th %:	10th %:	25th %:
14.883	21.167	50.933	2	15	17
50th %:	75th %:	90th %:	# > 90th %:	Mode:	Geo. Mean:
23	43	87.5	2	*	27.145
Har. Mean:	Kurtosis:	Skewness:			
20.932	2.399	1.808			

X2: V2

Mean:	Std. Dev.:	Std. Error:	Variance:	Coef. Var.:	Count:
5.3	9.718	2.173	94.432	183.351	20
Minimum:	Maximum:	Range:	Sum:	Sum Squared:	# Missing:
0	39	39	106	2356	3
t 95%:	95% Lower:	95% Upper:	# < 10th %:	10th %:	25th %:
4.548	.752	9.848	1	1	1
50th %:	75th %:	90th %:	# > 90th %:	Mode:	Geo. Mean:
2	4.5	16.5	2	1	*
Har. Mean:	Kurtosis:	Skewness:			
*	6.179	2.719			

X3: V3

Mean:	Std. Dev.:	Std. Error:	Variance:	Coef. Var.:	Count:
8.05	10.19	2.279	103.839	126.566	20
Minimum:	Maximum:	Range:	Sum:	Sum Squared:	# Missing:
0	43	43	161	3269	3
t 95%:	95% Lower:	95% Upper:	# < 10th %:	10th %:	25th %:
4.77	3.28	12.82	2	1.5	3
50th %:	75th %:	90th %:	# > 90th %:	Mode:	Geo. Mean:
4	8	20.5	2	3	*
Har. Mean:	Kurtosis:	Skewness:			
*	5.281	2.4			

X4: V4

Mean:	Std. Dev.:	Std. Error:	Variance:	Coef. Var.:	Count:
15.9	11.554	2.651	140.516	74.553	20
Minimum:	Maximum:	Range:	Sum:	Sum Squared:	# Missing:
0	57	57	318	7726	3
t 95%:	95% Lower:	95% Upper:	# < 10th %:	10th %:	25th %:
5.548	10.352	21.448	2	7.5	8
50th %:	75th %:	90th %:	# > 90th %:	Mode:	Geo. Mean:
13.5	19	26.5	2	8	*
Har. Mean:	Kurtosis:	Skewness:			
*	5.335	2.11			

X5: V5

Mean:	Std. Dev.:	Std. Error:	Variance:	Coef. Var.:	Count:
68.85	16.024	3.583	256.766	23.274	20
Minimum:	Maximum:	Range:	Sum:	Sum Squared:	# Missing:
40	90	50	1377	99665	3
t 95%:	95% Lower:	95% Upper:	# < 10th %:	10th %:	25th %:
7.5	61.35	76.35	0	40	57
50th %:	75th %:	90th %:	# > 90th %:	Mode:	Geo. Mean:
75	80	87	2	75	66.773
Har. Mean:	Kurtosis:	Skewness:			
64.393	-.673	-.717			

X6: V6

Mean:	Std. Dev.:	Std. Error:	Variance:	Coef. Var.:	Count:
1	0	0	0	0	20
Minimum:	Maximum:	Range:	Sum:	Sum Squared:	# Missing:
1	1	0	20	20	3
t 95%:	95% Lower:	95% Upper:	# < 10th %:	10th %:	25th %:
0	1	1	0	1	1
50th %:	75th %:	90th %:	# > 90th %:	Mode:	Geo. Mean:
1	1	1	0	1	1
Har. Mean:	Kurtosis:	Skewness:			
1	.	.			

X7: V7

Mean:	Std. Dev.:	Std. Error:	Variance:	Coef. Var.:	Count:
11.3	5.283	1.181	27.908	46.748	20
Minimum:	Maximum:	Range:	Sum:	Sum Squared:	# Missing:
0	20	20	228	3084	3
t 95%:	95% Lower:	95% Upper:	# < 10th %:	10th %:	25th %:
2.473	8.827	13.773	2	2	8.5
50th %:	75th %:	90th %:	# > 90th %:	Mode:	Geo. Mean:
12.5	15	15.5	2	15	.
Har. Mean:	Kurtosis:	Skewness:			
.	.068	-.832			

X8: V8

Mean:	Std. Dev.:	Std. Error:	Variance:	Coef. Var.:	Count:
18.15	7.949	1.777	63.187	52.469	20
Minimum:	Maximum:	Range:	Sum:	Sum Squared:	# Missing:
8	48	40	303	8791	3
t 95%:	95% Lower:	95% Upper:	# < 10th %:	10th %:	25th %:
3.721	11.429	18.871	2	7.5	12
50th %:	75th %:	90th %:	# > 90th %:	Mode:	Geo. Mean:
15	15	20	1	15	13.752
Har. Mean:	Kurtosis:	Skewness:			
12.508	8.301	2.883			

X9: V9

Mean:	Std. Dev.:	Std. Error:	Variance:	Coef. Var.:	Count:
11.98	3.79	.848	14.366	31.717	20
Minimum:	Maximum:	Range:	Sum:	Sum Squared:	# Missing:
0	16	16	239	3129	3
t 95%:	95% Lower:	95% Upper:	# < 10th %:	10th %:	25th %:
1.774	10.178	13.724	2	8.5	10
50th %:	75th %:	90th %:	# > 90th %:	Mode:	Geo. Mean:
12.5	15	15	1	15	.
Har. Mean:	Kurtosis:	Skewness:			
.	2.819	-1.543			

X10: V10

Mean:	Std. Dev.:	Std. Error:	Variance:	Coef. Var.:	Count:
12.25	2.936	.856	8.618	23.965	20
Minimum:	Maximum:	Range:	Sum:	Sum Squared:	# Missing:
6	16	10	248	3188	3
t 95%:	95% Lower:	95% Upper:	# < 10th %:	10th %:	25th %:
1.374	10.878	13.824	2	8.5	10
50th %:	75th %:	90th %:	# > 90th %:	Mode:	Geo. Mean:
12.5	15	15	1	15	11.872
Har. Mean:	Kurtosis:	Skewness:			
11.448	-.986	-.444			

X11: V11

Mean:	Std. Dev.:	Std. Error:	Variance:	Coef. Var.:	Count:
12.45	3.236	.724	10.471	25.991	20
Minimum:	Maximum:	Range:	Sum:	Sum Squared:	# Missing:
4	18	12	249	3299	3
t 95%:	95% Lower:	95% Upper:	# < 10th %:	10th %:	25th %:
1.515	10.935	13.965	2	6	10
50th %:	75th %:	90th %:	# > 90th %:	Mode:	Geo. Mean:
13.5	15	15	1	15	11.901
Har. Mean:	Kurtosis:	Skewness:			
11.123	.402	-1.067			

X12: V12

Mean:	Std. Dev.:	Std. Error:	Variance:	Coef. Var.:	Count:
1	0	0	0	0	20
Minimum:	Maximum:	Range:	Sum:	Sum Squared:	# Missing:
1	1	0	20	20	3
t 95%:	95% Lower:	95% Upper:	# < 10th %:	10th %:	25th %:
0	1	1	0	1	1
50th %:	75th %:	90th %:	# > 90th %:	Mode:	Geo. Mean:
1	1	1	0	1	1
Har. Mean:	Kurtosis:	Skewness:			
1	.	.			

X13: V13

Mean:	Std. Dev.:	Std. Error:	Variance:	Coef. Var.:	Count:
.75	.444	.099	.197	59.235	20
Minimum:	Maximum:	Range:	Sum:	Sum Squared:	# Missing:
0	1	1	15	15	3
t 95%:	95% Lower:	95% Upper:	# < 10th %:	10th %:	25th %:
.208	.542	.958	0	0	.5
50th %:	75th %:	90th %:	# > 90th %:	Mode:	Geo. Mean:
1	1	1	0	1	.
Har. Mean:	Kurtosis:	Skewness:			
.	-.667	-1.155			

X14: V14

Mean:	Std. Dev.:	Std. Error:	Variance:	Coef. Var.:	Count:
3.95	.688	.153	.471	17.376	20
Minimum:	Maximum:	Range:	Sum:	Sum Squared:	# Missing:
3	5	2	79	321	3
t 95%:	95% Lower:	95% Upper:	# < 10th %:	10th %:	25th %:
.321	3.629	4.271	0	3	3.5
50th %:	75th %:	90th %:	# > 90th %:	Mode:	Geo. Mean:
4	4	5	0	4	3.592
Har. Mean:	Kurtosis:	Skewness:			
3.834	-.769	.058			

X15: V15

Mean:	Std. Dev.:	Std. Error:	Variance:	Coef. Var.:	Count:
4	.795	.178	.632	19.668	20
Minimum:	Maximum:	Range:	Sum:	Sum Squared:	# Missing:
3	5	2	80	332	3
t 95%:	95% Lower:	95% Upper:	# < 10th %:	10th %:	25th %:
.372	3.626	4.372	0	3	3
50th %:	75th %:	90th %:	# > 90th %:	Mode:	Geo. Mean:
4	5	5	0	4	3.923
Har. Mean:	Kurtosis:	Skewness:			
3.846	-1.333	0			

X16: V16

Mean:	Std. Dev.:	Std. Error:	Variance:	Coef. Var.:	Count:
3.6	.894	.2	.8	23.536	20
Minimum:	Maximum:	Range:	Sum:	Sum Squared:	# Missing:
2	5	3	76	304	3
t 95%:	95% Lower:	95% Upper:	# < 10th %:	10th %:	25th %:
.419	3.381	4.219	2	2.5	3
50th %:	75th %:	90th %:	# > 90th %:	Mode:	Geo. Mean:
4	4	5	0	4	3.664
Har. Mean:	Kurtosis:	Skewness:			
3.55	-.321	-.507			

X17: V17

Mean:	Std. Dev.:	Std. Error:	Variance:	Coef. Var.:	Count:
3.75	1.02	.226	1.039	27.188	20
Minimum:	Maximum:	Range:	Sum:	Sum Squared:	# Missing:
1	5	4	75	301	3
t 95%:	95% Lower:	95% Upper:	# < 10th %:	10th %:	25th %:
.477	3.273	4.227	2	2.5	3
50th %:	75th %:	90th %:	# > 90th %:	Mode:	Geo. Mean:
4	4	5	0	4	3.559
Har. Mean:	Kurtosis:	Skewness:			
3.261	.981	-1.013			

X18: V18

Mean:	Std. Dev.:	Std. Error:	Variance:	Coef. Var.:	Count:
3.65	1.137	.254	1.292	31.143	20
Minimum:	Maximum:	Range:	Sum:	Sum Squared:	# Missing:
2	5	3	73	291	3
t 95%:	95% Lower:	95% Upper:	# < 10th %:	10th %:	25th %:
.532	3.118	4.162	0	2	3
50th %:	75th %:	90th %:	# > 90th %:	Mode:	Geo. Mean:
4	5	5	0	5	3.465
Har. Mean:	Kurtosis:	Skewness:			
3.27	-1.323	-.16			

X19: V19

Mean:	Std. Dev.:	Std. Error:	Variance:	Coef. Var.:	Count:
2.3	1.129	.252	1.274	49.069	20
Minimum:	Maximum:	Range:	Sum:	Sum Squared:	# Missing:
1	5	4	46	130	3
t 95%:	95% Lower:	95% Upper:	# < 10th %:	10th %:	25th %:
.528	1.772	2.828	0	1	1.5
50th %:	75th %:	90th %:	# > 90th %:	Mode:	Geo. Mean:
2	3	4	1	2	2.048
Har. Mean:	Kurtosis:	Skewness:			
1.813	-.092	.739			

X20: V20

Mean:	Std. Dev.:	Std. Error:	Variance:	Coef. Var.:	Count:
4.1	.716	.161	.516	17.517	20
Minimum:	Maximum:	Range:	Sum:	Sum Squared:	# Missing:
3	5	2	62	346	3
t 95%:	95% Lower:	95% Upper:	# < 10th %:	10th %:	25th %:
.336	3.764	4.436	0	3	4
50th %:	75th %:	90th %:	# > 90th %:	Mode:	Geo. Mean:
4	5	5	0	4	4.038
Har. Mean:	Kurtosis:	Skewness:			
3.974	-.98	-.14			

X21: V21

Mean:	Std. Dev.:	Std. Error:	Variance:	Coef. Var.:	Count:
4.25	1.07	.239	1.145	25.175	20
Minimum:	Maximum:	Range:	Sum:	Sum Squared:	# Missing:
1	5	4	85	383	3
t 95%:	95% Lower:	95% Upper:	# < 10th %:	10th %:	25th %:
.501	3.749	4.751	1	3	4
50th %:	75th %:	90th %:	# > 90th %:	Mode:	Geo. Mean:
5	5	5	0	5	4.041
Har. Mean:	Kurtosis:	Skewness:			
3.67	2.174	-1.571			

X22: V22

Mean:	Std. Dev.:	Std. Error:	Variance:	Coef. Var.:	Count:
4.2	1.24	.277	1.537	29.517	20
Minimum:	Maximum:	Range:	Sum:	Sum Squared:	# Missing:
1	5	4	84	382	3
t 95%:	95% Lower:	95% Upper:	# < 10th %:	10th %:	25th %:
.58	3.62	4.78	2	2	4
50th %:	75th %:	90th %:	# > 90th %:	Mode:	Geo. Mean:
5	5	5	0	5	3.881
Har. Mean:	Kurtosis:	Skewness:			
3.315	2.074	-1.748			

X23: V23

Mean:	Std. Dev.:	Std. Error:	Variance:	Coef. Var.:	Count:
3.45	1.395	.312	1.945	40.421	20
Minimum:	Maximum:	Range:	Sum:	Sum Squared:	# Missing:
1	5	4	69	275	3
t 95%:	95% Lower:	95% Upper:	# < 10th %:	10th %:	25th %:
.683	2.797	4.103	0	1	3
50th %:	75th %:	90th %:	# > 90th %:	Mode:	Geo. Mean:
3.5	5	5	0	5	3.078
Har. Mean:	Kurtosis:	Skewness:			
2.597	-.836	-.492			

X24: V24

Mean:	Std. Dev.:	Std. Error:	Variance:	Coef. Var.:	Count:
2.4	1.501	.336	2.253	82.537	20
Minimum:	Maximum:	Range:	Sum:	Sum Squared:	# Missing:
1	5	4	48	158	3
t 95%:	95% Lower:	95% Upper:	# < 10th %:	10th %:	25th %:
.703	1.897	3.103	0	1	1
50th %:	75th %:	90th %:	# > 90th %:	Mode:	Geo. Mean:
2.5	3	5	0	1	1.964
Har. Mean:	Kurtosis:	Skewness:			
1.819	-1.045	.533			

X25: V25

Mean:	Std. Dev.:	Std. Error:	Variance:	Coef. Var.:	Count:
3.4	1.392	.311	1.937	40.932	20
Minimum:	Maximum:	Range:	Sum:	Sum Squared:	# Missing:
1	5	4	88	288	3
t 95%:	95% Lower:	95% Upper:	# < 10th %:	10th %:	25th %:
.551	2.749	4.051	0	1	3
50th %:	75th %:	90th %:	# > 90th %:	Mode:	Geo. Mean:
3	5	5	0	3	3.034
Har. Mean:	Kurtosis:	Skewness:			
2.57	-.884	-.389			

X₂₆: V26

Mean:	Std. Dev.:	Std. Error:	Variance:	Coef. Var.:	Count:
4.35	1.04	.233	1.082	23.908	20
Minimum:	Maximum:	Range:	Sum:	Sum Squared:	# Missing:
1	5	4	87	399	3
t 95%:	95% Lower:	95% Upper:	# < 10th %:	10th %:	25th %:
.487	3.863	4.837	1	3	4
50th %:	75th %:	90th %:	# > 90th %:	Mode:	Geo. Mean:
5	5	5	0	5	4.146
Har. Mean:	Kurtosis:	Skewness:			
3.762	3.384	-1.893			

X₂₇: V27

Mean:	Std. Dev.:	Std. Error:	Variance:	Coef. Var.:	Count:
4.3	1.031	.231	1.063	23.979	20
Minimum:	Maximum:	Range:	Sum:	Sum Squared:	# Missing:
1	5	4	86	390	3
t 95%:	95% Lower:	95% Upper:	# < 10th %:	10th %:	25th %:
.463	3.817	4.783	1	3	4
50th %:	75th %:	90th %:	# > 90th %:	Mode:	Geo. Mean:
5	5	5	0	5	4.1
Har. Mean:	Kurtosis:	Skewness:			
3.727	3.225	-1.809			

X₂₈: V28

Mean:	Std. Dev.:	Std. Error:	Variance:	Coef. Var.:	Count:
2.55	1.605	.359	2.576	62.945	20
Minimum:	Maximum:	Range:	Sum:	Sum Squared:	# Missing:
1	5	4	51	179	3
t 95%:	95% Lower:	95% Upper:	# < 10th %:	10th %:	25th %:
.751	1.799	3.301	0	1	1
50th %:	75th %:	90th %:	# > 90th %:	Mode:	Geo. Mean:
2	4	5	0	1	2.097
Har. Mean:	Kurtosis:	Skewness:			
1.739	-1.154	.612			

X₂₉: V29

Mean:	Std. Dev.:	Std. Error:	Variance:	Coef. Var.:	Count:
2.1	1.483	.332	2.2	70.83	20
Minimum:	Maximum:	Range:	Sum:	Sum Squared:	# Missing:
1	5	4	42	130	3
t 95%:	95% Lower:	95% Upper:	# < 10th %:	10th %:	25th %:
.694	1.408	2.794	0	1	1
50th %:	75th %:	90th %:	# > 90th %:	Mode:	Geo. Mean:
1	3	5	0	1	1.7
Har. Mean:	Kurtosis:	Skewness:			
1.435	-.357	1.017			

X₃₀: V30

Mean:	Std. Dev.:	Std. Error:	Variance:	Coef. Var.:	Count:
2.95	1.504	.336	2.261	50.966	20
Minimum:	Maximum:	Range:	Sum:	Sum Squared:	# Missing:
1	5	4	59	217	3
t 95%:	95% Lower:	95% Upper:	# < 10th %:	10th %:	25th %:
.704	2.246	3.654	0	1	1
50th %:	75th %:	90th %:	# > 90th %:	Mode:	Geo. Mean:
3	4	5	0	0	2.489
Har. Mean:	Kurtosis:	Skewness:			
2.013	-1.397	-.199			

X31: V31

Mean:	Std. Dev.:	Std. Error:	Variance:	Coef. Var.:	Count:
4.25	.851	.19	.724	20.016	20
Minimum:	Maximum:	Range:	Sum:	Sum Squared:	# Missing:
2	5	3	65	375	3
t 95%:	95% Lower:	95% Upper:	# < 10th %:	10th %:	25th %:
.398	3.852	4.648	1	3	4
50th %:	75th %:	90th %:	# > 90th %:	Mode:	Geo. Mean:
4	5	5	0	5	4.151
Har. Mean:	Kurtosis:	Skewness:			
4.027	.532	-1.02			

X32: V32

Mean:	Std. Dev.:	Std. Error:	Variance:	Coef. Var.:	Count:
4.7	.47	.105	.221	10.003	20
Minimum:	Maximum:	Range:	Sum:	Sum Squared:	# Missing:
4	5	1	94	446	3
t 95%:	95% Lower:	95% Upper:	# < 10th %:	10th %:	25th %:
.22	4.48	4.92	0	4	4
50th %:	75th %:	90th %:	# > 90th %:	Mode:	Geo. Mean:
5	5	5	0	5	4.676
Har. Mean:	Kurtosis:	Skewness:			
4.661	-1.238	-.673			

X33: V33

Mean:	Std. Dev.:	Std. Error:	Variance:	Coef. Var.:	Count:
3.95	1.234	.276	1.524	31.25	20
Minimum:	Maximum:	Range:	Sum:	Sum Squared:	# Missing:
1	5	4	79	341	3
t 95%:	95% Lower:	95% Upper:	# < 10th %:	10th %:	25th %:
.576	3.372	4.528	1	2	3
50th %:	75th %:	90th %:	# > 90th %:	Mode:	Geo. Mean:
4	5	5	0	5	3.687
Har. Mean:	Kurtosis:	Skewness:			
3.306	-.183	-.938			

X34: V34

Mean:	Std. Dev.:	Std. Error:	Variance:	Coef. Var.:	Count:
2.3	1.174	.263	1.379	51.056	20
Minimum:	Maximum:	Range:	Sum:	Sum Squared:	# Missing:
1	5	4	46	132	3
t 95%:	95% Lower:	95% Upper:	# < 10th %:	10th %:	25th %:
.55	1.75	2.85	0	1	1
50th %:	75th %:	90th %:	# > 90th %:	Mode:	Geo. Mean:
2.5	3	3.5	2	3	2
Har. Mean:	Kurtosis:	Skewness:			
1.722	-.569	.396			

X35: V35

Mean:	Std. Dev.:	Std. Error:	Variance:	Coef. Var.:	Count:
2.4	1.569	.351	2.463	65.394	20
Minimum:	Maximum:	Range:	Sum:	Sum Squared:	# Missing:
1	5	4	48	162	3
t 95%:	95% Lower:	95% Upper:	# < 10th %:	10th %:	25th %:
.735	1.665	3.135	0	1	1
50th %:	75th %:	90th %:	# > 90th %:	Mode:	Geo. Mean:
2	4	5	0	1	1.941
Har. Mean:	Kurtosis:	Skewness:			
1.598	-1.25	.587			

X36: V36

Mean:	Std. Dev.:	Std. Error:	Variance:	Coef. Var.:	Count:
2.35	.875	.196	.766	37.238	20
Minimum:	Maximum:	Range:	Sum:	Sum Squared:	# Missing:
1	3	2	47	125	3
t 95%:	95% Lower:	95% Upper:	# < 10th %:	10th %:	25th %:
.41	1.94	2.76	0	1	1.5
50th %:	75th %:	90th %:	# > 90th %:	Mode:	Geo. Mean:
3	3	3	0	3	2.146
Har. Mean:	Kurtosis:	Skewness:			
1.905	-1.224	-.736			

X37: V37

Mean:	Std. Dev.:	Std. Error:	Variance:	Coef. Var.:	Count:
2.65	1.226	.274	1.503	43.011	20
Minimum:	Maximum:	Range:	Sum:	Sum Squared:	# Missing:
1	5	4	57	191	3
t 95%:	95% Lower:	95% Upper:	# < 10th %:	10th %:	25th %:
.574	2.276	3.424	0	1	2
50th %:	75th %:	90th %:	# > 90th %:	Mode:	Geo. Mean:
3	4	4	1	•	2.534
Har. Mean:	Kurtosis:	Skewness:			
2.174	-1.03	-.237			

X38: V38

Mean:	Std. Dev.:	Std. Error:	Variance:	Coef. Var.:	Count:
3.6	.754	.169	.566	20.943	20
Minimum:	Maximum:	Range:	Sum:	Sum Squared:	# Missing:
2	5	3	72	270	3
t 95%:	95% Lower:	95% Upper:	# < 10th %:	10th %:	25th %:
.353	3.247	3.953	1	3	3
50th %:	75th %:	90th %:	# > 90th %:	Mode:	Geo. Mean:
4	4	4.5	2	4	3.521
Har. Mean:	Kurtosis:	Skewness:			
3.438	-.342	.03			

X39: V39

Mean:	Std. Dev.:	Std. Error:	Variance:	Coef. Var.:	Count:
3.55	.826	.185	.682	23.256	20
Minimum:	Maximum:	Range:	Sum:	Sum Squared:	# Missing:
2	5	3	71	268	3
t 95%:	95% Lower:	95% Upper:	# < 10th %:	10th %:	25th %:
.386	3.164	3.936	2	2.5	3
50th %:	75th %:	90th %:	# > 90th %:	Mode:	Geo. Mean:
4	4	4.5	2	4	3.451
Har. Mean:	Kurtosis:	Skewness:			
3.343	-.449	-.183			

X40: V40

Mean:	Std. Dev.:	Std. Error:	Variance:	Coef. Var.:	Count:
3.75	.756	.176	.618	20.971	20
Minimum:	Maximum:	Range:	Sum:	Sum Squared:	# Missing:
2	5	3	75	293	3
t 95%:	95% Lower:	95% Upper:	# < 10th %:	10th %:	25th %:
.368	3.382	4.116	1	3	3
50th %:	75th %:	90th %:	# > 90th %:	Mode:	Geo. Mean:
4	4	5	0	4	3.686
Har. Mean:	Kurtosis:	Skewness:			
3.671	-.3	-.206			

X41: V41

Mean:	Std. Dev.:	Std. Error:	Variance:	Coef. Var.:	Count:
2.95	1.05	.235	1.103	35.595	20
Minimum:	Maximum:	Range:	Sum:	Sum Squared:	# Missing:
1	5	4	59	195	3
t 95%:	95% Lower:	95% Upper:	# < 10th %:	10th %:	25th %:
.491	2.459	3.441	2	1.5	2
50th %:	75th %:	90th %:	# > 90th %:	Mode:	Geo. Mean:
3	4	4	1	3	2.732
Har. Mean:	Kurtosis:	Skewness:			
2.464	-.452	-.15			

X42: V42

Mean:	Std. Dev.:	Std. Error:	Variance:	Coef. Var.:	Count:
-.7	.733	.164	.537	-104.671	20
Minimum:	Maximum:	Range:	Sum:	Sum Squared:	# Missing:
-1	1	2	-14	20	3
t 95%:	95% Lower:	95% Upper:	# < 10th %:	10th %:	25th %:
.343	-1.043	-.357	0	-1	-1
50th %:	75th %:	90th %:	# > 90th %:	Mode:	Geo. Mean:
-1	-1	1	0	-1	*
Har. Mean:	Kurtosis:	Skewness:			
*	1.543	1.96			

X43: V43

Mean:	Std. Dev.:	Std. Error:	Variance:	Coef. Var.:	Count:
-.8	.616	.138	.379	-76.946	20
Minimum:	Maximum:	Range:	Sum:	Sum Squared:	# Missing:
-1	1	2	-16	20	3
t 95%:	95% Lower:	95% Upper:	# < 10th %:	10th %:	25th %:
.286	-1.086	-.512	0	-1	-1
50th %:	75th %:	90th %:	# > 90th %:	Mode:	Geo. Mean:
-1	-1	0	2	-1	*
Har. Mean:	Kurtosis:	Skewness:			
*	5.111	2.667			

X44: V44

Mean:	Std. Dev.:	Std. Error:	Variance:	Coef. Var.:	Count:
-.7	.733	.164	.537	-104.671	20
Minimum:	Maximum:	Range:	Sum:	Sum Squared:	# Missing:
-1	1	2	-14	20	3
t 95%:	95% Lower:	95% Upper:	# < 10th %:	10th %:	25th %:
.343	-1.043	-.357	0	-1	-1
50th %:	75th %:	90th %:	# > 90th %:	Mode:	Geo. Mean:
-1	-1	1	0	-1	*
Har. Mean:	Kurtosis:	Skewness:			
*	1.543	1.96			

X45: V45

Mean:	Std. Dev.:	Std. Error:	Variance:	Coef. Var.:	Count:
-.7	.733	.164	.537	-104.671	20
Minimum:	Maximum:	Range:	Sum:	Sum Squared:	# Missing:
-1	1	2	-14	20	3
t 95%:	95% Lower:	95% Upper:	# < 10th %:	10th %:	25th %:
.343	-1.043	-.357	0	-1	-1
50th %:	75th %:	90th %:	# > 90th %:	Mode:	Geo. Mean:
-1	-1	1	0	-1	*
Har. Mean:	Kurtosis:	Skewness:			
*	1.543	1.96			

X46: V46

Mean:	Std. Dev.:	Std. Error:	Variance:	Coef. Var.:	Count:
0	1.026	.229	1.053	*	20
Minimum:	Maximum:	Range:	Sum:	Sum Squared:	# Missing:
-1	1	2	0	20	3
† 95%:	95% Lower:	95% Upper:	# < 10th %:	10th %:	25th %:
.48	-.48	.48	0	-1	-1
50th %:	75th %:	90th %:	# > 90th %:	Mode:	Geo. Mean:
0	1	1	0	*	*
Har. Mean:	Kurtosis:	Skewness:			
*	-2	0			

X47: V47

Mean:	Std. Dev.:	Std. Error:	Variance:	Coef. Var.:	Count:
.1	1.021	.228	1.042	1020.838	20
Minimum:	Maximum:	Range:	Sum:	Sum Squared:	# Missing:
-1	1	2	2	20	3
† 95%:	95% Lower:	95% Upper:	# < 10th %:	10th %:	25th %:
.478	-.378	.578	0	-1	-1
50th %:	75th %:	90th %:	# > 90th %:	Mode:	Geo. Mean:
1	1	1	0	1	*
Har. Mean:	Kurtosis:	Skewness:			
*	-1.98	-.201			

X48: V48

Mean:	Std. Dev.:	Std. Error:	Variance:	Coef. Var.:	Count:
.2	1.008	.225	1.011	502.825	20
Minimum:	Maximum:	Range:	Sum:	Sum Squared:	# Missing:
-1	1	2	4	20	3
† 95%:	95% Lower:	95% Upper:	# < 10th %:	10th %:	25th %:
.471	-.271	.671	0	-1	-1
50th %:	75th %:	90th %:	# > 90th %:	Mode:	Geo. Mean:
1	1	1	0	1	*
Har. Mean:	Kurtosis:	Skewness:			
*	-1.833	-.408			

X49: V49

Mean:	Std. Dev.:	Std. Error:	Variance:	Coef. Var.:	Count:
-.58	.826	.185	.682	-150.105	20
Minimum:	Maximum:	Range:	Sum:	Sum Squared:	# Missing:
-1	1	2	-11	19	3
† 95%:	95% Lower:	95% Upper:	# < 10th %:	10th %:	25th %:
.388	-.938	-.164	0	-1	-1
50th %:	75th %:	90th %:	# > 90th %:	Mode:	Geo. Mean:
-1	-.5	1	0	-1	*
Har. Mean:	Kurtosis:	Skewness:			
*	-.162	1.314			

X50: V50

Mean:	Std. Dev.:	Std. Error:	Variance:	Coef. Var.:	Count:
.1	.308	.089	.095	307.794	20
Minimum:	Maximum:	Range:	Sum:	Sum Squared:	# Missing:
0	1	1	2	2	3
† 95%:	95% Lower:	95% Upper:	# < 10th %:	10th %:	25th %:
.144	-.044	.244	0	0	0
50th %:	75th %:	90th %:	# > 90th %:	Mode:	Geo. Mean:
0	0	.5	2	0	*
Har. Mean:	Kurtosis:	Skewness:			
*	5.111	2.667			

X51: V51

Mean:	Std. Dev.:	Std. Error:	Variance:	Coef. Var.:	Count:
2.1	.788	.176	.621	37.527	20
Minimum:	Maximum:	Range:	Sum:	Sum Squared:	# Missing:
1	4	3	42	100	3
t 95%:	95% Lower:	95% Upper:	# < 10th %:	10th %:	25th %:
.360	1.731	2.460	0	1	2
50th %:	75th %:	90th %:	# > 90th %:	Mode:	Geo. Mean:
2	2	3.5	2	2	1.971
Har. Mean:	Kurtosis:	Skewness:			
1.846	1.469	1.152			