

## CAHIER. MARKETING ET MANAGEMENT EN MILIEU AFRICAIN : ENJEUX ET PERSPECTIVES

Coordonné par **Mbaye Fall Diallo**, **Souad Djelassi** et **Eric Arnould**

Management Prospective Ed. | « **Management & Avenir** »

2019/3 N° 109 | pages 81 à 86

ISSN 1768-5958

Article disponible en ligne à l'adresse :

-----  
<https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2019-3-page-81.htm>  
-----

Distribution électronique Cairn.info pour Management Prospective Ed..

© Management Prospective Ed.. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

Cahier :

## Marketing et Management en milieu Africain : enjeux et perspectives

Coordonné par Mbaye Fall DIALLO<sup>1</sup>

Souad DJELASSI<sup>2</sup>

Eric ARNOULD<sup>3</sup>

### Comité scientifique

Amina BEJI-BECHEUR, Université Paris-Est Marne-La-Vallée

Bertrand BELVAUD, Université de Bourgogne

Norchène BEN DAHMANE MOUELHI, IHEC Tunis

Fatiha FORT, Montpellier-SupAgro

Riadh LADHARI, Université Laval – Québec

Erick LEROUX, Université de Paris 13 – IUT Saint-Denis

Ingrid PONCIN, Université Catholique de Louvain – Mons

Pierre VALETTE-FLORENCE, Université Grenoble Alpes – IAE

1. **Mbaye Fall DIALLO** : Professeur des Universités, Université de Lille (FFBC-IMMD)  
EA 4112 – LSMRC – mbayefall.diallo@univ-lille.fr

2. **Souad DJELASSI** : Maître de Conférences HDR, Université de Lille (IUT Roubaix) &  
LSMRC EA 4112 – souad.djelassi@univ-lille.fr

3. **Eric ARNOULD** : Visiting Professeur, Aalto University School of Business, Finland –  
eric.arnould@aalto.fi

Selon la Banque Africaine de Développement (BAD), la région nord-africaine a enregistré en 2017 une croissance de 5 %, derrière l'Afrique de l'Est (5,6 %). La croissance économique en Afrique subsaharienne est estimée à 3,1 % en 2018 et devrait atteindre 3,6 % en moyenne en 2019-2020. Ces chiffres montrent l'accélération de la croissance en Afrique de manière générale.

Cette croissance s'explique par différents facteurs dont notamment la jeunesse de la population, l'urbanisation exponentielle, l'afflux de capitaux et le développement technologique (Daziano, 2014). L'Afrique est par exemple le deuxième marché mondial de téléphonie mobile.

Avec ses changements sociaux, sociétaux, économiques et technologiques l'Afrique offre des opportunités de croissance à de nombreuses entreprises. Les investisseurs nationaux et internationaux sont de plus en plus attirés par le potentiel du continent africain. L'installation massive des enseignes de la grande distribution ou de service (Auchan, Carrefour, Leroy Merlin, KFC, Pizza Hut, etc.) dans de nombreux pays d'Afrique en est la preuve. Cependant, malgré cet engouement des professionnels pour le continent africain force est de constater le nombre limité de recherches en sciences de gestion et en marketing en particulier, portant sur les marchés et les consommateurs africains (Lages, Pfajfar et Shoham, 2015). Ce cahier spécial de la revue *Management & Avenir* a pour objectif de combler ce manque en présentant des travaux originaux sur le management et le marketing concernant les pays d'Afrique.

Quatre articles issus de la première édition de la Journée de Recherche sur les Pays d'Afrique (JRPA, Lille-Roubaix 30 novembre 2017) sont présentés dans ce cahier spécial. 33 communications ont été présentées lors de la JRPA 2017. 6 projets ont été pré-sélectionnés en vue d'une publication dans ce cahier spécial. 4 articles ont finalement été retenus pour publication.

Le premier article est intitulé « Quel sens donner à la RSE dans un contexte africain ? L'exemple des très petites entreprises au Sénégal » (co-écrit par Fatou Diop Sall et Bruno Boidin). Dans cet article, les auteurs s'interrogent sur la notion de responsabilité sociale d'entreprise (RSE) et ses spécificités au regard des terrains du Sud. En effet, les travaux antérieurs soulignent qu'il est nécessaire d'adapter une RSE aux différents contextes politiques, économiques et socio-culturels car ces derniers véhiculent des représentations différentes des entreprises et de leur rôle dans la société. Dans cette perspective, Diop Sall et Boidin identifient les significations données à la RSE dans le cas des très petites entreprises (TPE) et de leurs parties prenantes (PP) au Sénégal où de nombreuses actions sont présentées comme socialement responsables. Les résultats mettent en évidence quatre catégories de significations données à la RSE (RSE instrumentale, RSE entrepreneuriale, RSE patrimoniale et RSE ancrée dans les valeurs). Ils montrent que la RSE des TPE s'inscrit dans un contexte où le rôle de l'Etat est déterminant dans les actions des entreprises. Les actions sociales réalisées sont effectuées par l'entrepreneur plutôt que

par l'entreprise. La notion de RSE doit être adaptée pour tenir compte de ces spécificités.

Le deuxième article présenté dans ce cahier a pour titre « Importance des traits de personnalité dans la détermination de l'offre imaginée » (co-écrit par Imen Kouas Ben Aoun et Fathi Akrouf). Les traits de personnalité représentent « des phénomènes psychologiques qui donnent sens à l'action et à l'expérience humaine » (Ferrandi et Valette-Florence, 2002, p. 23). Toutefois, ils ont fait l'objet de peu d'études dans le contexte africain malgré leur importance dans le comportement d'achat. Les auteurs de cet article se focalisent sur l'étude des traits de personnalité en tant que déterminants de l'offre imaginée. Ils s'appuient sur une recherche quantitative menée auprès de 665 consommateurs Tunisiens ayant acheté des produits durables. Les résultats ont montré que le perfectionnisme, l'optimisme et la susceptibilité à l'influence interpersonnelle influencent la formation de l'offre imaginée. Sur cette base plusieurs implications théoriques et managériales sont proposées.

Les troisième et quatrième articles concernent des recherches menées en prenant en considération respectivement les spécificités socio-culturelles et socio-économiques de certains pays d'Afrique.

Dans un contexte socio-culturel marqué par l'omniprésence de la religion, les liens entre la religion et les comportements des employés dans les entreprises peuvent être forts. Partant de ce constat et en mobilisant le cadre théorique de la dissonance cognitive, le troisième article intitulé « Gestion des conflits entre valeurs religieuses et organisationnelles : les stratégies contre la dissonance cognitive chez les travailleurs de la LONASE (Loterie Nationale Sénégalaise) » (co-écrit par Amadou Sidy Aly Ba et Ndeye Binta Niang), traite de la gestion de conflits entre les valeurs religieuses du salarié et l'activité de son entreprise. Les auteurs prennent le cas de la Loterie Nationale Sénégalaise (LONASE) dont l'activité (exploitation et commercialisation des jeux de hasard, pronostics et assimilés) est prohibée par les religions musulmane et chrétienne. Les résultats de leur étude qualitative mettent en évidence la diversité des stratégies adoptées par les salariés et/ou mises en place par l'entreprise qui contribuent à réduire la dissonance cognitive.

L'Afrique étant le deuxième marché mondial de téléphonie mobile en termes d'utilisateurs derrière l'Asie (Hemery, 2011), la concurrence entre les opérateurs téléphoniques est de plus en plus rude pour conquérir et fidéliser les clients. La satisfaction client dans ce contexte socio-économique est un enjeu important. En utilisant le modèle tetraclasses (Lloso, 1997) et en menant une étude quantitative par questionnaire au Bénin, les résultats du quatrième article « Déterminants de la satisfaction des clients des entreprises de téléphonie mobile en Afrique » (co-écrit par Bertrand Sogbossi Bocco et Abdou Kadiri Imorou), montrent que des éléments des services de téléphonie mobile peuvent être considérés comme basiques, clés, plus ou secondaires selon leur impact sur la satisfaction et l'insatisfaction du client.

D'un point de vue à la fois anthropologique et marketing et sur la base de nos expériences de terrain et de recherches en Afrique, voici quelques pistes de recherche marketing intéressantes sur les pays d'Afrique.

On peut les classer en deux grandes catégories.

La première catégorie de pistes de recherches qu'on peut appeler « recherches conventionnelles », est issue de modèles basés sur des expériences et des concepts euro-américains :

- Compte tenu du fait que la population africaine devient de plus en plus urbaine et que la classe moyenne s'accroît rapidement, des recherches portant sur les politiques du marketing mix classique ont leur place : l'assortiment, stratégies prix, tactiques de promotion et de distribution.
- Des études en Afrique du nord et subsaharienne ont montré que la fréquentation des centres commerciaux répond aux attentes marquées par les spécificités des cultures des populations locales (Diallo *et al.*, 2018). Des recherches sur ce que le Pr Arnould appelle les nouveaux « zongos » (des zones de rencontre à vocation commerciale) peuvent répondre aux questions suivantes : À quelles fins culturelles servent ces centres commerciaux ? De manière plus générale les marchés africains ont-ils toujours été des zones mythiques ? Qu'en est-il aujourd'hui ?
- Dans un contexte de diffusion massive du mobile et du numérique, des recherches peuvent porter sur les liens entre financement mobile et accès aux crédits auxquels font face la plupart des PME africaines.
- Les marchés africains sont beaucoup plus « libres » que les marchés euro-américains, mais la réglementation concernant la protection des consommateurs fait défaut. En conséquence, on assiste à l'épanouissement des « pathologies de consommation » liées à la consommation risquée (éclaircissement de la peau, obésité, usage du tabac...). Des recherches marketing pour comprendre ces modes de consommation et aider à une meilleure réglementation sont nécessaires.

La deuxième catégorie de pistes de recherches s'inspire de la perspective postcoloniale :

- Les anthropologues se sont intéressés aux pratiques commerciales originales de l'Afrique, comme les techniques de gestion informelle ou encore les pratiques de négociation.

Aujourd'hui les marchés restent des zones privilégiées du croisement des produits et des monnaies venant des quatre coins du monde (Guyer, 2004). Quelles leçons tirer de la gestion des relations commerciales dans le temps et l'espace en Afrique aujourd'hui ?

- L'Afrique héberge différentes communautés et ethnies, elle dispose également d'un nombre important de diasporas commerciales spécialisées dans des secteurs variés de l'économie, cela va des juifs du Caire médiéval aux Libanais et Indiens du XX<sup>e</sup> siècle. Il y a également des communautés africaines spécialistes de branches spécifiques du commerce tels que les Diakhankés, les Hausa, les Kamberin Beriberi, *etc.* Il serait intéressant de mener des recherches sur le développement des stratégies et des tactiques commerciales originales de ces communautés. Il conviendrait de mettre en rapport ces stratégies originales et celles qui découlent de la théorie euro-américaine de la firme qui d'ailleurs n'existait pratiquement pas au sud du Sahara avant l'ère coloniale.
- Malgré l'existence d'un entrepreneuriat local en Afrique, on a tendance à favoriser l'étude des entrepreneurs du modèle euro-américain. Les « el hadji » et « hadjiyas », les « Mama Benz », *etc.* (Clark, 1994 ; Grégoire, 1986) méritent qu'on entreprenne des études sur leurs cas et qui vont certainement faire apparaître des stratégies innovantes et inattendues.
- Bien que les crises financières se succèdent en Afrique, la population arrive à s'organiser pour survivre. Afin de savoir comment, une véritable thématique de recherche est à développer.
- Porter un regard critique sur la politique d'investissement et d'accumulation des banques et des grands acteurs (comme les entreprises de la grande distribution), et leurs effets sur les économies africaines est une piste importante de recherche à explorer. Par exemple, y aura-t-il un effet « Walmart » lié à l'extension des grandes enseignes européennes en Afrique ? Le cas d'Auchan au Sénégal est un cas d'actualité intéressant à analyser.

En résumé, l'Afrique est un immense continent riche en expériences et en sagesse. La recherche marketing a beaucoup à y découvrir à condition d'utiliser des méthodes de recherche innovantes.

### Bibliographie

CLARK G. (1994), *Onions are my Husband: Survival and Accumulation by West African Market Women*, University of Chicago Press, Chicago.

DAZIANO L. (2014), *Les Pays émergents. Approche géo-économique*, Armand Colin.

DIALLO M.F., DIOP-SALL F., DJELASSI S. et GODEFROIT D. (2018), "How shopping mall service quality affects customer loyalty across developing countries : the moderation of the cultural context", *Journal of International Marketing*, 26 (4), 69-84.

FERRANDI J.-M. et VALETTE-FLORENCE P. (2002), « Premiers test et validation de la transposition d'une échelle de personnalité humaine aux marques », *Recherche et Applications en Marketing*, 17 (3), 21-40.

GRÉGOIRE E. (1986), *Les Alhazai de Maradi (Niger) : histoire d'un groupe de riches marchands sahéliens*, vol. 187, IRD Editions.

GUYER J. (2004), *Marginal Gains : Monetary Transactions in Atlantic Africa*, University of Chicago Press, Chicago.

HEMERY C. (2011), *L'Afrique, deuxième marché mondial de la téléphonie mobile*, InaGlobal, Paris.

LAGES C.R., PFAJFAR G. et SHOHAM A. (2015), "Challenges in conducting and publishing research on the Middle East and Africa in Leading Journals", *International Marketing Review*, 3 (1), 52-77.

LLOSA S. (1997), « Quatre manières de contribuer à la satisfaction du patient hospitalisé : Les éléments Basiques, Plus, Clés et Secondaires », *Journal de Gestion et d'Economie Médicales*, 30, (6), 367-387.