

Quinze ans Quinze leçons d'Afrique

Chapitre II: leçons de marché



2

Leçons de marché: (r)évolutions

- 4 • Leçon n°4 : De l'imitation à l'innovation
- 5 • Leçon n°5 : Répondre aux besoins essentiels du marché intérieur, c'est une priorité mais nourrir l'Afrique comme les rendements : est-ce possible ?
- 6 • Leçon n°6 : Accéder au marché, une route dont on sort trop souvent...

6

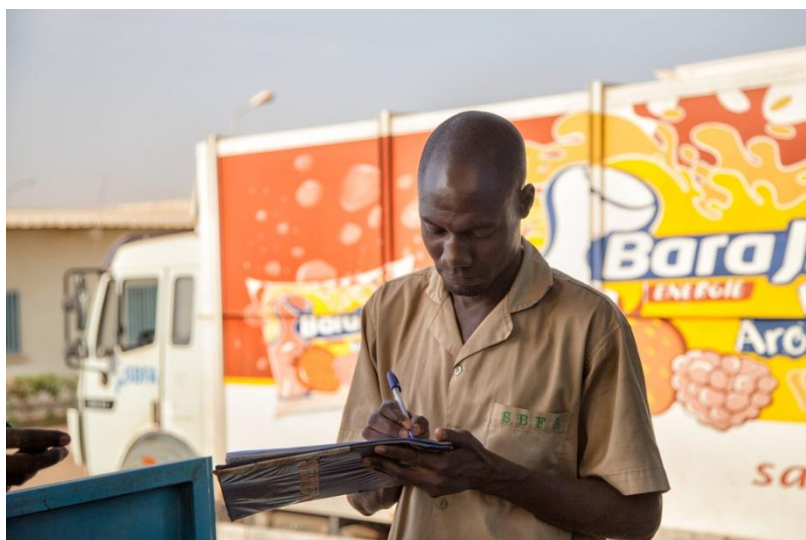
Leçon n°6 :

Accéder au marché, une route dont on sort trop souvent...

Toutes les fonctions managériales sont importantes. La direction financière des PME dans lesquelles nous investissons est cruciale pour l'ensemble du pilotage de l'entreprise, et pour la gestion de la trésorerie comme la relation aux banques. Nous avons déjà évoqué le caractère crucial de la direction des ressources humaines, qui bien entendu, n'est pas uniquement relative à la gestion de l'intégrité, dans un contexte où les ressources humaines qualifiées sont rares, et où la fidélisation des salariés est un enjeu fondamental. **Nous souhaitons ici cependant insister sur une dimension souvent sous-estimée dans nos entreprises : les dimensions commerciales et marketing.**

L'attention du chef d'entreprise peut se détourner assez rapidement de la question du client et des méthodes d'accès au marché

Même dans des domaines de grande consommation, la culture des promoteurs que nous rencontrons est d'abord le plus fréquemment technique. De plus, l'importance des soucis quotidiens de l'entreprise tend à focaliser rapidement l'attention des entrepreneurs sur la production et les fournisseurs, ainsi que sur les relations avec les banques dès que les questions de trésorerie deviennent lourdes, et c'est fréquemment le cas. L'attention du chef d'entreprise peut se détourner assez rapidement, que ce soit lors de la création de l'entreprise, la formulation de son projet, ou dans la gestion quotidienne des activités, de la question du client et des méthodes d'accès au marché. Savoir construire une marque, être conscient des exigences que cela représente et s'appropriier les méthodes pour le faire sont aussi des capacités souvent manquantes chez les entrepreneurs avec lesquels travaille I&P.



Barajii © Béchir Malum

Or, ces questions sont fondamentales et encore plus difficiles dans le contexte africain que dans les pays industrialisés : conduire des études de marché n'est parfois pas possible. Les données peuvent manquer pour les réaliser, de manière partielle ou totale. La connaissance quantitative et qualitative du consommateur n'est parfois atteignable qu'au prix de démarches lourdes qu'une seule entreprise a du mal à mettre en œuvre. Les consultants en vente et marketing sont rares. Le positionnement prix-qualité du produit et les messages commerciaux à lancer vers les consommateurs sont parfois difficiles à construire, avec d'importants biais culturels qui ne sont identifiés que tardivement. Les structures de distribution peuvent être très complexes et mélanger la distribution moderne comme traditionnelle, les circuits de trottoir, et, maintenant, internet.

Ce secteur de la distribution est lui-même en pleine évolution et sujet à d'importantes innovations de tous ordres. Enfin, s'attacher un bon directeur commercial ou marketing n'est pas plus facile que s'attacher un bon directeur financier ou des RH, dans un contexte de rareté des cadres qualifiés.



Etude de cas: Barajii

Le cas de l'entreprise Barajii illustre bien l'enjeu des réseaux de distribution. Spécialisée dans la production et commercialisation d'eau pure et d'eau aromatisée, l'entreprise a mis en place un système efficace de distribution au Burkina Faso et dans certains pays limitrophes, basé sur quatre canaux :

- Vente aux grossistes qui s'approvisionnent directement à l'usine
- Distribution aux petits commerces dans les agglomérations de Ouagadougou et de Bobo Dioulasso
- Vente directe aux populations grâce aux points de ventes Barajii, placés à des endroits stratégiques à Ouagadougou et qui permettent d'accroître la visibilité de la marque
- Exportations au Mali, Togo, Niger, Ghana et Côte d'Ivoire

Au total plus de 1 100 points de ventes distribuent les produits Barajii au Burkina Faso. Forte d'une marque bien identifiée et d'un bon réseau de distribution sur le marché burkinabè, Barajii cherche désormais à produire et développer ses activités dans d'autres pays d'Afrique de l'Ouest (Togo, Ghana, Mali, Niger, Côte d'Ivoire...)

Ces difficultés sont une raison supplémentaire d'investir dans l'accès au marché. Plusieurs sorties de route que nous avons constatées dans les dernières années ont pu être l'objet de problèmes considérables rencontrés par nos partenaires dans ce domaine, parmi lesquels on peut notamment compter : une mauvaise présentation, incluant la dénomination, l'emballage et le format du produit ; un mauvais positionnement du prix et une mauvaise segmentation des présentations en fonction des natures de clients différents ; de mauvaises négociations avec les distributeurs, erreur sur les bons circuits et trop faible motivation des premiers pour porter les produits de l'entreprise ; mauvaise identification de la concurrence y compris dans sa capacité à réagir, à imiter... Ces problèmes n'ont de chance d'être réglés que par un investissement en temps et en qualité suffisant dès la formulation du projet au stade de la start-up, et l'identification de bons collaborateurs dans les fonctions marketing et vente, ainsi que d'un bon tissu de prestataires. La capacité des investisseurs et du chef d'entreprise à réagir aux erreurs ou aux transformations du contexte et de la concurrence est essentielle. Il s'agit là aussi d'un investissement de longue durée qui ne peut se faire au niveau de la seule entreprise et nécessite une implication de l'équipe d'investissement.



Etude de cas: NEST

Partant du constat que la capacité à communiquer sur son activité de manière effective et auprès de cibles pertinentes se situe au cœur des stratégies de développement de ses entreprises partenaires I&P a tenu en 2016 une formation sur les enjeux marketing et de communication, réunissant une quarantaine d'entrepreneurs du portefeuille.

Le cas de NEST, un réseau de structures médicales créé en 2012 et dédié à la santé de la femme et de l'enfant au Sénégal, est un exemple intéressant. En tant que clinique, NEST n'est pas autorisée à faire de la publicité : un défi de taille pour une jeune structure qui doit se faire connaître ! L'un des moyens les plus efficaces utilisés par NEST est sa page Facebook, très suivie (plus de 50 000 abonnés) et régulièrement actualisée. Elle est utilisée par l'entreprise comme un véritable outil d'informations et de plaidoyer, sur des sujets de santé très concrets et très variés (étapes de la grossesse, cancer du sein, etc.). Ce sont la plupart du temps les médecins eux-mêmes qui prennent le temps de répondre aux messages privés et aux conversations. Grâce à cet outil, NEST a su développer sa crédibilité et créer une relation privilégiée avec ses patients actuels et potentiels.

C'est notre sixième leçon d'Afrique.

Accéder au marché, construire soigneusement sa marque et la développer, trouver les bons positionnements et les bons circuits commerciaux commandent autant le succès final de l'entreprise que la capacité à produire et à conduire ses finances. Revaloriser ces sujets et leur donner toute leur place dès l'analyse du projet d'investissement en faisant progresser les entrepreneurs sur ce sujet est fondamental. Cela implique notamment d'investir dans des capacités humaines adaptées, mais aussi d'adapter le marketing au contexte local africain en collant aux préférences et aux représentations culturelles, aux goûts, ainsi qu'aux capacités de paiement de la clientèle, ainsi qu'en diversifiant les méthodes de distribution et utilisant toutes les palettes offertes par les spécificités africaines, depuis la distribution de trottoir jusqu'à la téléphonie mobile et internet.