

## ESPACE LIBRE

## Caractérisation des pratiques de distribution des PME agroalimentaires au Sénégal : une analyse par la théorie des pratiques

Aminata Thiam<sup>a</sup>DOI : <https://doi.org/10.1522/revueot.v34n3.2017>

**RÉSUMÉ.** L'objectif de cette recherche est d'identifier et d'analyser les pratiques de distribution des PME agroalimentaires sénégalaises qui concourent à la mise à disposition réussie des produits auprès des clients finaux. Pour ce faire, nous avons mobilisé la théorie des pratiques en faisant une étude qualitative exploratoire reposant sur des entretiens individuels semi-directifs auprès de 10 PME agroalimentaires. Nous avons complété ces entretiens par des observations des pratiques réelles. L'analyse des données issues du terrain met en exergue trois pratiques de distribution : la coopération avec les distributeurs, le respect des délais de livraison et la minimisation des coûts. Ces résultats ont permis également d'identifier les matériels utilisés pour bien mener les pratiques de distribution, le savoir-faire mobilisé et la signification attribuée à chaque pratique. L'étude permet de proposer des lignes d'actions que les PME agroalimentaires sénégalaises pourraient mettre en œuvre pour une distribution efficace de leurs produits et des recommandations aux autorités étatiques pour un meilleur accompagnement de ces entreprises.

**Mots clés :** Pratiques de distribution, système agroalimentaire, PME, contexte sénégalais, théorie des pratiques

**ABSTRACT.** *The objective of this research is to identify and analyze the distribution practices of Senegalese agri-food SMEs that contribute to the successful provision of products to end users. To achieve this, we used the theory of practices by conducting an exploratory qualitative study based on semi-structured individual interviews with 10 agri-food SMEs. We supplemented these interviews with observations of actual practices. The analysis of field data highlights three distribution practices: cooperation with distributors, meeting delivery times and cost minimization. These results also enabled to identify the materials used to successfully carry out distribution practices, the expertise used and the meaning attributed to each practice. The study also enables to propose lines of action that Senegalese agri-food SMEs could implement to efficiently distribute their products, and to make recommendations to state authorities for better support of these companies.*

**Key words:** *Distribution practices, agri-food system, SMEs, Senegalese context, theory of practices*

### Introduction

Au Sénégal, l'agroalimentaire est l'un des secteurs les plus dynamiques du tissu industriel sur le plan du nombre d'entreprises, avec 49,9% d'entreprises formelles<sup>1</sup>. Il génère près de 40% de la valeur ajoutée (Badji, 2014) et occupe une place de choix dans les politiques et stratégies à mettre en œuvre pour la

<sup>a</sup> Enseignante-chercheure en sciences de gestion, Laboratoire d'entrepreneuriat, de stratégie et de marketing pour le développement des PME (LEMSTRAD-PME), Faculté des sciences économiques et de gestion, Université Cheikh Anta Diop, Dakar (Sénégal)

réduction de la pauvreté et le développement économique (Dieng et Seck, 2012). C'est un secteur très diversifié, avec un réseau très dense de PME. Ces dernières sont devenues un axe majeur du développement économique et social du pays. Ainsi, de nombreuses politiques, des programmes et des projets ont été mis en place par les pouvoirs publics, au bénéfice des secteurs agricole et agroalimentaire (Diaw et Tran, 2009).

Malgré ces atouts indéniables, le développement des PME agroalimentaires sénégalaises n'a pas encore atteint le stade du plein essor à cause notamment des difficultés d'écoulement de leurs produits. Même si on constate l'augmentation de la présence des circuits modernes de distribution, la plupart des PME agroalimentaires réalisent aujourd'hui que ces formes modernes de distribution ont des exigences commerciales draconiennes (produits admissibles et acceptés par la grande surface, disponibilité des produits en grandes quantités, stabilité de l'approvisionnement en produits de qualité, sécurité alimentaire, etc.)<sup>2</sup>. Cela fait que la distribution traditionnelle domine encore le marché sénégalais (Diallo et Seck, 2014). Or, les réseaux traditionnels de distribution sont le plus souvent mal organisés, inefficaces et coûteux. Ils comportent plusieurs intervenants, ce qui renchérit les prix à la consommation.

La distribution est perçue comme un relais indispensable entre le producteur et le client final<sup>4</sup>, mais mise en œuvre par des entreprises développant leurs choix stratégiques dans un environnement concurrentiel (Filser 1998a). Ces dernières prennent en charge l'écoulement de leurs produits en optimisant l'efficacité de l'accélération de la transmission physique des biens (Triki, 2010). La distribution permet d'assurer la commercialisation des produits auprès du plus grand nombre dans un but d'efficacité pour l'ensemble des acteurs de la chaîne (producteur, distributeur et client final) (Jourdan et Pacitto, 2017). La réussite commerciale d'un produit dépend donc de la manière dont la distribution est pratiquée.

Les économistes ont longtemps concentré leur attention, de manière exclusive, sur les caractéristiques et le mode de fonctionnement des marchés, plus précisément sur le modèle de concurrence pure et parfaite. Le cadre théorique pourvu par la théorie des coûts de transaction est spécialement bien adapté à l'explication des différents modes d'organisation des canaux de distribution (Filser, 1998b). En effet, la recherche sur les pratiques de distribution est abordée à travers la perspective de la réduction du coût du produit (Filser, 2012 ; Gadde, 2012). Ces auteurs considèrent que les pratiques de distribution génèrent des coûts que les acteurs doivent réduire.

Les sociologues, eux, ont démontré la nécessité de dépasser les hypothèses fondatrices des modèles économiques. En fait, ce qui était valable pour des études micro-économiques ou comportementales ne l'est pas toujours pour des recherches revendiquant une approche stratégique (Bréchet, 2013 ; Dubuisson-Quellier et Plessz, 2013). Pour ces auteurs, c'est la manière dont la distribution est pratiquée qui fait le marché.

En marketing, il existe une importante littérature descriptive sur la distribution, mais peu de travaux d'analyse portant sur les pratiques de distribution (Jourdan et Pacitto, 2017 ; Filser et collab., 2020). Des études menées sur la logistique de distribution ont mis en évidence une relation positive entre la logistique de distribution et la performance (Servera-Francés et Gil Saura, 2005 ; Gozé-Bardin, 2009 ; Amling et Daugherty, 2020 ; Touratier-Muller et Mesnier, 2024).

Des études ont également été menées sur le canal de distribution et le point de vente (Filser, 1998 ; Abbad et collab., 2012 ; Dang et Cliquet, 2012 ; Noireaux et Ralet, 2019 ; Paredes-Rodríguez et collab., 2024) ainsi que sur la nature des relations entre producteurs et distributeurs (Moati, 2001 ; Machat, 2009 ; Gadde et Ford, 2015 ; Ambroise et collab., 2018).

Quelques rares travaux ont porté sur les pratiques de distribution. Par exemple, Wanjiku-Mwaura et ses collègues (2016) ont étudié l'effet des pratiques de distribution vertes sur la compétitivité des entreprises de fabrication de produits alimentaires au Kenya. Ils ont conclu que les pratiques de distribution vertes influencent de manière significative et positive la compétitivité des entreprises. Ces auteurs ont mobilisé la théorie des ressources pour évaluer les ressources de distribution dont disposent les entreprises de fabrication de produits alimentaires mais n'ont pas identifié les pratiques de distribution vertes.

Dans la lignée des travaux, Schmitt et ses collègues (2021), qui ont étudié les pratiques des commerciaux sur les réseaux sociaux professionnels par application de la théorie des pratiques, identifient trois types de pratiques : 1) la pratique orientée vers la vente, 2) la pratique orientée vers le marketing des réseaux sociaux et 3) la pratique orientée vers la marque personnelle. Enfin Daniel et ses collègues (2022) se sont intéressés aux pratiques des distributeurs de vrac.

À notre connaissance, à part l'étude que nous avons menée sur la relation entre pratiques de distribution et performance commerciale des PME transformatrices de céréales locales, fruits et légumes au Sénégal (Thiam, 2023), aucune étude n'a examiné empiriquement les pratiques de distribution des entreprises. Cet article vise à combler cette insuffisance en identifiant et en analysant les pratiques de distribution des PME agroalimentaires qui permettent une mise à disposition réussie des produits auprès des clients finaux. Pour ce faire, nous mobilisons la théorie des pratiques appliquée au contexte des PME.

L'originalité de cette recherche est justifiée, d'une part, par le peu d'études réalisées sur les pratiques de distribution des entreprises et, d'autre part, par la mobilisation de la théorie des pratiques, très utilisée dans le domaine des pratiques de consommation alimentaire (Shove, 2010 ; Roques et Roux, 2018 ; Robert-Demontrond et collab., 2020 ; Dyen et collab., 2021) mais peu utilisée dans les pratiques du marketing organisationnel des professionnels (Daniel et collab., 2022).

L'article se structure comme suit : la première partie propose un cadre théorique sur les pratiques de distribution et caractérise la distribution des produits agroalimentaires au Sénégal ; La deuxième partie expose la méthodologie adoptée pour collecter les informations ; La troisième partie présente les résultats du terrain et la quatrième partie, la discussion qui en découle. Nous terminons par une conclusion en mettant en exergue les apports, les limites et les perspectives de la recherche.

## 1. Cadre théorique

### 1.1 Réflexion théorique sur les pratiques de distribution

La distribution désigne le mouvement d'un produit depuis le stade de la production jusqu'au client final dans la chaîne d'approvisionnement (Wanjiku Mwaura et collab., 2016). Son rôle est d'assurer la commercialisation des produits auprès du plus grand nombre dans un but d'efficacité pour l'ensemble des acteurs de la chaîne (producteur, distributeur et client final) (Jourdan et Pacitto, 2017). La distribution facilite le rapprochement de l'offre et de la demande de produits, par la mise en relation de plusieurs personnes physiques ou morales ayant des intérêts complémentaires.

Ainsi, plusieurs auteurs dont Praly et ses collègues (2014) et Lohest et ses collègues (2020) ; citant Mundler et Rumpus, 2012 ; Forssell et Lankoski 2015 ; Lamine 2015 ; Boutry et Ferru, 2016, ont montré que les pratiques de vente directe créent des liens sociaux, favorisent une plus grande transparence de la qualité des produits et permettent le maintien de la confiance entre les acteurs de la chaîne d'approvisionnement en agroalimentaire. Cependant, le manque de moyens fait que certaines entreprises comme les PME ne peuvent pas mettre en place leurs propres points de vente (Thiam, 2023).

Dans la réalité, le marché des produits de grande consommation se réduit rarement à un circuit court et direct entre les producteurs et les clients finaux (Amirault, 2020 ; Paredes-Rodríguez et collab., 2024). Ces produits passent plutôt par différents stades intermédiaires qui interagissent par le biais du commerce. De fait, certains auteurs prônent la nécessité d'une coopération entre les différents acteurs (Doucet, 2015 ; Filser et collab., 2020). Un certain nombre de travaux ont insisté également sur la nécessité des entreprises de développer des relations gagnant-gagnant avec leurs distributeurs (Moati, 2001) sur des conditions d'échanges plus coopératives (Machat, 2009), voire de partenariats gagnant-gagnant (Ndione et collab., 2022) ; car la satisfaction de la clientèle est tributaire de la satisfaction de ces intermédiaires. En effet, les producteurs et les distributeurs doivent croire à une évolution vers un partenariat équitable et mutuellement bénéfique pour améliorer ainsi la performance de toute la chaîne producteur - distributeur - client final (Debabi, 2009) parce que l'accaparement de la marge bénéficiaire par les distributeurs entraîne une détérioration de la performance commerciale des PME (Thiam, 2023).

Le recours à des intermédiaires permet au producteur de rechercher à la fois l'optimisation du coût de la fonction logistique facilitant l'acheminement physique des produits et leur mise à disposition vers le client final, et la réduction des coûts de réalisation des transactions (Filser, 2015).

## 1.2 La théorie des pratiques, un cadre d'analyse des pratiques de distribution

Les théories marketing considèrent la distribution comme l'un des leviers d'action du producteur (Filser et collab., 2020). La distribution est envisagée comme l'une des variables que l'entreprise productrice peut manipuler pour agir sur son marché, au même titre que le produit ou la communication publicitaire. Ainsi, la majorité des études sur la distribution reste articulée autour de l'idée que c'est le fabricant qui détient le pouvoir de déterminer par quels moyens il veut accéder au marché ; quelles évolutions il va mettre en œuvre ; quels acteurs de la distribution il peut ajouter ou supprimer, etc. (Gadde et Ford, 2015). Dans cette perspective, la théorie des pratiques, habituellement utilisée pour comprendre les pratiques de consommation, peut également être mobilisée pour comprendre les pratiques de distribution des professionnels d'un secteur (Shove, 2010 ; Daniel et collab., 2022) ; dans notre cas, les PME agroalimentaires.

Développée par les travaux du théoricien social américain Schatzki en 1996 et du sociologue culturaliste allemand Reckwitz en 2002 (cités par Robert-Demontrond et collab., 2020), la théorie des pratiques considère la pratique comme une unité d'analyse et un élément clé de compréhension des activités quotidiennes et routinières des acteurs (Daniel et collab., 2022). Les pratiques désignent ce que l'acteur fait, le sens de ses actions, les connaissances ou les compétences mobilisées ainsi que les conditions matérielles liées à leur mise en œuvre (Reckwitz, 2002, cité par Robert-Demontrond et collab., 2020). Son apport est de considérer les différentes dimensions constitutives des pratiques en analysant les infrastructures matérielles, les compétences mobilisées et leurs significations (Shove, 2010 ; Robert-Demontrond et collab., 2020, Roques et Roux, 2018).

Fuentes et ses collègues (2019), qui ont étudié la pratique des achats sans emballage en appliquant la théorie des pratiques, ont conclu que, pour pouvoir supprimer avec succès l'emballage, la pratique d'achat doit être réinventée. D'après ces auteurs, le développement du shopping sans emballage nécessite de repenser la pratique du shopping en lui donnant un sens nouveau ; de requalifier le client final en développant de nouvelles compétences nécessaires à sa réalisation ; et de rematérialiser le magasin.

Dans la même lignée des travaux, des recherches portant sur le *marketing-as-practice* ont été également menées pour étudier les relations entre professionnels du marketing et de la vente (Bezaz et collab., 2021). Par exemple, Schmitt et ses collègues (2021), qui ont étudié les pratiques des commerciaux sur les réseaux sociaux professionnels, ont mis en évidence trois types de

pratiques : 1) - la pratique orientée vers la vente, 2) - la pratique orientée vers le marketing des médias sociaux et 3) - la pratique orientée vers la marque personnelle. Les auteurs ont montré, en outre, l'importance des compétences et du matériel pour favoriser les pratiques de vente sociale. Aussi, Daniel et ses collègues (2022) ont mis en exergue les spécificités des pratiques des distributeurs de vrac, à la lumière des théories des pratiques sociales.

Notre recherche s'inscrit dans les travaux portant sur le *marketing-as-practice*. Elle vise à continuer les travaux de Schmitt et ses collègues (2021) ainsi que de, Daniel et ses collègues (2022) en mobilisant la théorie des pratiques pour caractériser les pratiques de distribution des PME agroalimentaires.

### 1.3 Analyse de la distribution des produits des PME agroalimentaires sénégalaises

Les PME au service de la chaîne de valeur agroalimentaire constituent l'épine dorsale économique de la plupart des économies à travers le monde, et encore plus en Afrique, où 70 à 90 % des aliments consommés sont produits, transformés, transportés et vendus par des agri-PME locales (Sumba, 2019, cité dans AGRA, 2022).

Au Sénégal, les industries agroalimentaires de petite et moyenne tailles représentent 98% des entreprises (ANSD, 2017). Elles valorisent surtout les produits locaux, les adaptent aux modes de vie urbains et au pouvoir d'achat limité et fractionné d'une importante partie de la population (Cruz et collab., 2019). Une part importante des produits transformés est destinée aux marchés locaux de Dakar, voire dans la sous-région et à l'international, pour quelques PME. Cependant, on compte un grand nombre de microentreprises aux technologies rudimentaires, présentes surtout dans le secteur informel, et des PME qui évoluent dans le secteur formel. Ce tissu de transformateurs privés, largement dominé par les femmes, absorbe un volume sans doute conséquent de produits locaux tout en répondant à la demande locale et en offrant des opportunités d'emplois (Hulot et GRDR, 2015).

Le réseau de distribution traditionnel des produits agroalimentaires est particulièrement dense dans la région de Dakar ; boutiques de quartier, marchés quotidiens, kiosques et autres tables permettent à la population dakaroise de s'approvisionner sans se déplacer sur de longues distances (Hulot et GRDR, 2015). Cela s'explique par la forte concentration des entreprises de transformation dans cette région. Par exemple, Dakar regroupe 95% des entreprises de transformation de céréales locales (mil, maïs, riz, sorgho) (PAPA, 2018).

La distribution moderne offre également une opportunité aux PME, mais la principale faiblesse des PME agroalimentaires demeure leur faible capacité à négocier des conditions commerciales favorables avec une grande distribution de plus en plus incontournable (Doucouré et collab., 2019) et exigeante. Par ailleurs, le recours à la vente directe par l'ensemble des PME agroalimentaires est difficilement envisageable parce qu'elles n'ont pas assez de moyens financiers pour créer leurs propres points de vente. De ce fait, elles recourent aux distributeurs traditionnels pour la revente de leurs produits, mais rencontrent parfois des difficultés pour organiser la distribution des produits en s'assurant une clientèle fidèle. Par exemple, il peut arriver, des situations où les PME agroalimentaires doivent livrer de petite quantité de produits à de nombreux distributeurs, ce qui complexifie la gestion du transport et leur fait perdre du temps. Aussi, elles font parfois face à des difficultés pour établir des relations durables avec leurs distributeurs.

## 2. Méthodologie de la recherche

### 2.1 Méthode de collecte des données empiriques

Nous avons opté pour une démarche qualitative exploratoire en faisant des entretiens individuels semi-directifs, qui nous apparaissent comme une solution meilleure que la réunion de groupe

concernant le nombre d'idées émises (Pras et collab., 2003). Ces entretiens ont été réalisés à l'aide d'un guide d'entretien semi-directif tournant autour de trois questions visant à mieux identifier les pratiques de distribution qui concourent à une mise à disposition réussie des produits auprès des clients finaux.

La base de données de certaines PME agroalimentaires sénégalaises qui nous a été fournie par l'Institut de Technologie Agroalimentaire (ITA) nous a permis de contacter par téléphone ou par mail quelques dirigeants, gérants ou responsables de groupement d'intérêt économique de PME agroalimentaires pour les informer de l'enquête (objectif, temps d'entretien et confirmation). Ainsi, 10 entretiens seulement ont été réalisés, conformément aux recommandations de Guest et ses collègues (2006), qui considèrent que le point de saturation peut être atteint dès 10, voire 6 interviews, et de Mason (2010), qui préconise une taille d'échantillon de 10 dans le cadre d'entretiens en profondeur. Nous avons complété ces entretiens par des observations des pratiques réelles.

Les entretiens, conduits en face à face en français et d'une durée moyenne de 30 minutes, ont eu lieu le plus souvent pendant la journée, à la convenance des personnes interviewées. Ils débutaient par une présentation de l'enquêteur ; Ensuite, celui-ci expliquait les circonstances de l'étude, l'usage qu'on ferait des réponses, en quoi l'interviewé était concerné ainsi que les modalités selon lesquelles se déroulerait l'entrevue. Enfin, l'enquêteur a laissé l'interviewé faire une brève présentation de son entreprise, puis a abordé les thèmes du guide :

- Comment pratiquez-vous la distribution de vos produits ?
- Que pensez-vous de ces pratiques ?
- Quels sont les problèmes que vous rencontrez pour distribuer vos produits ?

Bien que le guide d'entrevue soit structuré avec des thèmes, de nouvelles questions ont parfois été posées selon le besoin d'informations des thèmes. Les entretiens semi-directifs, enregistrés dans leur intégralité, ont fait l'objet d'une transcription en vue d'une analyse. Ainsi, nous avons choisi comme unité d'analyse le thème, ce qui nous a permis de mener une analyse de contenu thématique. Ces entretiens nous ont permis d'identifier les pratiques de distribution et de recueillir la signification attribuée à chaque pratique.

Nous avons complété ces entretiens par des observations, qui ont permis de découvrir certaines actions réelles non déclarées dans le discours, d'identifier les matériels utilisés et les compétences mobilisées ainsi que de comprendre les comportements des dirigeants de PME en matière de distribution des produits agroalimentaires.

## 2.2 L'analyse des données qualitatives : l'analyse de contenu thématique

Pour rappel, notre objectif est d'identifier et d'analyser les pratiques de distribution des PME agroalimentaires sénégalaises. De ce fait, une analyse de contenu thématique nous est utile parce qu'elle permet de dégager les thèmes présents dans un corpus pour, ensuite, en faire l'analyse (Allard-Poesi, 2015). Autrement dit, le choix de l'analyse de contenu thématique se justifie par le fait qu'elle est une méthode servant au relevé et à la synthèse des thèmes présents dans un corpus (Paillé et Mucchielli, 2016), et s'appuie sur un « codage » correspondant au découpage des données brutes en thèmes, à leur classement, en fonction de leur signification dans des catégories afin d'aboutir à un certain niveau d'abstraction (Damperat et collab., 2021). Gavard-Perret et ses collègues (2012) distinguent deux types d'analyses complémentaires :

- *L'analyse verticale*, qui consiste à travailler entretien par entretien pour repérer les idées clés ou les thèmes qui lui sont propres ;
- *L'analyse horizontale*, qui traite chaque thème de manière transversale, relevant ainsi les différentes formes sous lesquelles il apparaît chez les personnes interviewées.

Dans ce cadre, la première étape de notre travail fut de lire à plusieurs reprises le corpus entier des 10 entretiens afin de faire un découpage des données brutes en thèmes. Ainsi, nous avons relevé les thèmes pertinents en rapport avec notre objectif de recherche. Dans une seconde étape, nous avons analysé les éléments observés et, la manière dont les thèmes ont été évoqués, puis nous avons procédé à une quantification selon leur fréquence d'apparition (le nombre de fois où les thèmes sont évoqués).

### 3. Résultats

L'analyse des données du terrain nous a permis d'identifier trois pratiques de distribution : la coopération avec les distributeurs, le respect des délais de livraison et la minimisation des coûts. En mobilisant la théorie des pratiques, nous avons retrouvé les éléments constitutifs de chaque pratique à savoir les matériels utilisés, les compétences mobilisées pour mener à bien la pratique et la signification donnée à la pratique identifiée (tableau 1).

Pratiques	Matériels	Compétences	Signification
Coopération avec les Distributeurs	-Identification et compréhension des besoins des distributeurs -Satisfaction des besoins des distributeurs.	Compétences commerciales (Savoir-faire commercial)	- « Les distributeurs, pour nous, ce sont nos clients ; c'est une relation qui est plutôt bien parce que c'est gagnant-gagnant » (E2). - « Nos distributeurs sont nos yeux et nos oreilles sur le terrain » (E4). - « Ce qui nous intéresse, c'est de satisfaire d'abord les distributeurs, de satisfaire également les consommateurs et d'avoir un retour plus ou moins fructueux, c'est-à-dire maximiser le chiffre d'affaires de notre entreprise » (E6).
Respect des délais de livraison	-Achat et stockage de quantités importantes de matières premières.  - Partenariat avec des fournisseurs de matières premières	-Rapidité de la livraison.  -Disponibilité à temps des matières	- « Il faut travailler rapidement pour obtenir les produits semi-transformés ou transformés en produits finis pour les livrer rapidement aux clients » (E3). - « Je fournis d'énormes efforts pour mettre rapidement les produits à la disposition des clients. J'achète une grande quantité de céréales brutes que je garde chez moi pour éviter la rupture de stock » (E7). - « Nous travaillons avec des groupements de producteurs qui nous fournissent la matière première » (E2). - « Le choix des fournisseurs pour les matières premières a été fixé depuis l'origine, mais on est très exigeant sur la qualité » (E3).
Minimisation des coûts	- Organisation de la livraison des commandes de petite quantité. -Planification des jours de livraison.	-Maîtrise des coûts de transport. - Optimisation des tournées de livraison.	- « Comme je ne peux pas satisfaire la demande je livre à certains clients et ces clients vendent à d'autres clients pour baisser les coûts, satisfaire le marché et garder le même prix » (E5). - « Je fais une livraison groupée des commandes de petite quantité tous les lundis et jeudis pour supporter des coûts de transport faibles. Sinon, c'est le client qui paye les frais de transport » (E8).

Tableau 1 - Pratiques de distribution des PME agroalimentaires sénégalaises  
Source : Données issues des entretiens et des observations du terrain

### 3.1 Pratique de la coopération avec les distributeurs

La coopération avec les distributeurs consiste à comprendre les besoins et les préférences des distributeurs pour les satisfaire, et ce, grâce à leurs compétences commerciales. Lambin et Caceres (2006) la qualifient « d'orientation distributeur ». Elle consiste à développer des programmes marketing capables de satisfaire les besoins des distributeurs.

La coopération avec les distributeurs est la plus récurrente dans le discours des dirigeants interrogés. De manière générale, les résultats laissent apparaître que les distributeurs constituent aujourd'hui des acteurs incontournables et les arguments avancés par les responsables de PME agroalimentaires montrent une volonté réelle de coopérer. Autrement dit, les PME coopèrent avec les distributeurs pour satisfaire, ensemble les clients finaux, comme en témoignent respectivement les propos de trois personnes interviewées :

Les distributeurs, pour nous, ce sont nos clients, c'est une relation qui est plutôt bien parce que c'est gagnant-gagnant (E2).

Ce qui nous intéresse, c'est de satisfaire d'abord les distributeurs, de satisfaire également les consommateurs et d'avoir un retour plus ou moins fructueux, c'est-à-dire maximiser le chiffre d'affaires de notre entreprise (E6).

Nos distributeurs sont nos yeux et nos oreilles sur le terrain ». Ce sont les distributeurs qui sont en relation directe avec les clients, c'est eux qui écoutent le pour et le contre, donc on écoute les clients finaux par l'intermédiaire de nos distributeurs (E4).

Sur le plan commercial, nous n'avons pas de problème avec les distributeurs, mais l'objectif c'est de faire en sorte que le produit soit disponible à temps (E3)

Les propos d'une personne répondante témoignent de la nécessité du recours aux distributeurs :

Nous avons essayé de court-circuiter les distributeurs en créant notre propre boutique au marché de Grand-Yoff mais ça n'a pas marché (E9).

### 3.2 Pratique du respect des délais de livraison

Dans la littérature en sciences de gestion, le respect des délais de livraison apparaît comme un des principaux facteurs logistiques (Paraschiv et collab. 2020) et comme un critère important d'appréciation de la performance industrielle (Hamouda, 2023). La raison en est que les entreprises qui suivent mieux les besoins des clients et qui répondent en temps opportun obtiennent une meilleure satisfaction et, par conséquent, sont plus performantes sur le marché (Prifti et Alimehmeti, 2017).

Le respect des délais de livraison est un véritable levier marketing qui permet aux entreprises de se différencier de leurs concurrents (Paraschiv et collab. 2020 ; Rehioui, 2022). Il a un impact positif direct sur la satisfaction et sur la fidélité de la clientèle parce que les clients finaux insatisfaits de la livraison peuvent se tourner vers d'autres entreprises pour leurs futurs achats (Ltfi et collab., 2016), cités par (Paraschiv et collab. 2020). Les entreprises doivent donc miser de plus en plus leurs stratégies sur le respect des délais de livraison afin de se différencier de leurs concurrents.

Le respect des délais est une préoccupation essentielle pour les PME enquêtées parce qu'il permet de rendre les produits disponibles au moment voulu. Ainsi, pour se positionner sur le marché, ces entreprises sont obligées de déployer différents moyens. L'achat et le stockage de grandes quantités de matières premières offrent aux PME agroalimentaires des possibilités de délais à respecter :

Je fournis d'énormes efforts pour mettre rapidement les produits à la disposition des clients. Par exemple, j'achète une grande quantité de céréales brutes que je garde chez moi pour éviter la rupture de stock (E7).

Le partenariat avec les fournisseurs de matières premières permet aussi aux PME agroalimentaires d'assurer une mise à disposition rapide des produits transformés :

Nous travaillons avec des groupements de producteurs qui nous fournissent la matière première (E2).

En outre, les contraintes imposées par les distributeurs et la durée de vie limitée des produits rendent d'autant plus nécessaire le respect des délais de livraison des produits :

Il faut travailler rapidement pour obtenir les produits semi-transformés ou transformés en produits finis pour les livrer rapidement aux clients (E3).

Ainsi, la principale difficulté des PME agroalimentaires consiste à respecter les délais de livraison des produits. Des solutions sont les achats massifiés de matières premières et le partenariat avec les fournisseurs. En fait, le respect des délais de livraison est, d'après les PME enquêtées, le meilleur moyen de se démarquer de la concurrence.

### 3.3 Pratique de minimisation des coûts

La fonction logistique a pour objectif d'assurer la coordination de l'offre et de la demande à un moindre coût (Mathe et Tixier, 2005, cités par Paraschiv et collab., 2020). En fait, d'après Kendi et ses collègues (2020) la non maîtrise des coûts de transport et de stockage peut affecter le fonctionnement d'une chaîne d'approvisionnement et de distribution, réduisant ainsi la valeur créée. La planification des tâches constitue une bonne méthode pour développer des capacités en matière de planification et de gestion de tâches multiples (Sanogo et Diop, 2024).

Dans le but d'acheminer les commandes des produits vers la clientèle à moindre coût, les PME agroalimentaires adoptent un modèle d'optimisation des coûts de distribution. Cette pratique vise à planifier et à organiser la livraison des produits afin d'optimiser les coûts de distribution. En fait, la planification des jours de livraison aide les PME à optimiser les tournées de livraison pour minimiser les coûts de distribution.

L'organisation de la livraison permet aussi aux PME agroalimentaires d'avoir une maîtrise du coût de transport et de satisfaire les commandes de la clientèle :

Je dois parfois envoyer de petite quantité à de nombreux distributeurs, ce qui complexifie la gestion du transport et qui me fait perdre du temps. Pour éviter cela, je fais une livraison groupée des commandes de petite quantité tous les lundis et jeudis pour supporter des coûts de transport faibles. Sinon, c'est le client qui paye les frais de transport (E8).

Enfin, l'organisation de la livraison permet aux PME de baisser les coûts de la distribution pour pouvoir se conformer au prix du marché et ainsi écouler rapidement les produits :

Comme je ne peux pas satisfaire la demande, je livre à certains clients et ces clients vendent à d'autres clients pour baisser les coûts, satisfaire le marché et garder le même prix (E5).

#### 4. Discussion des résultats

L'intérêt d'une recherche réside dans l'exploitation et l'interprétation des données empiriques afin d'en tirer des renseignements et d'apporter une contribution à la connaissance. Les résultats de notre étude qualitative exploratoire et de nos observations des pratiques de distribution des PME indiquent que la coopération avec les distributeurs, le respect des délais de livraison et la minimisation des coûts de distribution permettent une mise à disposition réussie des produits agroalimentaires auprès des clients finaux.

Le marché agroalimentaire sénégalais se réduit rarement à un circuit court et direct entre les producteurs et les clients finaux. Pour beaucoup de producteurs, l'accès au marché dépend en dernier ressort des distributeurs : pour être achetés par les clients finaux, les produits doivent en effet être disponibles et attractifs, ce qui suppose d'avoir été achetés en quantité suffisante et mis en valeur par le distributeur (Aurier, et Sirieix, 2016). Les PME agroalimentaires sénégalaises qui recourent aux distributeurs pour écouler leurs produits se trouvent dans l'obligation de coopérer avec eux. La signification donnée à cette pratique montre une forte orientation distributeur. Cette dernière consiste à développer des programmes marketing capables de satisfaire les besoins du distributeur (Lambin et Caceres, 2006).

La coopération entre producteur et distributeur est considérée, dans la littérature, comme une composante nécessaire et importante pour permettre aux partenaires d'atteindre leurs objectifs et de satisfaire davantage les clients finaux (Dang et Cliquet, 2012). Elle permet d'accroître la fluidité de la chaîne de distribution, tout en apportant une réponse rapide et efficace à la demande émanant des clients finaux (Filsler et collab., 2020). Or, la satisfaction et la fidélisation du client final sont les objectifs prioritaires des PME agroalimentaires sénégalaises et des distributeurs, et leur éventuelle coopération est avant tout un moyen d'être plus efficaces sur ce plan. La matérialité fait apparaître une coopération commerciale plus avantageuse pour les distributeurs. Or, la justice distributive stipule que les personnes qui participent à un échange doivent recevoir une récompense proportionnelle à ce qu'elles ont investi dans la relation (Inman et Nikolova, 2017). Nonobstant, cette coopération doit donc être envisagée sous l'angle commercial et relationnel afin qu'elle soit fructueuse pour les deux parties.

La mission d'une entreprise de production ne s'achève pas dans son entrepôt de produits finis ; elle doit aussi prendre en charge l'écoulement de ses produits en optimisant l'efficacité de l'accélération de la transmission physique des biens (Triki, 2010). Nos résultats corroborent ceux de Papavassiliou (2010) ainsi que, de Bouzaâbia et Boumaiza (2013), selon lesquels les dimensions disponibilité et délais d'exécution des produits sont essentielles aux yeux des clients parce qu'elles font partie des axes logistiques de création de valeur (Mentzer et collab., 2004, cités par Paraschiv et collab., 2020).

Dans le même ordre d'idées, Babei et Paché (2015), qui ont mené une étude sur la création de valeur pour le client en contexte de gestion de la chaîne logistique, concluent que le respect des délais de livraison est déterminant dans la création de valeur pour le client. Par exemple, le client distributeur, souhaite avoir le stock le plus faible possible en évitant la rupture de stock. Pour cela, il faut qu'il connaisse avec précision les délais de livraison de ses fournisseurs et que ceux-ci les respectent. En fait, les fortes attentes des clients finaux, qui pèsent sur la rapidité des délais de livraison confèrent à la logistique des achats en ligne une importance stratégique indéniable (Aurier, et Sirieix, 2016). Dans cette perspective, l'organisation logistique devient un avantage compétitif par la capacité à livrer le produit au client final le plus rapidement possible (Isaac, 2019). Le respect des délais de livraison fait

donc partie des pratiques qui participent à une mise à disposition réussie du produit chez les clients finaux ou les entreprises qui constituent la cible de clientèle visée.

La fonction de distribution est une source très importante de coûts : il est commun d'observer une part de 30 % de la distribution dans le coût de revient du produit (Filser, 2012). Or, selon les modèles économiques, l'objectif du producteur est d'atteindre un coût de distribution minimal pour ses produits. Le recours à des intermédiaires spécialisés pour la prise en charge des activités de distribution obéit en premier lieu à une logique de minimisation du coût de mise à disposition du produit auprès du client final (Pardo et Paché, 2015). En fait, la distribution physique est reconnue comme une activité essentielle qui, gérée de manière efficace, est une source de performance, notamment grâce à une maîtrise des coûts de mise à disposition des produits dans les meilleures conditions (Filser et collab., 2020 ; Paraschiv et collab., 2020). La réduction des coûts de distribution contribue à l'effort de réduction générale des coûts engagés par les producteurs (Filser, 2012).

Selon Isaac (2019), l'optimisation des tournées de livraison constitue un enjeu économique central pour limiter les coûts par article livré. L'optimisation des coûts de transport permet aussi de bénéficier des marges confortables capables d'améliorer la compétitivité et la réactivité des entreprises (Rehioui, 2022). L'organisation de la livraison et la planification des jours de livraison permettent donc la diminution des coûts de mise à disposition des produits au client final, tout en lui offrant des services. Cependant, il faut noter que, cette planification ne peut réussir que si les entreprises s'engagent dans le processus de collaboration logistique (Rehioui, 2022).

Les PME souffrent le plus souvent des impacts négatifs des évolutions de l'environnement et il leur est de plus en plus difficile d'assurer seules un développement soutenu de leurs activités. La collaboration logistique peut être envisagée comme une issue pour créer un avantage concurrentiel (Rehioui, 2022). Elle doit permettre aux PME de proposer des produits dans les meilleures conditions de coût, de qualité et de délai. Pour ce faire, la collaboration doit porter sur un certain nombre de points essentiels dans le processus de création de valeur pour le client notamment la fréquence et les délais de livraison, les quantités économiques de vente, l'établissement de barèmes d'écart en fonction du coût et du mode de transport choisi par le client (Merminod et Paché, 2016). Le recours à des plateformes logistiques de proximité est donc nécessaire pour servir rapidement et pour faciliter la distribution des produits alimentaires dans les zones urbaines (Isaac, 2019). Dans une perspective d'innovation et de distribution directe, l'utilisation des chariots ou des pousse-pousse pour certaines zones ou banlieues enclavées peut participer aussi à la réduction des coûts de transport.

De ces constatations, nous définissons les pratiques de distribution comme *les actions comprises et réalisées par une entreprise afin de permettre une mise à disposition réussie du produit auprès du client final.*

Enfin, nous pouvons dire que, pour s'assurer de la parfaite maîtrise de l'écoulement des produits en vue de satisfaire au mieux les marchés de consommation, il est nécessaire, pour les PME agroalimentaires sénégalaises de coopérer avec les distributeurs, de respecter les délais de livraison et de minimiser les coûts de distribution.

## Conclusion

L'objectif de cette recherche était d'identifier et d'analyser les pratiques de distribution des PME agroalimentaires qui concourent à une mise à disposition réussie des produits auprès des clients finaux. Cette question revêt une importance particulière, dans la mesure où l'accès aux clients finaux donne à la fonction de distribution un rôle stratégique pour tous les producteurs (Filser, 2012).

Les premières études concernant la distribution et son rôle dans les échanges économiques s'intéressaient plus à la nature et à l'impact des relations entre les différents acteurs du paysage économique en matière de pouvoir, d'attentes, de conflits et d'actions collectives. Ces travaux précurseurs constituent des apports précieux sur la conceptualisation et la compréhension du fonctionnement du canal de distribution (Gadde et Ford, 2015).

### *Apports*

Du point de vue théorique, cette recherche enrichit les travaux portant sur le courant du *marketing-as-practice* qui permet de comprendre comment le marketing se pratique réellement dans les organisations et quelles sont les pratiques qui fonctionnent réellement. L'originalité est la mobilisation de la théorie des pratiques qui est très utilisée dans le domaine des pratiques de consommation alimentaire (Shove, 2010 ; Roques et Roux, 2018 ; Robert-Demontrond et collab., 2020 ; Dyen et collab., 2021) mais très peu utilisée dans les pratiques du marketing organisationnel des professionnels (Daniel et collab., 2022). L'application de cette théorie dans le contexte des PME agroalimentaires a permis d'apporter un nouvel éclairage sur comment la distribution se pratique et sur ses pratiques concrètes.

La combinaison des entretiens individuels et des observations des pratiques réelles pour comprendre les propos et les façons de faire des responsables de PME agroalimentaires en matière de distribution, constitue un apport méthodologique précieux.

Cette recherche apporte des indications précises sur la manière de mieux pratiquer la distribution des produits au sein des PME agroalimentaires sénégalaises. Puisque la concurrence s'organise de plus en plus autour de la réduction du délai et de la gratuité du service, qui implique conséquemment la recherche d'une baisse du coût de mise à disposition du produit (Aguiléera et collab., 2018), les PME agroalimentaires sénégalaises doivent tout faire pour que les délais de livraison des produits soient respectés. Cependant, si la coopération avec les distributeurs est incontournable dans le domaine agroalimentaire, nous pouvons affirmer l'importance d'une coopération axée sur le transactionnel et sur le relationnel.

En plus des programmes et des politiques agricoles, les autorités étatiques devraient tenir compte des pratiques de distribution identifiées pour mettre en place des mesures idoines qui permettront un meilleur accompagnement de ces entités (p. ex. une planification de quantités importantes des récoltes pour favoriser une meilleure disponibilité des matières premières agricoles). Même si la signature du protocole d'accord entre PME agroalimentaires et grande distribution offre des conditions beaucoup plus avantageuses pour ces entités, les autorités doivent aussi mettre en place une réglementation visant à protéger ces entreprises locales de la domination des enseignes de distribution occidentales. L'Agence de Régulation des Marchés (ARM) du ministère de l'Industrie et du Commerce doit contrôler en permanence le respect du protocole par la grande distribution.

### *Limites et perspectives*

Notre recherche comporte un certain nombre de limites, mais qui constituent aussi des pistes de recherche. Puisqu'elle a approché une seule des deux entités de la collaboration producteurs-distributeurs (soit : les PME agroalimentaires). Une première piste consisterait à adopter la dyade comme unité d'analyse afin d'évaluer la pertinence des pratiques de distribution identifiées. Aussi, le protocole de recherche, qui relève d'une démarche purement exploratoire, limite la généralisation des résultats. Cependant, il peut servir de base à une étude quantitative qui permettrait de valider les pratiques de distribution identifiées.

Enfin, ce présent travail suscite un questionnement sur l'influence des nouvelles formes de distribution à l'ère du numérique sur les pratiques identifiées.

## NOTES

- 1 Diop, A. (14 mai 2019). *Agroalimentaire au Sénégal : enjeux, opportunités et défis*. SUNUMBAY. <https://sunumbay.com/index.php/2019/05/14/agroalimentaire-au-senegal-enjeux-opportunités-et-defis/>
- 2 Information issue des entretiens semi-directifs.
- 3 « Client qui se procure, ou qui est susceptible de se procurer, un bien ou un service en échange d'argent et dont le but n'en est pas la revente. Le client final n'est pas nécessairement celui qui consommera le bien ou le service (le consommateur final), mais bien celui qui en fait l'acquisition sans intention de revente en l'état. » (Grand dictionnaire terminologique, 2017)

## RÉFÉRENCES

- Abbad, H., Paché, G. et Bonet Fernandez, D. (2012). Peut-on désormais parler d'engagement du distributeur dans la relation avec l'industriel? *Management international*, 16(4), 103-114. <https://doi.org/10.7202/1013152ar>
- Agence nationale de la statistique et de la démographie (ANSD). (2017). *Rapport global du Recensement général des entreprises (RGRE)*. République du Sénégal. <https://www.ansd.sn/sites/default/files/2023-05/Rapport-global-juil-2017.pdf>
- Aguilera, A., Dablan, L. et Rallet, A. (2018). L'envers et l'endroit des plateformes de livraison instantanée : enquête sur les livreurs micro-entrepreneurs à Paris. *Réseaux*, 212(6), 23-49. <https://doi.org/10.3917/res.212.0023>
- Allard-Poesi, F. (2015). Des méthodes qualitatives dans la recherche en management : voies principales, tournants et chemins de traverse. Dans J.-L. Moriceau et R. Soparnot (dir.), *Pratiques des méthodes qualitatives* (p. 25-44). EMS. <https://hal.science/hal-01111378/document>
- Alliance pour une révolution verte en Afrique (AGRA). (2022). *Rapport sur la situation de l'agriculture en Afrique : accélérer la transformation des systèmes alimentaires africains*. <https://agra.org/wp-content/uploads/2022/11/AASR-2022-Acc%C3%A8s%81e%CC%81rer-la-Transformation-des-Syst%C3%A8mes-Alimentaires-Africains.pdf>
- Ambroise, L., Fleck, N. et Lefebvre, C. (2018). La coopétition, une nouvelle approche stratégique pour mieux gérer les relations entre PME et distributeurs. *Décisions Marketing*, 92(4), 31-51. <https://doi.org/10.7193/DM.092.31.51>
- Amirault, D. (2020). Le lien entre l'amont et l'aval : coordonner la transformation au niveau de tous les maillons de la filière. *Annales des Mines - Réalités industrielles*, Mai 2020(2), 73-76. <https://doi.org/10.3917/rindu1.202.0073>
- Amling, A. et Daugherty, P. J. (2020). Logistics and distribution innovation in China. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 50(3), 323-332. <https://doi.org/10.1108/IJPDLM-07-2018-0273>
- Aurier, P. et Sirieix, L. (2016). Distribuer les produits agroalimentaires et se développer à l'international. Dans P. Aurier et L. Sirieix, *Marketing de l'agroalimentaire : environnement, stratégies et plans d'action* (3<sup>e</sup> éd., p. 361-435). Dunod. <https://shs.cairn.info/marketing-de-l-agroalimentaire--9782100753666-page-361?lang=fr>
- Babé, J. et Paché, G. (2015). Création de valeur pour le client en contexte SCM : le cas de la distribution des produits pharmaceutiques au Cameroun. *Revue des sciences de gestion*, 5(275-276), 173-182. <https://doi.org/10.3917/rsg.275.0173>
- Badji A. (2014). Un secteur en mutation, Réussir Magazine n°143.
- Bezaz, N., Himber, T. et Soulez, S. (2021). Digitalisation des relations inter-fonctionnelles marketing-ventes : quelles pratiques pour les entreprises? *Décisions Marketing*, 104(4), 49-68. <https://doi.org/10.3917/dm.104.0049>
- Bouzaâbia, O. et Boumaiza, S. (2013). Le rôle de la performance logistique dans la satisfaction des consommateurs : investigation dans la grande distribution. *Revue Gestion et Organisation*, 5(2), 121-129. <https://doi.org/10.1016/j.rgo.2013.12.011>
- Bréchet, J.-P. (2013). Organiser le marché : une lecture par la théorie de la régulation sociale. *Revue française de socio-économie*, 12(2), 191-208. <https://doi.org/10.3917/rfse.012.0191>
- Cruz, J.-F., Hounhouigan, J., Havard, M. et Ferré, T. (2019). *La transformation des grains*. Quæ, CTA et Presses agronomiques de Gembloux.
- Damperat, M., Jongmans, É. et Jolibert, A. (2021). La modélisation par les équations structurelles. Dans É. Delacroix, A. Jolibert, É. Monnot et P. Jourdan (dir.), *Marketing research : méthodes de recherche et d'études en marketing* (2<sup>e</sup> éd., p. 429-476). Dunod.

- Dang, V. M. et Cliquet, G. (2012). Les relations coopératives dans les canaux marketing : proposition d'un modèle pour le Vietnam. *Revue française du marketing*, 237/238, 9-26. <https://international.scholarvox.com/reader/docid/88870875/page/6?searchterm>
- Daniel, M., Monnot, É., Reniou, F. et Sirieix, L. (2022). Comprendre les spécificités de la distribution en vrac pour adapter le *retailing mix* : apport des théories des pratiques. *Décisions Marketing*, 106(2), 91-116. <https://doi.org/10.3917/dm.106.0091>
- Debabi, M. (2009). Dimensions intégratives et distributives de la négociation entre producteurs et distributeurs. *Revue des sciences de gestion*, 3(237-238), 105-112. <https://doi.org/10.3917/rsg.237.0105>
- Diallo, M. F. et Seck, A. M. (2014). Le secteur de la grande distribution : analyse théorique et recommandations – Le cas du Sénégal. Dans M. F. Diallo, F. D. Sall et A. M. Seck (dir.), *Management des activités publiques et privées : le cas du Sénégal* (p. 35-61). L'Harmattan. <https://www.researchgate.net/publication/264635600>
- Diaw, D. et Tran, T. A.-D. (2009). Intégration régionale et expansion du commerce sud-sud : le cas du Sénégal dans l'UEMOA. *Revue Tiers Monde*, 199(3), 627-646. <https://doi.org/10.3917/rtm.199.0627>
- Dieng, M. et Seck, M. (2012). *L'industrie agroalimentaire du Sénégal, enjeux et défis majeurs* [Dossier thématique n° 4]. Ministère de l'Économie et des Finances, République du Sénégal. <https://www.dasp.gouv.sn/sites/default/files/L%E2%80%99industrie%20agroalimentaire%20du%20S%C3%A9n%C3%A9gal%252e%20enjeux%20et%20d%C3%A9fis%20majeurs.pdf>
- Diop, A. (2019, 14 mai). Agroalimentaire au Sénégal : enjeux, opportunités et défis. *Sunumbay*. <https://sunumbay.com/index.php/2019/05/14/agroalimentaire-au-senegal-enjeux-opportunités-et-defis>
- Doucet, C. (2015). Créneau commercialisation des produits agroalimentaires en contexte transfrontalier : caractéristiques d'émergence et pistes pour stimuler son essor. *Organisations & Territoires*, 24(2), 67-78. <https://doi.org/10.1522/revueot.v24i2.106>
- Doucouré, B., Diagne, A. et Fort, F. (2019). *Orientation marché et performances commerciales des petites entreprises agroalimentaires : rôle des organisations professionnelles*. XXVIII<sup>e</sup> Conférence de l'Association internationale de management stratégique (AIMS), Dakar (Sénégal).
- Dubuisson-Quellier, S. et Plessz, M. (2013). La théorie des pratiques : quels apports pour l'étude sociologique de la consommation? *Sociologie*, 4(4), 451-469. <https://shs.cairn.info/revue-sociologie-2013-4-page-451?lang=fr>
- Dyen, M., Sirieix, L. et Costa, S. (2021). Bien manger et ne pas gaspiller la nourriture, une question d'organisation? *Décisions Marketing*, 101(1), 89-112. <https://doi.org/10.3917/dm.101.0089>
- Filser, M. (1998a). Évolutions et stratégies dans la distribution alimentaire : les apports des sciences de gestion. *Économie rurale*, 245-246, 9-15. <https://doi.org/10.3406/ecoru.1998.5009>
- Filser, M. (1998b). Taille critique et stratégie du distributeur : analyse théorique et implications managériales. *Décisions Marketing*, 15(3), 7-16. <https://doi.org/10.3917/dm.015.0007>
- Filser, M. (2012). Intermédiation et création de valeur dans les canaux : une revue de littérature. *Management & Avenir*, 51(1), 122-136. <https://doi.org/10.3917/mav.051.0122>
- Filser, M. (2015). L'intermédiation : une relecture fondée sur les modèles économiques, comportementaux et stratégiques. Dans C. Pardo et G. Paché (dir.), *Commerce de gros, commerce inter-entreprises : les enjeux de l'intermédiation* (p. 21-35). EMS. <https://doi.org/10.3917/ems.pache.2015.01.0021>
- Filser, M., Des Garets, V. et Paché, G. (2020). *La distribution : organisation et stratégie* (3<sup>e</sup> éd.). EMS. <https://shs.cairn.info/la-distribution--9782376873389?lang=fr>
- Fuentes, C., Enarsson, P. et Kristofferson, L. (2019). Unpacking package free shopping: Alternative retailing and the reinvention of the practice of shopping. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 50, 258-265. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2019.05.016>
- Gadde, L.-E. (2012). La dynamique des réseaux de distribution : implications pour les intermédiaires. *Management & Avenir*, 51(1), 137-155. <https://doi.org/10.3917/mav.051.0137>
- Gadde, L.-E. et Ford, D. (2015). La recherche en distribution et l'approche réseau. Dans C. Pardo et G. Paché (dir.), *Commerce de gros, commerce inter-entreprises : les enjeux de l'intermédiation* (p. 37-60). EMS.

- Gavard-Perret, M.-L., Gotteland, D., Haon, C. et Jolibert, A. (2012). *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion* (2<sup>e</sup> éd.). Pearson France.
- Gozé-Bardin, I. (2009). Les défis de la logistique de distribution à l'horizon 2035. *Management & Avenir*, 24(4), 217-236. <https://doi.org/10.3917/mav.024.0217>
- Guest, G., Bunce, A. et Johnson, L. (2006). How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability. *Field Methods*, 18(1), 59-82. <http://dx.doi.org/10.1177/1525822X05279903>
- Hamouda I. (2023). Et s'il fallait améliorer le On Time Delivery (OTD) en réduisant la non-qualité? L'analyse d'une grappe industrielle de la supply chain aéronautique française sous le prisme des proximités. *Revue française de gestion industrielle*, 37(2), 25-38. <https://doi.org/10.53102/2023.37.02.950>
- Hulot, N. et Groupe de recherche et de réalisations pour le développement rural (GRDR). (2015). *État des lieux et perspectives face aux enjeux du changement climatique*. Grdr Migration-Citoyennete-Developpement. [https://www.grdr.org/IMG/pdf/pcti\\_bd.pdf](https://www.grdr.org/IMG/pdf/pcti_bd.pdf)
- Inman, J. J. et Nikolova, H. (2017). Shopper-facing retail technology: A retailer adoption decision framework incorporating shopper attitudes and privacy concerns. *Journal of Retailing*, 93(1), 7-28. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2016.12.006>
- Isaac, H. (2019). Logistique et plateformes numériques : vers un Internet physique des marchandises. *Annales des Mines – Enjeux numériques*, 7(3), 38-42. <https://stm.caim.info/revue-enjeux-numeriques-2019-3-page-38?lang=fr>
- Jourdan, P. et Pacitto, J.-C. (2017). La globalisation de la distribution peut-elle s'affranchir des particularités régionales? Une étude des déterminants de la pénétration sur le marché mondial de la beauté. *Revue française du marketing*, 259, 7-18. [https://onesearch.library.rice.edu/permalink/01RICE\\_INST/89fcb8/cdi\\_proquest\\_journals\\_1942238370](https://onesearch.library.rice.edu/permalink/01RICE_INST/89fcb8/cdi_proquest_journals_1942238370)
- Kendi, S., Said Radjef, M. et Hammoudi, A. (2020). Optimisation des réseaux de distribution des produits agroalimentaires : modélisation et application. *New Medit*, 19(4), 51-68. <https://doi.org/10.30682/nm2004d>
- Lambin, J.-J. et Caceres, R. C. (2006). L'orientation marché est-elle une stratégie rentable pour l'entreprise ? *Recherche et Applications en marketing*, 21(2), 1-29. <https://doi.org/10.1177/076737010602100201>
- Lohest, F., Bauler, T., Sureau, S., Van Mol, V. et Achten, W. (2020). Vers une complémentarité des alternatives alimentaires : relocalisation des activités et écologisation des pratiques au sein de trois alternatives de distribution à Bruxelles. *Développement durable et territoires*, 11(1). <https://doi.org/10.4000/developpementdurable.17192>
- Machat, K. (2009). Les pratiques coopératives de la PMI vis-à-vis de son distributeur principal. *Décisions Marketing*, 54(2), 29-37. <https://doi.org/10.3917/dm.054.0029>
- Mason, M. (2010). Sample size and saturation in PhD studies using qualitative interviews. *FQD Forum : Qualitative Social Research*, 11(3). <https://doi.org/10.17169/fqs-11.3.1428>
- Merminod, N. et Paché, G. (2016). Améliorer les interfaces entre achats, logistique et marketing : l'humain au cœur de l'organisationnel. *Revue des sciences de gestion*, 2(278-279), 99-108. <https://doi.org/10.3917/rsg.278.0099>
- Moati, P. (2001). Organiser les marchés dans une économie fondée sur la connaissance : le rôle clé des « intégrateurs ». *Revue d'économie industrielle*, 97, 123-138. [https://www.persee.fr/doc/rei\\_0154-3229\\_2001\\_num\\_97\\_1\\_1803](https://www.persee.fr/doc/rei_0154-3229_2001_num_97_1_1803)
- Ndione L.C., Sall Diop F. et Diallo M.F. (2022). *Consommation, commerce et culture en Afrique : Une analyse socio-économique*. Éditions Harmattan.
- Noireaux, V. et Ralet, P. (2019). Difficultés des canaux de distribution alimentaire en territoire rural : l'importance du leader. *Économie rurale*, 369(3), 21-39. <https://doi.org/10.4000/economierurale.6918>
- Paillé, P. et Mucchielli, A. (2016). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales* (4<sup>e</sup> éd.). Armand Colin.
- Papavassiliou, N. (2010). Problems of distribution and market orientation in the fishery sector in Greece. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 25(7), 556-566. <https://doi.org/10.1108/08858621011077781>
- Paraschiv, C., Benmoyal-Bouzaglo, S. et Boissinot, A. (2020). Vers un modèle intégré de perception de la livraison par les consommateurs : une rencontre entre le marketing et la logistique. *Recherches en sciences de gestion*, 139(4), 109-136. <https://doi.org/10.3917/resg.139.0109>

- Pardo, C. et Paché, G. (2015). Introduction générale. Dans C. Pardo et G. Paché (dir.), *Commerce de gros, commerce inter-entreprises : les enjeux de l'intermédiation* (p. 11-20). EMS.
- Paredes-Rodríguez, A. M., Osorio-Gómez, J. C. et Orejuela-Cabrera, J. P. (2024). Dynamic evaluation of distribution channels in a fresh food supply chain from a sustainability and resilience approach. *Alexandria Engineering Journal*, 106(3), 42-51. <https://doi.org/10.1016/j.aej.2024.06.091>
- Praly, C., Chazoule, C., Delfosse, C. et Mundler, P. (2014). Les circuits de proximité, cadre d'analyse de la relocalisation des circuits alimentaires. *Géographie, économie, société*, 16(4), 455-478. <https://doi.org/10.3166/ges.16.455-478>
- Pras, B., Evrard, Y. et Roux, E. (2003). *Market : études et recherches en marketing – Fondements, méthodes* (3<sup>e</sup> éd.). Dunod.
- Prifti, R. et Alimehmeti, G. (2017). Market orientation, innovation, and firm performance: An analysis of Albanian firms. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 6, art. 8. <https://doi.org/10.1186/s13731-017-0069-9>
- Projet d'appui aux politiques agricoles (PAPA). (2018). Rapport d'activités et résultats intermédiaires. Ministère de l'agriculture et de l'Équipement Rural. Feed the future Senegal. <https://www.papa.gouv.sn/wp-content/uploads/2018/11/Rapport-Janvier-Mars-2018.pdf>
- Rehioui, M. (2022). La logistique collaborative et l'amélioration des coûts logistiques : cas des PME du business Park Agropolis de Meknès. *Revue internationale des sciences de gestion*, 5(1), 523-539. <https://revue-ig.com/index.php/home/article/view/861>
- Robert-Demontrond, P., Bellion, A. et Beausset, T. (2020). Principes, enjeux et limites de la théorie des pratiques pour le marketing. *Management & Sciences Sociales*, 28(1), 93-105. <https://doi.org/10.3917/mss.028.0093>
- Roques, P. et Roux, D. (2018). Consommation d'énergie et théorie des pratiques : vers des pistes d'action pour la transition énergétique. *Décisions Marketing*, 90(2), 35-54. <https://doi.org/10.7193/DM.090.35.54>
- Sanogo, N. et Diop, F. (2024). Orientation de rôles de genre et pérennité des entreprises du secteur informel : cas des microentreprises agroalimentaires au Mali. *Organisations & Territoires*, 33(2), 86-108. <https://doi.org/10.1522/revueot.v33n2.1800>
- Schmitt, L., Casenave, E. et Pallud, J. (2021). Comment les commerciaux B-to-B utilisent les réseaux sociaux professionnels : une analyse par les pratiques. *Décisions Marketing*, 104(4), 69-88. <https://doi.org/10.3917/dm.104.0069>
- Servera Francés, D. et Gil Saura, I. (2005). Pratiques logistiques dans les entreprises commerciales espagnoles. *Logistique & Management*, 13(2), 91-99. <https://doi.org/10.1080/12507970.2005.11516848>
- Shove, E. (2010). Beyond the ABC: Climate change policy and theories of social change. *Environment and Planning A*, 42(6), 1273-1285. <https://doi.org/10.1068/a42282>
- Thiam, A. (2023). Pratiques de distribution et performance commerciale des PME transformatrices de céréales locales, fruits et légumes (PME/TCLFL) au Sénégal. *Revue Francophone*, 1(1), 25-46. <https://doi.org/10.5281/zenodo.8298117>