

UNIVERSITE PROTESTANTE DE LUBUMBASHI
FACULTÉ DES SCIENCES ECONOMIQUES ET MANAGEMENT
FILIÈRE MARKETING



**STRATEGIE MARKETING ET CROISSANCE DE
VENTES DANS UNE ENTREPRISE EN PÉRIODE
DE PANDEMIE À COVID-19,
CAS DE LA BRALIMA**

Mémoire présenté et défendu en vue de l'obtention de grade de Licenciée en
Sciences de gestion

MUTEBELE FURAH Christina

SEPTEMBRE 2022

UNIVERSITE PROTESTANTE DE LUBUMBASHI
FACULTÉ DES SCIENCES ECONOMIQUES ET MANAGEMENT
FILIÈRE MARKETING



**STRATEGIE MARKETING ET CROISSANCE DE
VENTES DANS UNE ENTREPRISE EN PÉRIODE
DE PANDEMIE À COVID-19,
CAS DE LA BRALIMA**

Mémoire présenté et défendu en vue de l'obtention de grade de Licenciée en
Sciences de gestion

Directeur : Professeur Pascal SEM MBIMBI, PhD

ANNEE ACADEMIQUE 2021-2022

EPIGRAPHE

« Les objectifs précisent le point d'arrivée souhaité, tandis que la stratégie identifie la trajectoire l'atteindre »

Kotier & al, 2012

DEDICACE

A ma chère mère, Elisée, et mon cher oncle Raph KALUNGA qui m'ont soutenu et encouragé durant ces années d'études. Qu'ils trouvent ici le témoignage de ma profonde reconnaissance.

A ma sœur, Melissa BARBERO, à ma sœur marie grâce MUTEBELE et ma sœur Elisée KASONGO ainsi que mon petit frère Elisée KALUNGA, Ils m'ont chaleureusement supporté et encouragé tout au long de mon parcours.

A tous mes amis, mes proches et à ceux qui me donnent de l'amour et de la vivacité qui m'ont toujours encouragé et à qui je souhaite plus de succès.

REMERCIEMENTS

Je bénis le nom de l'Eternel, le Dieu tout puissant et véritable Jésus-Christ qui m'a procuré la force, la sagesse, l'intelligence, la patience, le courage et la volonté pour réaliser ce modeste travail.

En premier lieu, je tiens à remercier le Professeur Pascal SEM MBIMBI qui a accepté de diriger ce travail de fin de cycle, malgré ses multiples occupations, merci pour son aide, pour le temps qu'il m'accordé et ses conseils précieux.

Je tiens à remercier Monsieur Valentin KABULO en tant que codirecteur de ce mémoire, il m'a guidé dans mon travail, m'a aidé à trouver des solutions pour avancer, pour sa patience, sa disponibilité et surtout ses judicieux conseils, qui ont contribué à alimenter ma réflexion.

Nous adressons nos remerciements les plus sincères au corps professoral et administratif de l'Université Protestante de Lubumbashi (UPL) en sigle, pour la richesse et la qualité de leur enseignement et qui déploient de grands efforts pour assurer à leurs étudiants une formation actualisée.

Je tiens à remercier tous les personnels de la BRALIMA pour leur précieuse collaboration en me fournissant des données précises sur leurs situations.

Je tiens à témoigner toute ma gratitude à Krys KABONGO, Zoe Déborah, Ange Fernando, Basa, Merveille Jaelle pour leur soutien, encouragement et leur aide à la réalisation de ce mémoire.

A tous mes ainés scientifiques, et tous ceux qui de près comme de loin nous ont soutenus moralement, spirituellement et financièrement, merci pour vos encouragements. Nous vous sommes très reconnaissants.

TABLE DES MATIERES

EPIGRAPHE	I
DEDICACE.....	II
REMERCIEMENT	III
TABLE DES MATIERES	IV
LISTE DES TABLEAUX	VI
LISTE DES FIGURES.....	VII
LISTE DES ABREVIATIONS	VIII
RESUME.....	IX
CHAPITRE 1. INTRODUCTION GENERALE	1
1.1. CONTEXTE DE L'ETUDE	1
1.2. PHENOMENE OBSERVE.....	1
1.3. PROBLEME A ELUCIDER ET QUESTION DE DEPART.....	2
1.4. REVUE DE LITTÉRATURE.....	3
1.4.1. REVUE DE LITTERATURE THEORIQUE.....	4
1.4.2. REVUE DE LITTÉRATURE EMPIRIQUE.....	7
1.5. PARTICULARITE DE L'ETUDE	8
1.6. PROBLEMATIQUE	9
1.7. HYPOTHESES	9
1.8. METHODOLOGIE DE RECHERCHE	11
1.8.1. MÉTHODES ET TECHNIQUES DE COLLECTE DES DONNÉES	11
1.8.2. MÉTHODES ET TECHNIQUES DE TRAITEMENT DES DONNÉES.....	12
1.9. CHOIX ET INTERET DU SUJET	12
1.10. OBJECTIFS DE L'ETUDE	13
1.11. DELIMITATION SPATIALE ET TEMPORELLE	13
CHAPITRE 2. CADRE CONCEPTUEL ET THEORIQUE.....	15
2.1. DÉFINITION DES CONCEPTS	15
2.2. CADRE THEORIQUE	17
CHAPITRE 3. PRESENTATION DU CHAMP EMPIRIQUE.....	25
3.1. DÉNOMINATION	25
3.2. FORME JURIDIQUE BRALIMA.....	25

3.3. HISTORIQUE DE LA BRALIMA	25
3.4. ORGANISATION DE L'ENTREPRISE	27
3.5. ORGANISATION ADMINISTRATIVE	28
3.5.1. ORGANISATION DE LA PRODUCTION	28
3.5.2. ORGANISATION DE LA DIRECTION MARKETING ET COMMERCIAL DE LA BRALIMA.....	29
3.5.3. ORGANIGREAMME	30
3.6. ENVIRONNEMENT DE L'ENTREPRISE.....	35
CONCLUSION PARTIELLE	38
CHAPITRE 4. RESULTATS DE L'ETUDE.....	39
4.1. ANALYSE QUALITATIVE.....	39
4.1.1. METHODE D'ENQUETE.....	39
4.1.2. PRESENTATION DE L'ECHANTILLON	39
4.1.3. DEPOUILLEMENT DES DONNES.....	40
4.2. TRAITEMENT ET INTERPRETATION DES DONNEES	42
4.3. RAPROCHEMENT DES RESULTATS AUX HYPOTHESES	47
4.4. DISCUSSION DES RESULTATS	48
4.5. RECOMMANDATIONS	50
CONCLUSION GENERALE	51
BIBLIOGRAPHIE	53
ANNEXE	54

LISTE DES TABLEAUX

TABLEAU 1: EVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES AU SEIN DE LA BRALIMA (EN USD).....	2
TABLEAU 2:GRILLE DE LECTURE	4
TABLEAU 3:OPERATIONNALISATION DES VARIABLES.....	11
TABLEAU 4: : GAMMES DES PRODUITS VENDUS PAR LA SOCIETE BRALIMA....	32
TABLEAU 5 : MATRICE SWOT DE BRALIMA	36
TABLEAU 6: DÉPOUILLEMENT DES DONNÉES.....	40
TABLEAU 7: PROFIL DES REPONDANTS.....	42
TABLEAU 8: TABLEAU DE SYNTHESE DE FREQUENCE DE CHAQUE VARIABLE	45

LISTE DES FIGURES

FIGURE 1: MODELE THEORIQUE EXPLICATIF	10
FIGURE 2: DIFFERENTES GAMMES DE PRODUITS FABRIQUES ET VENDUS PAR LA SOCIETE DE BRALIMA.....	31
FIGURE 3: PESTEL DE LA BRALIMA	37
FIGURE 4:GRAPHE DES ACTEURS	42
FIGURE 5:GRAPHE EN AIRES	43
FIGURE 6:GRAPHE EN ÉTOILE	44
FIGURE 7: SYNTHESE DES RESULTATS	46

LISTE DES ABREVIATIONS

SWOT : Strengths (Force), Weaknesses (Faiblesses), Opportunities (Opportunités), Threats (Menaces).

PESTEL : Politique, Economie, Socioculturel, Technologique, Ecologique et Légale

RESUME

L'objectif principal de cette étude était de pouvoir mettre en lumière l'apport de la fonction marketing de la BRALIMA dans le succès commercial qu'elle a connu et qu'elle connaît lors de cette période de la crise sanitaire à covid-19. Pour y parvenir 4 hypothèses que voici ont été soulevées :

- Les stratégies de distribution
- Les stratégies de communication
- L'image de marque
- La stratégie de diversification

Les résultats de la recherche indiquent que cette performance commerciale de l'entreprise s'explique par : La bouche à l'oreille de 28,2%, l'augmentation du nombre des marques à la gamme des produits à 25,6%, le taux de réachat à 23,1% ; ainsi que l'augmentation du nombre du point des ventes de 23,1%.

Enfin, nous observons que la deuxième hypothèse représente 28,2%.

Mots Clés : Stratégie Marketing, Croissance des ventes.

CHAPITRE 1. INTRODUCTION GENERALE

1.1. CONTEXTE DE L'ETUDE

L'environnement de l'entreprise est en perpétuelle mutation. Ces mutations obligent les gestionnaires à pouvoir s'adapter au risque de voir leurs activités connaître une cessation (Kolter, 1999). La dernière mutation dans l'environnement macroéconomique de l'entreprise est bel et bien la crise sanitaire à covid-19. Cette crise n'est plus à présenter au jour d'aujourd'hui car tous les agents économiques y font face quotidiennement.

Plusieurs études ont mis en exergue les effets de cette crise sur la sphère économique. Et pour plusieurs auteurs, selon les statistiques mondiales, cette crise sanitaire a un impact négatif sur l'économie mondiale. Le rapport de la Banque Mondiale (2020) montre comment cette crise sanitaire a conduit à la fermeture des plusieurs entreprises et a aussi mis en frein aux échanges internationaux, lesquels ont eu par ricochet un impact négatif sur les économies extraverties le cas de l'économie congolaise.

Dans un récent article intitulé « les impacts sanitaires et économiques de la Covid-19 en République Démocratique du Congo : analyse sectorielle et prospective et orientation de la riposte multisectorielle », l'Organisation Internationale du Travail met en avant le fait que la crise sanitaire a un impact négatif sur l'économie de la RDC qui est en grande partie extravertie. Les études de la FEC ont marié les résultats de cette première et ont aussi quantifier en signifiant qu'à la fin de l'année 2020 plus de 2000 entreprises ont fermées leurs portes.

Les entreprises qui survivent, voyant du moins leurs chiffres d'affaires être sensiblement diminué. Cet état de chose prouve à suffisance que les mutations au sein de l'environnement de l'entreprise sont à intégrer dans la stratégie des entreprises si elles veulent survivre comme le disait Kotler.

1.2. PHENOMENE OBSERVE

Comme nous venons de le souligner ci haut, la survie de l'entreprise est dépendante de la maîtrise des éléments qui compose son environnement. Nous avons aussi mis en exergue la relation inverse entre cette crise sanitaire de la Covid-19 et la performance des entreprises. Cependant, nous avons observé un paradoxe au sein de la BRALIMA.

Tout le long de la période de cette crise, nous avons assisté à deux confinements et ainsi à la fermeture obligatoire de certaines activités en l'occurrence les activités des restaurations et de bars qui sont les principaux clients des sociétés brassicoles.

En tout état de cause, la fermeture des restaurants et des bars, devrait avoir un impact négatif sur le volume des ventes des entreprises brassicoles. Cependant, il a été observé au sein de la BRALIMA une croissance des ventes et une augmentation du chiffre d'affaires lors de l'année 2020. Nous présentons dans le tableau qui suit les chiffres sur l'évolution du chiffre d'affaires de la BRALIMA.

Tableau 1: Evolution du chiffre d'affaires au sein de la BRALIMA (en USD)

Année	Chiffre d'affaires
2017	1345674540
2018	933643200
2019	1286304450
2020	1457857860

Source : Direction générale BRALIMA Lubumbashi

Commentaires : en analysant ce tableau, on se rend compte que sur l'exercice comptable 2020, la BRALIMA a réalisé un chiffre d'affaires qu'elle n'avait jamais atteint au cours des quatre dernières années. En établissant un rapport entre le chiffre d'affaires de 2019 avec celui de 2020, on constate que le taux de croissance est de 13%.

Ceci est un paradoxe qui exige une recherche afin de pouvoir déterminer les facteurs qui ont milité à ce succès qui pourront servir de benchmarking pour d'autres entreprises.

1.3. PROBLEME A ELUCIDER ET QUESTION DE DEPART

La science dans son sens téléologique a pour but, d'apporter des solutions aux maux des sociétés. Comme susmentionné, la crise sanitaire à Covid-19 a impacté et continue à impacter négativement plusieurs entreprises. Et la science est ainsi, une voie de survie pour les entreprises afin de les permettre de comprendre le problème, et de savoir comment s'y adapter.

Ainsi, étant que chercheur en sciences de gestion, notre champ d'intervention sont les organisations en générale et les entreprises en particulier. Nous voulons donc par cette étude, élucider le succès que connaît la BRALIMA dans un contexte dans lequel plusieurs entreprises

peinent pour un minima stabiliser leurs chiffres d'affaires, qui sont toujours en chute libre. L'élucidation de ce succès pourra servir donc à d'autres entreprises dans la mesure du possible, à faire du benchmarking et ainsi voir leurs chiffre d'affaires connaitre une augmentation. Et pour le gestionnaire de la BRALIMA, sachant que le succès n'est jamais acquis, l'élucidation de ce phénomène pourra aider la société à voir clair et à appliquer une politique pareille lorsqu'une mutation majeure semblable à celle-ci fera surface.

Cependant, nous n'allons pas disperser nos efforts sur la part de chaque fonction de l'entreprise dans ce succès. Nous nous limiterons à la fonction marketing et chercherons à comprendre la relation entre la fonction marketing et essentiellement les stratégies marketings et la performance commerciale de la BRALIMA. C'est ainsi que pour commencer, nous nous interrogeons ainsi :

Qu'est ce qui peut expliquer la croissance des ventes au sein d'une entreprise évoluant dans un contexte incertain ?

1.4. REVUE DE LITTÉRATURE

Une des règles de la scientificité, oblige le chercheur que nous sommes à interroger la littérature sur la question dont fait l'objet l'étude. Ainsi, cette section sera essentiellement consacrée au respect de cette règle. Il sera donc question de mettre en avant les théories explicatives du phénomène et de passer en revue quelques travaux empiriques ayant porté sur un sujet similaire au nôtre avant de conclure par la démarcation entre cette étude et celles de nos prédecesseurs.

1.4.1. REVUE DE LITTERATURE THEORIQUE

Tableau 2:GRILLE DE LECTURE

Auteurs/ Années	Théories	Résumé	Observations
(Kotler, 2011)	Théorie du mix marketing	<p>Cette théorie repose sur le postulat selon lequel, le marketeur a à sa portée, une palette d'instruments qu'il peut combiner afin de créer de la valeur pour l'entreprise par la vente des produits et de créer de la valeur pour les clients par la satisfaction des besoins. Le nombre de ces différents instruments ne fait pas l'unanimité entre les penseurs en marketing. Les classiques parlent de 4P, les partisans du marketing relationnel quant à eux parlent de 4C, les penseurs du marketing de services parle de 7P, plusieurs des nouveaux auteurs abordant cette notion parle de 10, 13, 15 et voire 17P.</p>	<p>Cette observation est en lien direct avec notre étude car nous estimons que l'application du mix marketing peut être un facteur qui peut expliquer la croissance des ventes au sein d'une organisation. Car de ces pratiques, l'entreprise peut arriver à constituer un capital marque qui pourra être un facteur de satisfaction et de fidélité des clients et par ricochet facteur de l'augmentation du chiffres d'affaires de l'entreprise.</p>

(Porter, 1986)	Théorie de la diversification	<p>Porter est plus connu pour la mise au point des stratégies génériques qui sont la différenciation, la domination par les couts et la focalisation. Cependant, dans l'énumération des stratégies, il a aussi théorisé la diversification. La théorie de la diversification repose sur le postulat de prudence. On ne place pas tous ses œufs dans un même panier au risque de tous perdre en une fois. Se diversifier permet non seulement de prévenir un risque mais de pouvoir gagner en part sur un marché en proposant des nouveaux produits soit pour des anciens clients ou pour des nouveaux clients.</p>	<p>Cette théorie intéresse notre étude dans le sens que nous pensons que la multiplication des marques peut être aussi un facteur qui peut expliquer la croissance des ventes au sein d'une entreprise. En nous inscrivant dans une optique dans laquelle, il n'y a pas de cannibalisation, une augmentation de marques destinées pour des nouveaux clients aura directement un impact sur la croissance des ventes.</p>
(Ladwein, 2003)	Théorie du comportement du consommateur	<p>Cette théorie explique la façon dont le consommateur réagit face aux stimuli des entreprises. Par le mix marketing, l'entreprise lance des stimuli aux consommateurs et cette théorie explique donc la façon dont le consommateur réagit à cela et la façon dont son comportement peut être modifié.</p>	<p>Cette théorie intéresse notre étude dans le sens que toute augmentation des ventes est fonction d'une augmentation d'achats des clients. Ainsi la croissance des ventes peut donc être expliquée par la modification du comportement du consommateur.</p>

<p>(Oliver, 1999)</p>	<p>Théorie de la satisfaction</p>	<p>Cette théorie explique que la première marche de modification du comportement du consommateur est la satisfaction. La satisfaction ici est entendue comme le rapport positif entre la consommation et les attentes du consommateur. Pour cette théorie, un client satisfait pose des actes d'achats répétés.</p>	<p>D'après notre observation, cette théorie intéresse notre étude car comme mis en exergue par Oliver (1999), un client satisfait est contraint à poser des actes d'achats répétés. Et ces actes d'achats répétés ont une incidence positive sur la croissance des ventes au sein d'une entreprise.</p>
<p>(Mintzberg, 1994)</p>	<p>Théorie de la contingence</p>	<p>Cette théorie met en avant le fait que les stratégies adoptées par les entreprises dépendent des plusieurs facteurs. Que lorsqu'il y a changement au niveau de ces facteurs, la stratégie des entreprises est appelées à s'adapter afin de répondre aux nouvelles réalités.</p>	<p>Pour ce qui concerne cette étude, cette théorie nous intéresse car nous estimons qu'il y a eu modification des stratégies marketing afin de s'adapter au nouvel environnement qui était gagné par la crise sanitaire. Et cette adaptation a eu un impact sur la croissance des ventes.</p>
<p>(Moerloose, 2008)</p>	<p>Théorie de la communication marketing</p>	<p>Cette théorie quant à elle met en lumière l'importance de la communication dans la modification du comportement du consommateur. La modification du comportement du consommateur est un processus dans lequel le consommateur fait face à plusieurs stimuli mais pour cette théorie, le plus important des outils que peut avoir une entreprise dans sa quête de modification du comportement du consommateur est la communication.</p>	<p>Cette théorie nous intéresse car la communication est importante à la fois pour les clients fidèles et pour les nouveaux clients. Et donc une communication efficace adaptée à l'environnement va non seulement modifier le comportement des clients mais aussi des prospects lesquels agiront sur le chiffre d'affaires.</p>

A. (Gilbert, 2001)	Théorie contextualistes	<p>Cette théorie explique le fait que l'entreprise n'évolue pas en vase clos mais qu'elle évolue dans un environnement qu'elle doit connaître et maîtriser les facteurs qui y sont maîtrisables. Car lorsque l'entreprise n'a pas une connaissance et une maîtrise de son environnement, elle risque de ne pas survivre à toute modification de son environnement macroéconomique qu'elle ne sait pas maîtriser.</p>	<p>Nous avons choisi cette théorie parce que nous estimons qu'elle est en lien direct avec notre étude. Cette étude est menée dans un contexte gagné par la crise sanitaire à Covid-19. Et cette crise impacte l'activité des entreprises et ainsi si elle ne pas maîtriser ou du moins bien gérer, l'entreprise peut courir à sa perte. Mais une bonne gestion de la crise aura forcément un impact sur la croissance des ventes au sein de l'entreprise.</p>
--------------------	-------------------------	--	--

Source : Nous-même à partir de la lecture

1.4.2. REVUE DE LITTÉRATURE EMPIRIQUE

- Stéphane Jean (2008) dans son mémoire de DEA intitulé : « L'impact de la promotion de ventes sur le processus décisionnel d'achat des femmes francophones de la génération du Baby-Boom lors de l'achat des vêtements » il voulait répondre à la question de la relation entre la promotion de vente et la performance commerciale vu sur l'angle du comportement du consommateur. A la fin de son étude, il arrive aux résultats selon lesquels la relation entre les promotions de vente et le comportement des femmes de la génération du Baby-Boom est plutôt négative. Les résultats montrent que ces femmes sont plus au moins insensibles à ces promotions de vente.
- Jérôme Palais (2019) dans son mémoire intitulé : « L'impact de la communication sur la performance commerciale des entreprises de la grande distribution au Canada » dans cette étude, l'auteur voulait répondre à la question de la relation entre les outils de la communication et la performance commerciale. Les résultats de l'étude montrent qu'il y a une corrélation positive entre les stratégies de communications appliquées par les entreprises de la grande distribution et leurs performances commerciales.

- Ushindi Baraka (2020) dans son article intitulé : « Déterminants de la performance commerciale des officines pharmaceutiques à Goma », voulait élucider les principaux déterminant qui font que certaines officines soit plus performantes que d'autres dans la ville de Goma. A la fin de son étude, les résultats montrent que les indicateurs de la performance commerciale sont intimement liés à la satisfaction de la clientèle.
- Enrico Colla (2021) dans son article portant sur « L'impact de la Covid-19 sur la consommation et l'achat pendant et après le confinement » voulait répondre la question de la relation d'impact entre la crise sanitaire en période de confinement et après et le comportement de consommation et d'achat des consommateurs. A la fin de son étude, les résultats montrent que la crise sanitaire a un impact négatif sur le comportement de consommation et d'achat des consommateurs des entreprises de la grande distribution.
- L'organisation Internationale du Travail (2020) dans son étude intitulé : « Etude de l'impact de la covid-19 sur les entreprises et travailleurs de l'économie informelle au Sénégal » voulait aussi élucider le rapport entre la crise et les entreprises de l'économie informelle au Sénégal. A la fin de cette étude, le point est mis sur l'impact négatif qu'a la crise sanitaire sur les entreprises sénégalaises à court, à moyen et même à long terme.

1.5. PARTICULARITE DE L'ETUDE

En quoi est ce que notre étude se démarque de celles de nos prédecesseurs susmentionnés ? Telle est la question à laquelle cette section va répondre. Nous avançons le fait que notre étude va se démarquer de celle de nos prédecesseurs sur trois dimensions :

- **Dimension théorique** : sur cette dimension notre étude se démarque de celles de nos prédecesseurs dans le sens que dans cette étude nous retiendrons d'autres théories auxquelles nos prédecesseurs n'ont pas fait appel.
- **Dimension méthodologique** : sur cette dimension notre étude se démarque de celles de nos prédecesseurs dans le sens qu'elle va prendre un angle qualitatif afin d'évaluer la relation entre les stratégies marketings et la croissance des ventes.
- **Dimension empirique** : dans cette dimension, notre étude se démarque de celles de nos prédecesseurs dans le sens que nous allons mener notre étude au sein de la RDC et au sein de la BRALIMA.

1.6.PROBLEMATIQUE

La revue de littérature nous a permis de répondre en partie à notre question de départ, mais cette question est générale. Etant donné que nous voulons mener notre étude au sein d'un champ empirique bien spécifique, nous nous devons de nous interroger spécifiquement et spécialement par rapport à notre champ empirique. C'est ici qu'intervient notre question de recherche.

Eu égard à notre phénomène observé, tout le long de ce travail nous allons répondre à question principale suivante :

Quel est l'impact des stratégies marketing sur la performance commerciale au sein de la BRALIMA le long de cette période de la crise sanitaire à Covid-19 ?

1.7.HYPOTHESES

Une hypothèse est une réponse provisoire que l'on donne par rapport à une question que l'on se pose. Ainsi par rapport à notre question de recherche, nous formulons ainsi nos hypothèses :

Hypothèse 1 : les stratégies de distribution appliquées par la BRALIMA en cette période de la crise sanitaire à Covid-19 ont un impact positif sur sa performance commerciale

Cette hypothèse est soutenue par la théorie du mix marketing développé par Kotler (2011). Nous entrerons plus en détails sur cette théorie dans le chapitre suivant.

Hypothèse 2 : les stratégies de communication de la BRALIMA à l'instar de la bouche à l'oreille ont un impact sur sa performance commerciale.

Cette hypothèse est soutenue par la théorie du mix marketing selon Kotler et par les approches théoriques sur la communication développée par Lambin et Moerloose (2008)

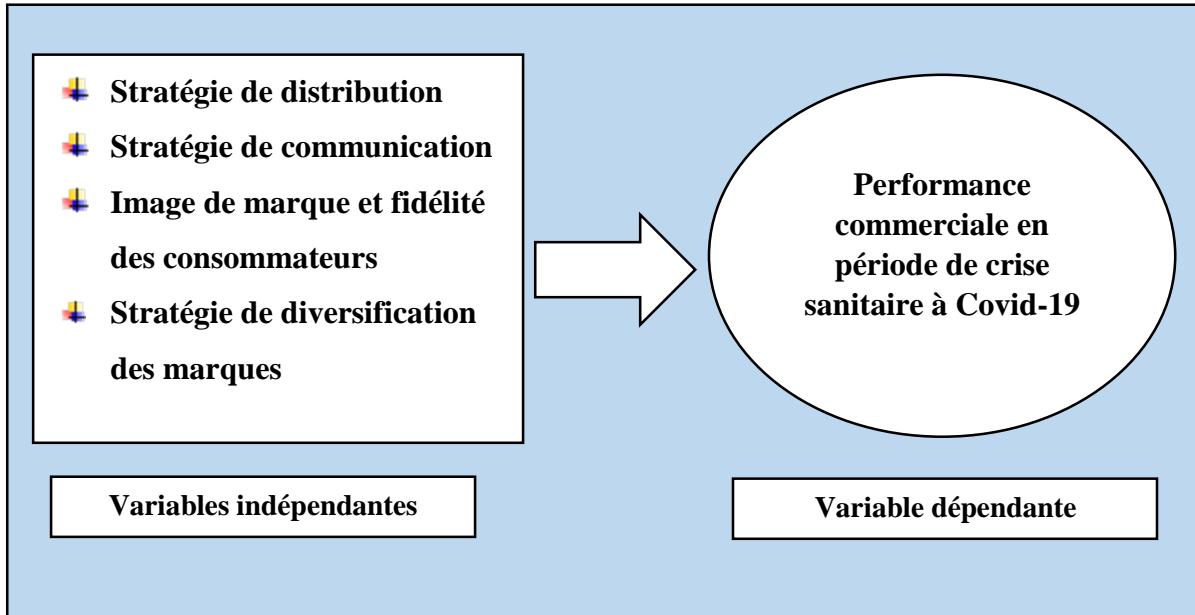
Hypothèse 3 : l'image de marque et la fidélité qu'ont les consommateurs pour les marques de la BRALIMA ont un impact positif sur sa performance commerciale

Cette hypothèse est soutenue par la théorie du comportement du consommateur prôné par Ladwein (2003). Dans le chapitre suivant, nous donnerons plus des détails sur cette théorie.

Hypothèse 4 : la stratégie de diversification des marques de la BRALIMA a un impact positif sur sa performance commerciale

Cette hypothèse est soutenue par la théorie de la diversification présentée par Porter (1986). Dans le chapitre qui suit, nous aborderons en détails cette théorie.

Figure 1: MODELE THEORIQUE EXPLICATIF



Source : Nous-mêmes à partir des hypothèses

- **OPERATIONNALISATION DES VARIABLES**

Dans cette section, connaissant qu'une variable est un concept abstrait, nous voulons donc rendre opérationnel et mesurable nos différentes variables en les mettant en relation avec leurs indicateurs. Le tableau qui suit, présente cette opérationnalisation.

TABLEAU 3:OPERATIONNALISATION DES VARIABLES

Variables	Indicateurs
Performance commerciale	Evolution du chiffre d'affaires
Stratégie de distribution	Nombre de point de vente
Stratégie de communication	Bouche à oreille
Image de marque et fidélité des clients	Taux de réachat
Stratégie de diversification des marques	Nombre des marques ajoutées aux gammes

Source : Nous-même à partie des hypothèses

1.8.METHODOLOGIE DE RECHERCHE

Pour parvenir à des résultats objectifs, une étude se doit de faire appel à une méthodologie rigoureuse et scientifique qui feraient que les résultats de l'étude soient non réfutables. Ainsi, tout au long de cette étude, nous aurons à faire appel à la méthodologie scientifique à deux étapes qui sont la collecte des données et le traitement des données.

1.8.1. MÉTHODES ET TECHNIQUES DE COLLECTE DES DONNÉES

Pour collecter les différentes données inhérentes à cette étude, nous allons essentiellement recourir aux différentes méthodes et techniques :

- **Méthode d'observation** : cette méthode nous a permis d'observer le phénomène et de le comprendre en toile de fond.
- **Méthode d'enquête par sondage** : cette méthode nous a permis de collecter les données par le biais d'un sondage auprès de certains unités d'échantillonnages travaillant au sein de la BRALIMA afin de comprendre les tenants et les aboutissants du succès sur lequel repose cette étude.
- **Technique documentaire** : cette technique nous a permis de collecter les données en passant par les fouilles d'un ensemble des documents tels que les mémoires, articles, thèses et rapports.
- **Technique d'entretien** : cette technique nous a permis de collecter les données par la mise au point des entrevues avec les agents de la BRALIMA afin de comprendre et de pouvoir mieux répondre à notre question de recherche.

1.8.2. MÉTHODES ET TECHNIQUES DE TRAITEMENT DES DONNÉES

Les données collectées étant brutes, il nous faut donc passer par l'analyse de ces données afin d'en tirer une connaissance. Ainsi, pour se faire, nous allons recourir aux différentes méthodes et techniques :

- **Méthode d'analyse du contenu thématique** : cette méthode nous a permis de traiter les données en faisant une fouille systématique des éléments de réponses de nos interviewés afin de soutirer les catégories des mots fréquent qui feront l'objet des résultats de cette étude.
- **Technique de codage binaire** : cette technique nous a permis de pouvoir codifier les éléments de réponses de nos répondants afin de rendre nos résultats quantitatifs.
- **L'outil Tropes** : ce logiciel informatique nous permettra de représenter les résultats de cette étude sous forme de graphes.

1.9. CHOIX ET INTERET DU SUJET

Stratégie marketing et croissance de vente dans un contexte de crise sanitaire à covid-19 est le sujet sur lequel porte cette étude. Le choix de ce sujet n'est pas tombé ex nihilo. Un nombre de facteurs nous ont poussés à porter notre choix sur ce sujet. Nous allons dans ce point regrouper ces différents facteurs en 3 : les motivations personnelles, scientifiques et managériales.

- **Motivation personnelle** : sur ce plan, nous justifions ce choix porté sur ce sujet par le fait qu'il entre dans notre domaine d'étude qu'est le marketing et surtout qu'il aborde l'aspect de la stratégie marketing lequel figure parmi les domaines dans lesquels nous voulons nous spécialiser. Ainsi, traiter sur ce sujet nous permettra de prendre plus connaitre sur le professionnalisme de ce domaine.
- **Motivation scientifique** : sur ce plan, nous justifions le choix porté sur ce sujet par le fait que nous voulons apporter une contribution petite soit-elle à l'évolution de la science en gestion marketing par cette étude.
- **Motivation managériale** : sur ce plan, nous justifions le choix porté sur ce sujet par le fait que nous voulons par cette étude fournir un document et un outil d'aide à la prise des décisions au sein des entreprises qui actuellement sont obligés à œuvrer dans un environnement connaissant plusieurs mutations.

1.10. OBJECTIFS DE L'ETUDE

Qu'est-ce que nous poursuivons dans cette recherche ? Tel est la question à laquelle va répondre ce point. L'objectif principal de cette étude est de pouvoir mettre en lumière l'apport de la fonction marketing de la BRALIMA dans le succès commercial qu'elle a connu et qu'elle connaît lors de cette période de la crise sanitaire à covid-19.

Cet objectif principal se décline en objectifs spécifiques lesquels sont :

- Elucider le lien entre la stratégie de distribution et la croissance de ventes
- Elucider le lien entre la stratégie de communication et la croissance de ventes
- Elucider le lien entre la stratégie de diversification et la croissance de ventes
- Elucider la relation entre l'image de marque et la croissance de ventes

1.11. DELIMITATION SPATIALE ET TEMPORELLE

La circonscription d'une étude est limitée dans le temps et dans l'espace. Ainsi pour ce qui concerne notre étude, sur la dimension temporelle elle couvrira une période allant de 2017 à 2020. Pour ce qui concerne la dimension spatiale, elle se limitera au sein de la société BRALIMA Lubumbashi.

1.12. STRUCTURE DU MEMOIRE

Hormis la conclusion générale dans la réalisation de notre travail, nous avons opté de structurer ce dernier en quatre chapitres à savoir :

Chapitre 1 : L'introduction, dans ce chapitre, nous présentons clairement, le phénomène observé et le contexte de l'étude, la question de départ, la revue de littérature, la problématique avec sa question de recherche, les hypothèses, la méthodologie, l'objectif poursuivi par la recherche, le choix et intérêts du sujet et enfin la délimitation spatiale temporelle.

Chapitre 2 : Le cadre conceptuel et théorique, dans ce chapitre, nous allons définir les concepts opératoires et allons présenter la théorie qui soutient nos hypothèses.

Chapitre 3 : Le cadre empirique, nous allons parler de notre Champs empirique en ce qui concerne les éléments stratégiques, la structure organisationnelle ainsi que l'analyse de l'environnement.

Chapitre 4 : Résultats de l'étude, dans ce chapitre, nous allons présenter les résultats de notre recherche, une discussion des résultats suivie de la proposition des solutions ou la recommandation enfin une conclusion générale.

CHAPITRE 2. CADRE CONCEPTUEL ET THEORIQUE

Tout au long de ce chapitre, nous allons mettre en exergue les fondements théoriques de notre étude. Pour se faire, ce chapitre sera subdivisé en deux grands points dont le cadre conceptuel et les théories explicatives.

2.1. DÉFINITION DES CONCEPTS

- a) Stratégie marketing : est un processus visant à analyser les opportunités de marché et à définir une offre concurrentielle s'adressant à une demande identifiée, puis à déterminer un plan d'action et un système de contrôle qui permettent à l'entreprise de remplir sa mission et d'atteindre ses objectifs (Michel Chevalier, 2009)
- b) Communication : selon Levy (2008) la communication marketing est un processus et un des stimuli dans la gibecière du marketeur. Il s'agit en effet des signaux lancés par l'entreprise sur le marché, afin de véhiculer un message clair sur ses marques.

Les objectifs de la communication marketing sont l'information, le rappel et la stimulation.

Par information en entend, tout processus visant à apporter à la connaissance d'un public une nouvelle connaissance.

Le rappel est quant à lui un processus visant à ramener à la souvenance d'un public une marque

La stimulation est le processus visant à modifier par la communication le comportement d'un public.

- c) Distribution : Sur le plan économique la distribution désigne l'ensemble des services qui permettent de mettre à la disposition des consommateurs finaux, les produits ou services (G Marrion, 2003)

1. **Satisfaction** : La satisfaction peut se définir en marketing comme un sentiment de plaisir ou de déplaisir qui naît de la comparaison entre des attentes préalables et une expérience de consommation. La satisfaction est donc fondamentalement un jugement, une évaluation qui intègre d'une part la qualité perçue (expérience de consommation) et d'autre part les attentes préalables. Une expérience inférieure aux attentes provoque une insatisfaction. C'est pourquoi ce modèle de la confirmation/infirmation (**All, 2016**)

d) Fidélité : Oliver (2010) définit La fidélité comme étant « un engagement profond afin de racheter un produit ou service préféré de manière cohérente dans l'avenir, malgré les influences situationnelles et les efforts marketings qui peuvent affecter le potentiel de comportement d'achats chez le client »

La fidélité client est aussi le résultat d'une attitude favorable d'un individu à une marque (un produit ou un service) qui se traduit par des achats répétés. Il existe en fait deux types de fidélité client :

- De conviction : la préférence exprimée après expérience et comparaison des offres concurrentes ;
- De paresse : qui s'alimente de trois courants :
 - Inertie : on se contente d'avoir trouvé un produit satisfaisant, la recherche du « mieux » ne mérite pas de temps et d'énergie ;
 - Peur du risque : ne pas perdre une solution « acceptable » et risquer de faire une erreur en changeant, la crainte de perdre est plus forte que la possibilité de gagner ;
 - Platitude : tout se vaut, aucune supériorité reconnue au produit ou à la marque, ré-achat de routine et d'habitude, fidélité par inertie. (Barbaray, 2016)

De son coté, Brown (1999, cité par R. Ladwein, (2003) propose ainsi de qualifier différentes séquences comportementales. En supposant l'achat des marques A, B, C, D, E, F, l'auteur distingue :

- La fidélité idéale ou totale, caractérisée par la séquence : AAAAAA
- La fidélité partagée, caractérisée par la séquence : ABABAB
- La fidélité instable, caractérisée par la séquence : AAABBB
- L'absence de fidélité, caractérisée par la séquence : ABCDEF.

La fidélité n'est donc pas à confondre avec la fidélisation. La fidélisation est une stratégie d'entreprise consistant à dénicher les clients les plus rentables afin de développer une relation qui doit s'inscrire sur le long terme (Lehu, 2003)

2.2. CADRE THEORIQUE

▪ THEORIE DU MIX MARKETING

Les 4 « P » sont un outil efficace et célèbre du mix-marketing auquel il faudrait déjà penser au niveau stratégique. Il s'agit du (de la) :

- **Produit** : Stratégie qui dicte les produits ou les services (ou les gammes de produits et services) à offrir qui répondront le mieux aux besoins de la clientèle visée. Cela comprend les produits eux-mêmes, mais aussi tout ce qui les entoure (garantie, service après-vente, manuel d'utilisation, etc.). D'ailleurs, on parle de plus en plus d'une offre plutôt que d'un produit.
- **Prix** : Stratégie qui détermine à quel prix les produits ou les services seront vendus, en tenant compte du positionnement vis-à-vis de la concurrence. Cela inclut également d'autres aspects, comme les marges bénéficiaires, le financement, les rabais et escomptes, la monnaie, les modalités de paiement et plus encore.
- **Place ou Distribution** : Stratégie qui détermine le réseau qui sera utilisé afin de vendre et d'acheminer les produits et services à la clientèle visée. Cela inclut tous les intermédiaires, s'il y a lieu (agents, distributeurs, commerces, autres agents manufacturiers, etc.), mais aussi les décisions relatives à ceux-ci (taux des commissions, formation, logistique, entreposage et autres).
- **Promotion** : Stratégie qui détermine tous les outils et toutes les activités qui vont permettre à l'entreprise de communiquer efficacement avec le marché visé. Cela inclut la publicité, le site Web de l'entreprise, les documents imprimés (brochures, feuillets et autres), le Web 2.0, le marketing mobile, les relations publiques et plus encore.

▪ LE MODELE DES 3 C

Kenichi Ohmae (1982), le célèbre gourou en stratégie japonaise, souligne qu'un stratège devrait se concentrer sur trois facteurs principaux de succès. Dans la construction de n'importe quelle stratégie commerciale, trois joueurs principaux doivent être pris en considération : l'entreprise, le client et la concurrence. C'est seulement en intégrant les trois C et dans un triangle stratégique qu'un avantage concurrentiel stable peut exister. OHMAE se rapporte à ces facteurs principaux comme les trois C ou le triangle stratégique.

Les stratégies basées sur l'entreprise elle-même sont entre autres la sélectivité et l'ordonnancement, le cas de faire ou faire-faire (externalité), l'amélioration de la rentabilité (notamment en réduisant

les coûts de base beaucoup plus efficacement que la concurrence, en partageant certaines fonctions clés avec d'autres activités de l'entreprise ou même avec d'autres compagnies)

Les stratégies orientées vers le client sont particulièrement la segmentation par objectif, la segmentation par les besoins du client, la segmentation plus fine du marché.

Les stratégies de concurrence selon Kenichi OHAMAE peuvent être construites en regardant les sources possibles de différenciation dans les fonctions comme : les achats, les études, l'ingénierie technique, les ventes et les services après-vente. Les différentes manières de le faire peuvent être la puissance de l'image, la capitalisation sur les différences de rentabilité et les coûts de structure, tactiques pour Poids Mouche, le Hito-Kane-Mono.

▪ **THEORIE DU COMPORTEMENT DU CONSOMMATEUR**

Le comportement du consommateur est complexe, il fait appel à plusieurs déterminants : psychologique, sociologiques, économique

LES DETERMINANTS ECONOMIQUES

Plusieurs facteurs économiques influencent le comportement d'un agent économique face à son objectif de satisfaire ses besoins multiples et complexes.

a) LA CONSOMMATION DÉPEND DU REVENU

Aucun individu ne peut consommer au-delà de son revenu présent ou celui futur. C'est ainsi qu'un individu peut consommer au-delà de son revenu en procédant par endettement dans le but futur de remboursement, mais aussi le même agent économique peut vouloir améliorer sa consommation future et ainsi opérer quelques opérations d'épargne ou d'investissement. Le revenu constitue donc une contrainte face à laquelle les agents économiques doivent arbitrer les consommations possibles. (Ladwein, 2003)

Le niveau de consommation s'accroît avec le revenu, mais cette croissance n'est pas d'une même proportion.

b) LA CONSOMMATION DEPEND DU NIVEAU DE PRIX

Dans une économie monétarisée, le prix apparaît comme l'expression monétaire de la valeur d'échange.

Les variations de prix déterminent le niveau de la consommation car elles ont une influence sur le revenu réel, et ainsi sur la quantité des biens qu'un agent peut acquérir. ***Les déterminants psychologiques***

L'étude des motifs d'achat permet de montrer, à côté des motifs conscients, l'importance des motifs inconscients et des processus d'identification, de protection, de transfert et de rationalisation.

LES DETERMINANTS SOCIOLOGIQUES

La consommation est aussi un signe social, le signe d'appartenance ou non à un groupe social. De ce point de vue, on peut observer deux phénomènes :

- La différenciation entre groupes

Chaque groupe social a un mode de vie particulier, faiblement ou parfois grandement distinct de celui des autres. Plus l'appartenance d'un individu à un groupe social est forte, plus son type de consommation se rapprochera du modèle du groupe.

- L'effet d'imitation

Certains groupes sociaux occupent une part à part dans l'échelle de prestige social (stars.) aussi les groupes sociaux qui sont à leur contact essaient-ils d'imiter leur mode de vie et leur consommation.

C'est ainsi que l'on pourrait expliquer le phénomène de la mode et celui de l'accélération de la consommation : les produits nouveaux sont adoptés par une petite minorité qui, ainsi, se distingue, plus ou moins rapidement par la majorité imitée, elle les délaisse alors pour des produits plus récents.

LES FACTEURS POUVANT INFLUENCER L'ATTITUDE DES CONSOMMATEURS PAR RAPPORT A UN PRODUIT.

Le développement de l'attitude d'un consommateur est influencé par de nombreux facteurs fondés sur les prédispositions de ce dernier et aussi de l'environnement dans lequel il évolue.

D'après Kotler et Dubois ainsi que Benjamin Lernout, il existe quatre principaux facteurs pouvant influencer l'attitude des consommateurs. Ce sont : les facteurs personnels, les facteurs physiques, les facteurs psychosociaux et les facteurs socioculturels.

Excepté les facteurs personnels qui relèvent des prédispositions de l'individu, les trois autres facteurs peuvent être regroupés en un seul groupe appelé facteurs environnementaux compte tenu du fait qu'ils sont externes au consommateur.

a. Les facteurs Personnels

On peut noter ici, les expériences de consommation, les informations qu'il reçoit, sa catégorie socioprofessionnelle, son âge et son sexe.

Les expériences de consommation amènent le consommateur à développer une attitude face à différentes marques de produits. Grace à ses expériences, le consommateur peut choisir de se fidéliser à tel ou tel autre produit en fonction de la satisfaction qu'il en a retirée.

Les informations que le consommateur reçoit constituent des facteurs déterminants dans le choix du produit qu'il va consommer. Certes les consommateurs n'ont pas toujours des informations précises sur les caractéristiques essentielles des produits qu'ils consomment, mais il reste nécessaire que les produits soient accompagnés des informations persuasives capables de stimuler l'achat des consommateurs

S'agissant de la catégorie socioprofessionnelle, elle a une influence sur le type de produit et la fréquence d'achat. Ainsi les produits haut de gamme sont beaucoup plus consommés par les consommateurs ayant des revenus élevés tandis que ceux des consommateurs ayant des revenus bas ont très souvent tendance à consommer les produits dont les prix sont jugés abordables par eux. Ceci revient à dire que le positionnement qu'a un produit peut provoquer une attitude de la part du consommateur qui se situe dans une catégorie socioprofessionnelle quelconque.

L'âge et le sexe participent pleinement à la formation de l'attitude des consommateurs en ce sens que le niveau de consommation d'un produit quelconque est influencé par l'âge et le sexe de l'individu. C'est ainsi qu'on notera qu'il existe des produits qui sont beaucoup plus consommés par les enfants et d'autres qui n'intéressent que les adultes « alcools... ». De même, certains produits comme les produits de beauté sont plus pris par les femmes tandis que les hommes auront un faible pour l'alcool par rapport aux femmes. Ceci revient à dire que la nature du produit peut développer une attitude chez le consommateur selon que celui-ci est jeune ou âgé, homme ou femme (Ladwein, 2003).

b. Les facteurs physiques ou caractéristiques du produit

Ce sont de véritables critères d'évaluation plus précis qui permettent un développement d'attitude à l'égard des marques, et permettent ainsi au consommateur d'hiérarchiser les différents produits par ordre de préférence. Parmi ces caractéristiques, l'on peut citer : Le gout, l'odeur, le parfum, le prix, le conditionnement et design, l'entreprise productrice, la légèreté, le nom de la marque, la disponibilité, les informations nutritionnelles etc.

En fonction de l'importance accordée à chaque critère, le consommateur développera une attitude favorable ou défavorable à l'égard d'un produit selon que celui-ci répond à ses attentes en termes de caractéristiques.

c. Les facteurs psychosociaux

Il s'agit ici des relations interpersonnelles. Elles sont également déterminantes dans le développement des attitudes d'un individu. Parmi eux on retrouve la famille, et les groupes de référence.

La famille influence l'attitude du consommateur dans la mesure où c'est elle qui est son premier lieu d'apprentissage dans le choix des produits. C'est ainsi qu'on note très souvent des similarités dans le comportement des personnes d'une même famille. Elles ont souvent tendance à faire les mêmes choix de produits. Quand bien même elles se séparent, elles subissent toujours les influences plus ou moins conscientes qu'elles ont reçues dans certaines décisions d'achat.

Les groupes de référence : le consommateur peut également être influencé par les groupes auxquels il appartient ou pas mais qui constituent pour lui des modèles de comportement. Ainsi pour s'identifier aux membres de ces groupes, il peut décider de choisir une marque de produit par simple suivisme.

d. Les facteurs socioculturels

L'attitude du consommateur est aussi influencée par sa culture et ses affiliations socioculturelles. En effet, la culture résulte des comportements, des croyances, des modes d'organisation et des idéologies dominantes dans son milieu de vie. Les valeurs culturelles dont hérite un consommateur constituent des facteurs explicatifs de son comportement d'achat.

La connaissance de ces facteurs pouvant influencer l'attitude des consommateurs nous permet ainsi de proposer un ensemble des critères importants dans la formation de l'attitude des consommateurs face à un produit quelconque.

NOUVELLE APPROCHE DE LA THEORIE DU CONSOMMATEUR

Cette nouvelle conception des choses voit le jour vers les années 60 avec les travaux du Professeur Kelvin Lancaster et Gary Becker. Contrairement à la théorie néoclassique qui a pour soubassement la notion d'Utilité, dont la portée pratique est limitée, Lancaster développe une théorie d'une perspective pratique dans la mesure où elle permet de comprendre les choix ou préférences de consommateurs. Cette nouvelle théorie se fonde sur la notion des caractéristiques des biens : chaque bien possède certains attributs et tout consommateur tire satisfaction de ces attributs. Le fameux exemple de J. Lecaillon et C. Pondaven illustre bien cette situation : ce n'est pas la voiture elle-même qui fournit une satisfaction à son possesseur, mais les services rendus par tel modèle de voiture sous forme de confort, prestige, vitesse, services appréciés subjectivement par le consommateur.

Selon le modèle proposé par Gary Becker, le consommateur apparaît comme le producteur de sa propre utilité. Il dégage une similarité entre le comportement d'un consommateur et celui d'un producteur.

■ THEORIE DE LA CONTINGENCE

Pour mieux appréhender cette théorie, nous nous sommes focalisés sur les travaux de Paul Lawrence et Jay Lorsch (1967) d'une part, et d'autre part ceux de Mintzberg (1982).

Les travaux de Paul Lawrence et Jay Lorsch (1967) méritent une attention particulière. Alors Professeurs d'organisation à l'Université de Harvard, ils ont créé les fondements de la théorie de la contingence structurelle publiés dans un ouvrage de référence en 1967 et traduit en français *Adapter les structures de l'entreprise*. Ils ont cherché à démontrer que le degré d'instabilité de l'environnement scientifique, technologique, économique et commercial joue un rôle important sur la structuration des organisations. Ils sont partis des observations dans dix firmes de trois secteurs d'activité. Ils ont observé que les industries étudiées présentaient des environnements très divers. Ils se sont fixés l'objectif de savoir quelles sortes d'organisations sont nécessaires pour faire face aux différents environnements de la firme. Sur ce, ils ont considéré que les travaux précédents des

théoriciens des organisations (l'école classique et celle des relations humaines) ne résolvaient pas le problème de la conception, que les Anglo-Saxons appellent le design, des structures d'organisation.

Dans leur analyse de l'incertitude de l'environnement d'une organisation et sa structure interne, ils ont conclu que plus fort est le degré de certitude d'un sous-environnement (technologique, concurrentiel, etc.), plus formalisée devra être la structure. Delà nous comprenons que la démarche de Lawrence et Lorsch était fondée sur deux concepts clés pour analyser les organisations : la différenciation et l'intégration.

La différenciation de l'organisation désigne le degré de différence de comportement et de fonctionnement qu'elle va adopter en son sein pour répondre aux demandes de l'environnement. Cette analyse montre que plus l'environnement n'est instable, plus l'entreprise ne se différencie. Cette différenciation conduit à un état de segmentation de l'organisation en sous-systèmes relativement autonomes quant à leur fonctionnement.

L'intégration dans l'organisation renvoie à un processus destiné à instaurer une unité d'efforts entre les différentes attitudes au sein de l'entreprise et entre les unités de travail distinctes. L'intégration s'intéresse à tout le cycle complet de transformation des matières premières en produits, incluant la création, la production et la distribution de biens et de services. Ces auteurs observent également que plus les unités de travail sont différencierées pour satisfaire leur environnement, plus il y aura besoin d'intégration.

L'entreprise devra ainsi trouver les solutions adaptées à son degré de différenciation par l'intermédiaire par exemple d'une fonction de liaison et de coordination. Par contre, les firmes situées en environnement stable sont généralement faiblement différencierées. A contrario, plus l'environnement est turbulent, complexe, incertain et divers, plus les organisations doivent être différencierées sur le plan interne en départements. Dès lors qu'il y a une diversité de départements de travail, l'entreprise a besoin de mécanismes d'intégration internes importants pour coordonner leur action. Les travaux de recherche de Lawrence et Lorsch ont eu un énorme retentissement, car ils ont le mérite de démontrer ce que beaucoup de praticiens sentaient intuitivement. Une forme d'organisation est bien contingente à des données externes et internes qui peuvent varier, mais elle n'est pas homogène et à un moment donné, l'environnement peut présenter des facettes différentes à divers parties ou départements de la structure.

Leurs conclusions sont proches de celles de Burns et Stalker pour qui les organisations organiques sont plus différenciées, car elles sont plus flexibles, moins formalisées et hiérarchisées mais elles ont besoin d'importants mécanismes de coordination pour assurer une unité d'effort et une cohésion globale de l'action collective. À l'inverse, les organisations mécanistes sont plus hiérarchisées, moins différenciées et nécessitent moins de mécanismes d'intégration. Au-delà même de ces conclusions, les travaux de Laurence et Lorsch ont ouvert trois grandes orientations et perspectives d'actions : en premier lieu, cette approche conduit à la reconnaissance de différences souhaitables de comportements organisationnels, de structures et de modes de fonctionnement entre unités de travail ou départements ; en second lieu, les résultats de ces recherches montrent l'importance accordée aux processus d'intégration des hommes. Cela conduit à de nouvelles réflexions sur les moyens d'intégration et sur les mécanismes à mettre en place.

Les fonctions de chef de projet, les structures dites matricielles orientées vers la conduite de projet correspondent largement à ce besoin ; enfin, il s'agit aussi de la reconnaissance du fait que les modes d'intégration ne se font pas de la même manière selon les secteurs d'activité. En pratique, l'intégration doit souvent être réalisée autour de la fonction primordiale comme par exemple la recherche-développement ou encore à partir de la culture de l'entreprise. En définitive, Lawrence et Lorsch ont élaboré une théorie relativiste qui explique la contingence des structures d'entreprises au degré de variation de l'environnement scientifique, concurrentiel et technico-économique (Plane, 2008).

Nous voici arriver au terme de notre premier chapitre qui portait sur le cadre conceptuel et théorique. Dans ce chapitre, il était question de relever les contours théoriques de notre étude. C'est ainsi que nous avons eu à commencer par les définitions des concepts opératoires et nous avons atterri par l'exploration des théories explicatives.

CHAPITRE 3. PRÉSENTATION DU CHAMP EMPIRIQUE

Tout le long de ce chapitre, nous allons présenter notre champ d'investigation qui est la société BRALIMA. Ainsi, nous remonterons son historique pour afin arriver à sa situation actuelle.

3.1. DÉNOMINATION

Nous signalons avant toutes choses que le siège social de la BRALIMA se trouve à Kinshasa, l'avenue du Drapeau Kinshasa BARUMBU, Congo RDC et l'un de ses sièges d'exploitation est à l'ex Katanga/Lubumbashi, situé dans la commune KAMPEMBA, au quartier NJANJA sur la route MUNAMA au n°2926. La Brasserie de Limonadière et Malterie (BRALIMA) est société Brassicole.

3.2. FORME JURIDIQUE BRALIMA

Dans sa forme actuelle, la BRALIMA est une société des personnes à responsabilité limitée (SARL), elle est une société privée à caractère industriel et commercial. La BRALIMA a un statut juridique au moniteur congolais n° 5 du 01 mars 1963. Son immatriculation au nouveau registre de commerce fut déposée au greffe en date du 16 novembre 1987, dont le numéro est ICCM est 1230, numéro d'identification national est A - 4965X.

3.3. HISTORIQUE DE LA BRALIMA

L'histoire de BRALIMA en République Démocratique du Congo remonte à 1923, soit aujourd'hui 97 ans d'existence. Elle est marquée par 4 grandes périodes, à savoir : sa création, sa récession, son boom économique et son expansion.

❖ Origine et création

La BRALIMA est née le 23 octobre 1923 avec Monsieur DUMOULIN de nationalité Belge, comme 1er Administrateur Délégué. Des industries Belges ont entrepris d'installer, avec l'aide de la Banque Bruxelles, une Brasserie à Léopoldville afin de combattre l'alcool local (Lutuku) distillé et fermenté dans des conditions d'hygiène douteuses, après la guerre mondiale de 1914 à 1918. La première bouteille de bière appelée Primus sort de la brasserie le 27 décembre 1926, avec une production de 35.000 bouteilles par mois. En ce moment, l'effectif s'élevait à 35 employés dont 5 expatriés : 2 Belges, 1 français, 1 Russe et 1 Suisse. Cinq directions des sièges coordonnent les activités des sites de production et de commercialisation implantés à l'intérieur du Pays. Il s'agit des sièges suivants : Siège de Boma créée en 1958, siège de Mbandaka en 1972.

❖ Difficultés : de 1923 à 1949

La Brasserie de Léopoldville est secouée par la crise mondiale de 1929, qui fait baisser les prix dans le monde entier. Sa bière concurrencée par les bières d'importation est peu consommée par les autochtones à cause de son prix élevé et de la réticence du gouvernement général d'autoriser la vente de la bière à toute la population. Avant la création de la Brasserie de Léopoldville, le marché de la bière était aux mains des Allemands et Hollandais qui importaient 35.000 à 40.000 hectolitre de bière de bonne qualité par an et à un prix plus raisonnable que celui de la bière « Primus » qui était de 5,75 FRS alors qu'un manœuvre congolais devait dépenser son salaire de 3 jours pour payer une bouteille et encore, le gouvernement Congolais n'autorisait pas la vente de la bière indigènes (Lutuku). C'est avec l'arrivée de Monsieur VISEZ, deuxième Directeur, qu'on a vu la BRALIMA se remettre lentement de ses maux.

❖ Progrès et boom : de 1933 à 1949

Sous la direction de Monsieur VISEZ, la BRALIMA connaît un redressement financier et une expansion marquée dans toute production. Ce directeur améliore la qualité de la bière et obtient l'autorisation de vendre la bière aux Africains sans baisser son prix. De 35.000 bouteilles de bière par mois en 1926, la brasserie de Léopoldville passe, à 125.000 bouteilles à partir de 1942.

❖ Expansion : de 1950 à 1992

Suite aux progrès réalisés par la Brasserie, les actionnaires à Bruxelles décident l'extension géographique de ses activités en créant progressivement plusieurs brasseries à l'intérieur du Pays : Bukavu en 1950 ; Kisangani en 1957 ; Boma en 1958 ; Mbandaka en 1972 ; Lubumbashi en 1992 et à Mbuji Mayi en 1997.

❖ Objectifs :

Atteindre le plus grand nombre de consommateurs ; produire la meilleure bière sur le marché Congolais de la bière ; fabrication et la commercialisation des blocs de glace.

En effet, pendant la période de l'Indépendance des années 1960, la BRALIMA reste une société implantée au Congo ex-Belge, au Congo Brazzaville, au Rwanda et au Burundi. Avec l'évolution politique, les brasseries implantées en dehors du Congo-Kinshasa deviendront autonomes. On verra ainsi la création de BRALIMA Congo à Brazzaville (BRASCO), BRALIMA Rwanda (BRALIRWA), BRALIMA Burundi (BRARUNDI).

Au départ, société sous ce contrôle d'industriels Belges, la BRALIMA appartient désormais au groupe HEINEKEN qui est devenu majoritaire avec 77 % des actions. Ce groupe a une longue histoire dans l'industrie brassicole. En effet, c'est en 1864 que Gérard Adrian HEINEKEN, âgé alors de 22 ans, acquiert la brasserie de HOOYHERY fondée et baptisée la meule de four en 1852 à Amsterdam. Après avoir amélioré les procédés de fabrication, il construisit une brasserie moderne à laquelle il donna son nom, HEINEKEN. Devenu « Groupe HEINEKEN », cette brasserie est implantée aujourd'hui dans plus de 145 Pays. Au Congo-Kinshasa, le groupe HEINEKEN a acheté la CIB/Coca-Cola en 1992 et l'a fusionnée avec la BRALIMA. En 1998, il a facilité à la BRALIMA l'acquisition de BONAL/Pepsi. En outre, il est propriétaire de la BOUKIN, la bouteillerie de Kinshasa.

3.4. ORGANISATION DE L'ENTREPRISE

Le statut de cette entreprise prévoit la structure suivante :

L'Administrateur délégué : son rôle est de présider les réunions des conseils d'administration, de concevoir la politique générale de l'entreprise et coordonner les activités de la société afin d'assurer l'exécution des tâches.

Le secrétariat général : sa mission est de garder les documents de la société. Il s'occupe également de l'assurance des affaires de la société.

La direction financière : elle est composée du département financier du département du contrôle de gestion, du département de l'informatique et du département de trésorerie. La direction financière gère le patrimoine de l'entreprise et présente sa situation financière à un moment donné. Elle a ainsi comme rôle de rentabiliser les fonds à la disposition de la société en vue de réaliser les bénéfices.

La direction technique et production : cette direction assure le travail de répartition des pannes techniques pouvant handicaper la bonne marche des activités au niveau de la production. Elle s'occupe également du maintien de l'outil de production en parfait état en entretenant régulièrement les équipements et autres engins tels que chariot automobile.

La Direction logistique : elle s'occupe de l'approvisionnement de la société et du transport. Elle comprend le département d'exploitation, le département d'achats locaux, d'importation et d'exportation en matériel de transport.

La Direction marketing et commerciale : elle s'occupe de la conception des politiques et stratégies marketing et de la vente des produits. Une autre mission est de faire découvrir aux consommateurs par la publicité les produits fabriqués par l'entreprise.

La Direction Ressources Humaines : cette direction s'occupe du bien-être social, matériel et intellectuel du personnel de la société. Elle se charge également de recruter et de faire valoir les réglementations sur les conditions du travail.

3.5. ORGANISATION ADMINISTRATIVE

La réussite d'une société n'est possible que si elle dispose d'une structure administrative fiable et moderne. Celle de la BRALIMA se compose d'une direction générale supervisée par un Administrateur Délégué, et de neuf directions fonctionnelles, ainsi que six directions de siège. La direction générale assure la coordination de toutes les activités de la société. Elle réunit régulièrement au sein du comité de direction tous les Directeurs fonctionnels pour s'assurer de l'implantation, de la coordination et du contrôle de la gestion quotidienne de l'entreprise. À sa tête, il y a un Administrateur Délégué qui est l'animateur principal des activités de la société. La direction générale est assistée de Directions fonctionnelles et de sièges qui concourent par leurs attributions respectives à la réalisation de l'objectif social de l'entreprise.

Il s'agit de : Direction technique et de production ; Direction des ressources humaines ; Direction Marketing et Commerciale ; Direction financière ; Audit interne ; E.B.A.C. Coordination médicale ; Communication ; Directions des sièges de Boma, Mbandaka,

3.5.1. ORGANISATION DE LA PRODUCTION

Avec un matériel très moderne et un personnel qualifié, la BRALIMA a connu une progression dans la production de ses boissons. En effet, de 35.000 bouteilles de bière par mois en 1926, elle produit actuellement environ 12 millions de bouteilles de bière par mois dans ses usines. Les équipements et sa politique de servir tous les consommateurs en satisfaisant tous les goûts l'ont poussée à varier sa gamme : la Primus produite depuis 1926, complétée par Mutzig en 1989, et la Turbo King en 1996, Heineken et importés depuis 2004.

Pour fabriquer la bière, la BRALIMA utilise des matières premières de meilleure qualité qui sont le malt, les céréales, le riz, le sucre, le houblon et l'eau. La transformation de ces matières premières

en bière consommable se fait en 4 stades : le brassage, la fermentation et la garde, la filtration et le conditionnement.

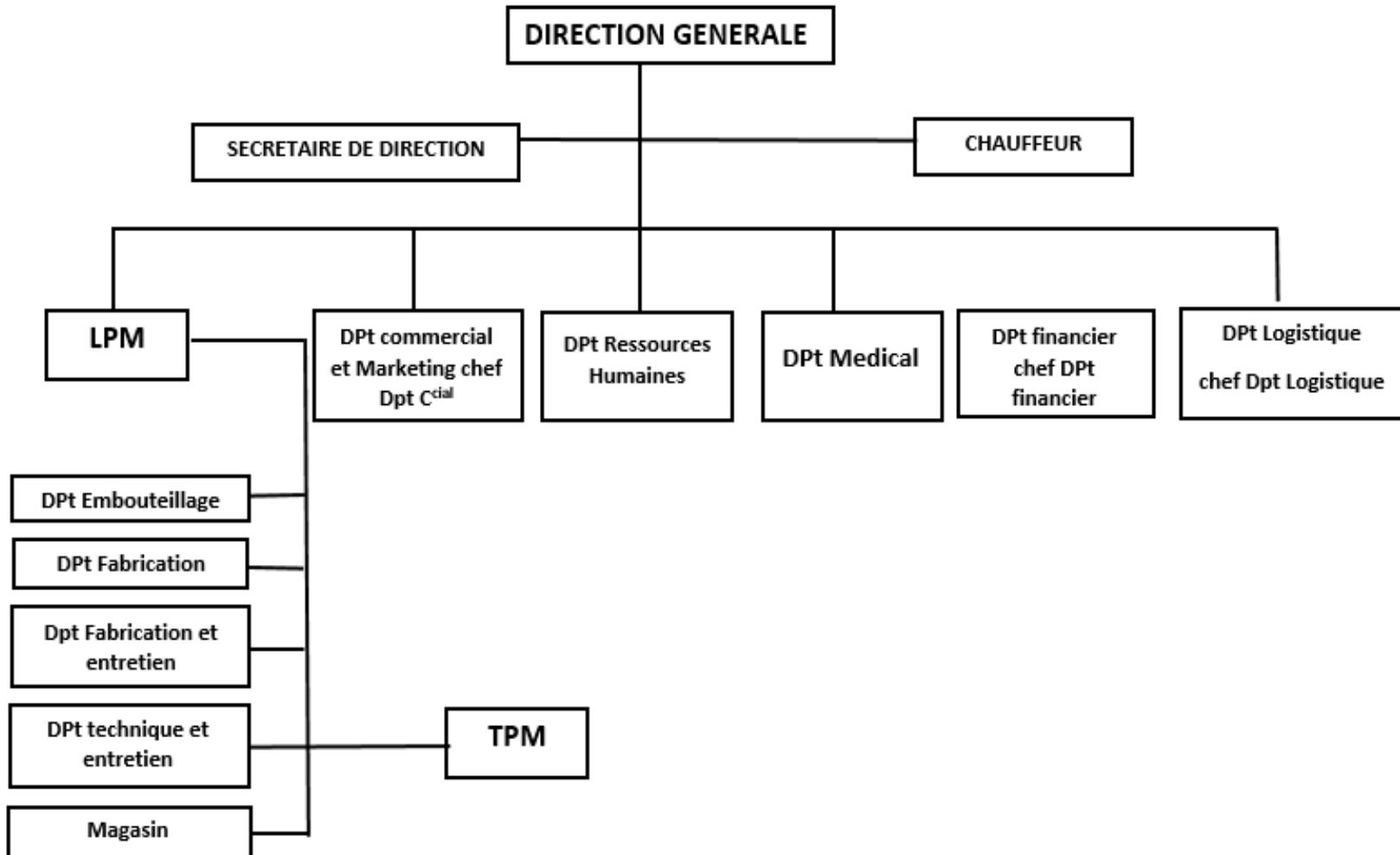
3.5.2. ORGANISATION DE LA DIRECTION MARKETING ET COMMERCIAL DE LA BRALIMA.

La vocation de la BRALIMA est de produire des boissons de qualité et de les vendre à tous les consommateurs urbains et ruraux. Une vocation nationale qui se concrétise par la présence des sièges en provinces qu'on a déjà cités ci-haut. Afin de servir tous les Congolais et les étrangers habitant le Pays, la BRALIMA de plus en plus vers ses consommateurs en installant ses propres dépôts à l'intérieur des provinces. Elle possède un charroi automobile important et une flotte de pousseurs et barges pour la consommation de ses produits à des bonnes conditions de vente pour ses gros clients.

Les Condition de vente pour les grossistes : avoir un numéro du nouveau registre de commerce et d'identification nationale ; avoir un ou plusieurs points de vente connus et disposer d'une certaine quantité d'emballages, au moins 510 casiers.

Nous présentons sur la page suivante l'organigramme de cette entreprise.

3.5.3. ORGANIGREAMME



Source : BRALIMA

❖ La description de la gamme

Dans ses limonadières, la BRALIMA produit toute une gamme des boissons gazeuses : Coca-Cola, Sprite, Schweppes, Fanta et Krest sont des productions sous licence. Vitalo eau de table, Vitalo grenadine, et Maltina sont ses marques propres. En plus, la BRALIMA fabrique des blocs de glace respectivement à Kinshasa et à Kisangani. À cela, il faut ajouter la bière Mutzig brassée et embouteillée sous licence Mutzig international par la BRALIMA RDC. Cette entreprise a une capacité de production de 32.500 bouteilles de Primus par mois. Les productions gazeuses sont de 21.000 hectolitre par an.

Nous présentons par la figure qui suit les différentes gammes de produits fabriqués et vendus par la société BRALIMA

Figure 2: Différentes gammes de produits fabriqués et vendus par la société de BRALIMA



Source : <http://www.BRALIMA.cd>

Nous présentons dans le tableau qui suit l'ensemble des gammes de produits vendus par la société BRALIMA :

Tableau 4: : gammes des produits vendus par la société BRALIMA

Bières	Boissons gazeuses	Boissons énergisantes
Primus	Coca cola	Maltina
Turbo King	Fanta	Fayrous
Mutzig	Sprite	Malt energy
Heineken	Sweepers	
Primus radler	Vitalo	
N'tay		
Legend		

Source : site de la BRALIMA

Signalons que la plupart des boissons gazeuses sont justes commercialisées par la société BRALIMA sans toutefois être produit par cette société.

Nous présentons dans les lignes qui suivent, les logos de quelques marques produit et commercialisés par la société BRALIMA.



Cette partie constitue un gros plan de la direction commerciale et il convient de prime abord de souligner que la publicité n'est plus comme auparavant, elle dépend directement de cette direction dans le cadre de nouvelles stratégies de la BRALIMA. La direction Marketing et commerciale est divisée en cinq service : *Distribution* ; *Distribution hors-Lubumbashi* ; *Marketing* ; *promotion des ventes* ; *Key account*. Elle s'occupe d'une part de la conception de la politique et des stratégies marketing ; d'autre partielle aide à l'écoulement des produits. C'est une direction qui travaille beaucoup plus pour les clients ou polir le marché en général. Parmi les tâches qui lui incombent, l'on compte l'adaptation des goûts, recommandé à la direction des productions, des études des marchés, la conquête et la fidélisation de la clientèle, etc.

En outre, elle a pour rôle de faire découvrir aux consommateurs, au moyen de la publicité et de la promotion la gamme des produits fabriqués par l'entreprise, la conception et la réalisation de

quelques supports publicitaires, la décoration des bars et autres terrasses aux couleurs des produits BRALIMA.

1) Distribution

Ce service a pour rôle d'organiser les relations entre la BRALIMA et le marché, en vue de réaliser le plus de ventes possibles. Il recourt de ce fait à plusieurs procédés : vente directe des produits aux clients ; exploitation des points de vente connus pour faciliter la transaction de ses produits (dépôts relais) et l'élargissement de la gamme de ses produits pour satisfaire toutes les catégories des clients.

Pour ce qui est du service rendu à domicile, la BRALIMA s'organise pour livrer les commandes des clients à domicile en un temps record. Quant au service rendu au grossiste, le service de distribution a des camions à sa disposition pour livrer les produits chez les gros clients. Pour

Distribution hors Lubumbashi : Sous l'autorité de la direction provinciale, ce service coordonne toutes les actions faites en direction des villes autres que Lubumbashi.

2) La promotion de ventes

En outre, le service de promotion des ventes de la BRALIMA recourt à une multitude de techniques telles que la réduction du prix, la remise des cadeaux, 1 échantillonnage, les jeux-concours, la loterie... Dans les terrasses, la BRALIMA exploite avec succès une pratique appelée « action », laquelle consiste à gratifier l'acheteur d'une bouteille de bière d'une autre.

3) Marketing

Les responsables de ce service ont pour tâches de conquérir, de conserver et de développer une clientèle en faveur des produits qu'ils lancent sur le marché brassicole Congolais. Au travers de son service Marketing, la BRALIMA s'emploie à conquérir des nouveaux clients en vue de développer ses ventes ou d'assurer leur présence clientèle peut être conquise chez les concurrents ou encore sur marché non exploité. Dans le but de fidéliser ou de conserver la clientèle déjà conquise, la BRALIMA recourt à la stratégie de conservation pour accroître la demande des produits de ce type de client, surtout dans un marché très concurrentiel, tel que le nôtre. Cette étape demande beaucoup d'ingéniosité de la part des responsables. Ainsi, pour arriver à la mise en œuvre de ces stratégies de conquête de nouveaux clients, une étude de marché est menée au préalable.

La BRALIMA a rencontrée aussi les difficultés marketing et commerciales de 1985 à 1992. En 1985, la BRALIMA ressent fortement les effets des actions de la concurrence. Elle se bat pour le leadership du marché brassicole. De 1983 à 1992, la part de marché BRALIMA baisse d'une année sur l'autre, ce qui permet à la concurrence de progresser dans un marché globalement en baisse. Mais la BRALIMA se ressaisit, ses responsables cherchent les voies et moyens pour sortir de l'impasse et récupérer la place privilégiée perdu. Grâce à la restructuration du Département Marketing produits où règne désormais un esprit nouveau, la BRALIMA met de nouvelles armes commerciales au point.

3.6. ENVIRONNEMENT DE L'ENTREPRISE

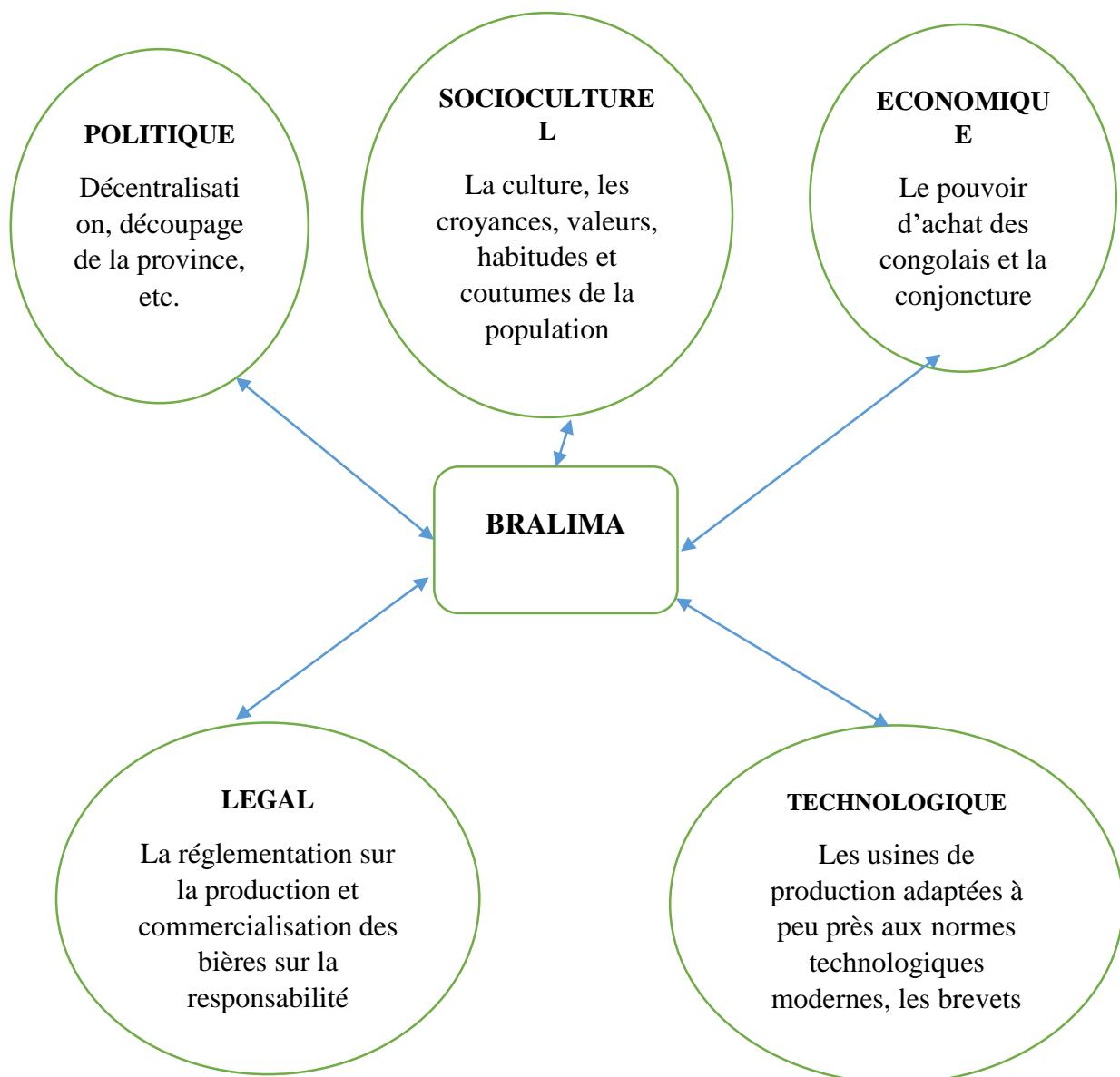
Ce cadre d'analyse est aussi basé sur une étude de microenvironnement de la BRALIMA. L'analyse de SWOT est un outil permettant d'identifier les points forts, les faiblesses, les opportunités et les menaces d'une entreprise particulière, les points et les faiblesses sont des facteurs internes qui créent la valeur ou détruisent la valeur. Les opportunités et les menaces sont des facteurs externes qu'une entreprise ne peut pas contrôler. C'est une représentation de situation d'un produit ou d'un service face au marché.

TABLEAU 5 : MATRICE SWOT DE BRALIMA

FORCES-STRENGHTS	FAIBLESSES-WEAKNESSES
<ul style="list-style-type: none"> -Image de la marque -Service de finance est autonome -Innovation et sortie des nouveaux produits par sa propriété intellectuelle et brevet 	<ul style="list-style-type: none"> -Système capitalisation - La non modernisation des usines de production -La communication semble être biaisée et qui donne une mauvaise réputation - La non entente entre service commercial et le marketing qui montre un conflit récurrent -La dépendance totale de l'étranger sur le plan administratif
OPPORTUNITES-OPPORTUNITIES	MENACES-THREATS
<ul style="list-style-type: none"> -Facteurs économiques de la province -L'émergence du marché -Tendance et effets de mode de la population 	<ul style="list-style-type: none"> -Evolution de la technologie-Découpage de la province ou le démembrément -L'entrée des autres brasseries -Concurrence des prix

Source : Nous-mêmes sur base de nos observations

Ce tableau ci-haut nous renseigne sur les éléments qui identifient les menaces et opportunités de l'environnement où évolue la BRALIMA, ainsi que ses forces et faiblesses de la BRALIMA par rapport aux autres Brasseries et par rapport au temps. Après l'analyse de micro environnement (SWOT), nous sommes dans l'obligation d'analyser le PESTEL de la BRALIMA. Il faut savoir que l'analyse PESTEL est un outil de diagnostic stratégique qui permet d'identifier l'ensemble des éléments ou facteurs macro-environnementaux (politique, historique, écologique et légale). Cette méthode prend les variables qui influencent les différents acteurs évoluant sur le marché (Marachesney, 1993).

FIGURE 3: PESTEL DE LA BRALIMA

Source : BRALIMA



CONCLUSION PARTIELLE

Nous terminons ce chapitre par ce logo de la BRALIMA.

Dans ce dernier, il a été question de mettre en exergue la présentation de notre champ empirique afin de mieux circonscrire le cadre spatial dans lequel l'observation et les recherches ont été faites.

Dans le prochain chapitre, nous mettrons en avant les résultats de notre recherche par rapport au cadre empirique tel que nous venons de le présenter.

CHAPITRE 4. RESULTATS DE L'ETUDE

Dans le présent chapitre il sera question de traiter les données recueillies auprès des agents qui sont nos répondants sur base d'une grille d'entretien mais aussi de présenter les résultats après traitement de ces dites données. Pour parvenir à des résultats objectifs, une étude se doit de faire appel à une méthodologie rigoureuse et scientifique qui ferait que les résultats de l'étude soient non réfutables. Ainsi, tout au long de cette étude, nous aurons à faire appel à la méthodologie scientifique à deux étapes qui sont la collecte des données et le traitement des données

4.1. ANALYSE QUALITATIVE

Pour aboutir à un résultat, il y a des préalables. Ces préalables dont entre autre la collecte des données. Il faut un ensemble de données et un ensemble des méthodes et techniques de traitement de ces données pour parler d'un résultat objectif. Mais comment avoir ces données ? Scientifiquement dans une étude qui s'inscrit dans l'approche qualitative, la technique d'entretien et celle du questionnaire sont les plus utilisées.

4.1.1. METHODE D'ENQUETE

Afin de réaliser notre étude nous avons choisi l'approche qualitative qui est une démarche descriptive de reformulation, d'explication ou de théorisation témoignage fondée sur des entretiens semi-directs (CORNET, 2015) Cette démarche de recherche a donné un sens à un phénomène à travers l'observation, la description, l'interprétation et l'appréciation du contexte et du phénomène tel qu'il se présente.

Pour collecter les données, nous avons fait recours à l'entretien qui a permis d'approcher la question de la stratégie Marketing et la croissance de vente dans un contexte de pandémie mondiale à Covid-19. Nous nous sommes basé sur une recherche documentaire et avons pris soins d'élaborer une grille d'entretien qui nous a permis d'obtenir des réponses librement formées par notre échantillon.

4.1.2. PRESENTATION DE L'ECHANTILLON

Pour arriver aux résultats de l'étude, nous avons eu à faire un sondage auprès d'une partie de notre population d'étude. Cette partie représentative des caractéristiques de la population mère est appelés échantillon. Nous avons opté pour un échantillon par choix raisonné étant donné que nous

connaissances auprès de qui aller pour obtenir les informations importantes sur la question du portefeuille client.

Ainsi, nous n'avons sélectionné rien que 15 agents compte tenu de leurs postes respectifs. Nous présentons dans les annexes leurs profils. Nous présentons donc les données recueillies auprès de ces 15 personnes dans les lignes qui suivent.

4.1.3. DEPOUILLEMENT DES DONNES

TABLEAU 6: DÉPOUILLEMENT DES DONNÉES

Agent 1. *J'assume la fonction de Commercial dans cette entreprise depuis 4ans. Les causes de cette performance commerciale mesurée par la croissance du chiffre d'affaires sont l'augmentation des points de vente et l'augmentation du nombre des marques à la gamme des produits.*

Agent 2. *Je suis agent ici à la BRALIMA ça va faire déjà 8 ans Les causes de la performance commerciale en période covid19 sont l'augmentation des points de vente, le taux de réachat, l'augmentation du nombre des marques à la gamme des produits*

Agent 3. *Ça fait 6ans que je travaille dans cette entreprise en tant que responsable adjoint de la fonction commerciale et marketing. Les causes de la performance commerciale en période covid19 sont l'augmentation des points de vente, le taux de réachat et l'augmentation du nombre des marques à la gamme des produits.*

Agent 4. *Il y a maintenant 5ans que je m'occupe du service de la logistique dans cette entreprise Les causes de la performance commerciale en période covid19 sont l'augmentation des points de vente, le taux de réachat.*

Agent 5. *Je travaille au département Marketing, je pense que les causes de la performance commerciale en période covid19 sont l'augmentation des points de vente, le taux de réachat et le bouche à oreille.*

Agent 6. *Je preste comme comptable ça fait 5ans. Les causes de la performance commerciale en cette période de covid19 sont l'augmentation des points de vente, le taux de réachat et l'augmentation du nombre des marques à la gamme des produits.*

Agent 7. Je travaille du côté de la distribution, Les causes de la performance commerciale en période covid19 sont l'augmentation des points de vente, le taux de réachat.

Agent 8. Il y a 5ans que je travaille dans cette entité en tant chauffeur Les causes de la performance commerciale en période covid19 sont l'augmentation des points de vente, le taux de réachat, l'augmentation du nombre des marques à la gamme des produits.

Agent 9. Je preste dans cette entreprise depuis maintenant 4 ans, dans cette période de covid19 je pense que la performance commerciale de la BRALIMA a pour causes le bouche à oreille, l'augmentation des points de vente, le taux de réachat.

Agent 10. Il y a maintenant 7ans que je preste du côté import-export. L'augmentation des points de vente, le taux de réachat, le bouche à oreille.

Agent 11. Je travaille dans cette entité comme informaticien ça fait 4ans. Les causes de la performance commerciale en période covid19 sont l'augmentation des points de vente, le taux de réachat, l'augmentation du nombre des marques à la gamme des produits

Agent 12. Moi je pense que les causes de la performance commerciale en période covid19 sont l'augmentation des points de vente, le taux de réachat, l'augmentation du nombre des marques à la gamme des produits

Agent 13. Je preste au service de logistique au sein de cette entreprise, Les causes de la performance commerciale en période covid19 sont l'augmentation des points de vente, le taux de réachat, l'augmentation du nombre des marques à la gamme des produits

Agent 14. Moi je pense que Les causes de la performance commerciale en période covid19 sont l'augmentation des points de vente, le taux de réachat, l'augmentation du nombre des marques à la gamme des produits, le bouche à oreille.

Agent 15. Pour ma part Les causes de la performance commerciale en période covid19 sont l'augmentation des points de vente, le taux de réachat, l'augmentation du nombre des marques à la gamme des produits, le bouche à oreille.

PRESENTATION DU PROFIL DES REONDANTS

TABLEAU 7: PROFIL DES REONDANTS

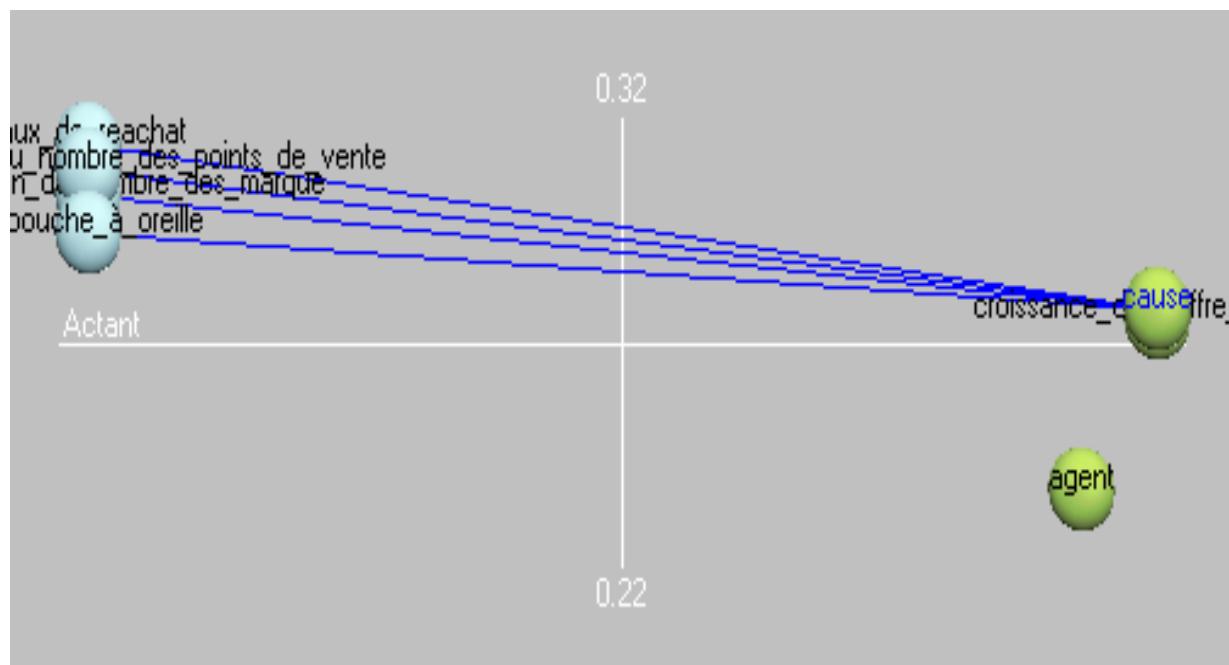
	Genre		Tranche d'âge			Catégorie socioprofessionnelle		
	Homme	Femme	18-30 ans	31-45 ans	45 ans au-delà	Manœuvre	Cadre	Maîtrise
	9	6	4	8	3	7	5	3
Total	15		15			15		

Source : nous même

Commentaires : ce tableau présente les catégories sociodémographiques de l'échantillon retenu dans cette étude. Nous pouvons voir en ce qui concerne le genre seulement 6 femmes sur 15 ont répondu à notre questionnaire soit 40% de notre échantillon. Pour ce qui est de la tranche d'âge 27% est compris entre 18 à 30 ans, 53% entre 31 et 45 ans et enfin les 20% restant c'est pour le 45 ans et au-delà. Pour ce qui de la catégorie socioprofessionnelle nous avons eu comme répondants, manœuvre 47%, Cadre 33% et les 20 % pour la catégorie maîtrise.

4.2. TRAITEMENT ET INTERPRETATION DES DONNEES

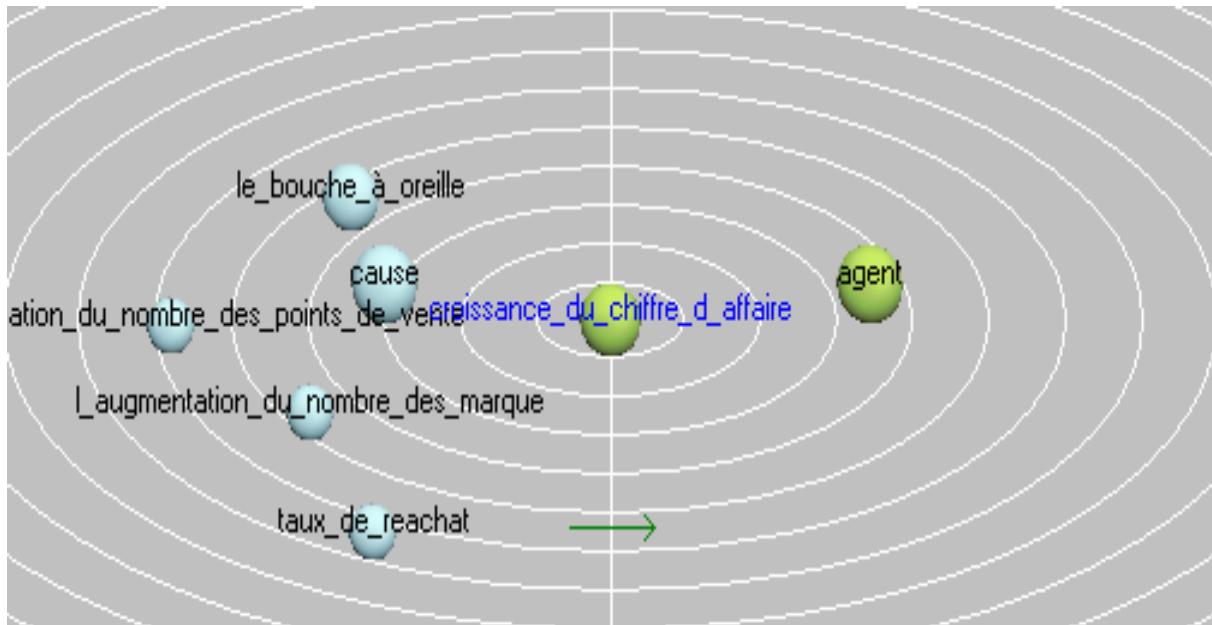
FIGURE 4: GRAPHE DES ACTEURS



Source : Logiciel TROPES

Commentaire : Ce graphe représente la concentration de relations entre acteurs. Il permet de faire une comparaison visuelle du poids des relations entre les principales variables. Les traits indiquent les relations entre la variable sélectionnée et les autres variables affichées. Un trait en pointillé indique une relation peu fréquente. Autrement dit sur le graphe ci-haut illustre la relation entre les différentes variables à gauche du côté de « actant » qui expliquent notre problème à gauche du côté « acté ». Nous constatons que par les traits qui lient notre variable expliquée aux différentes variables à gauche démontre clairement qu'il est existé bel et bien une relation de cause à effet, c'est-à-dire que la croissance du chiffre d'affaires est causée par les variables reprises à gauche. Voyons dans les lignes qui suivent à l'aide d'un autre graphe la place de chaque variable dans la détermination de la croissance du chiffre d'affaires de la BRALIMA

FIGURE 5:GRAPHE EN AIRES



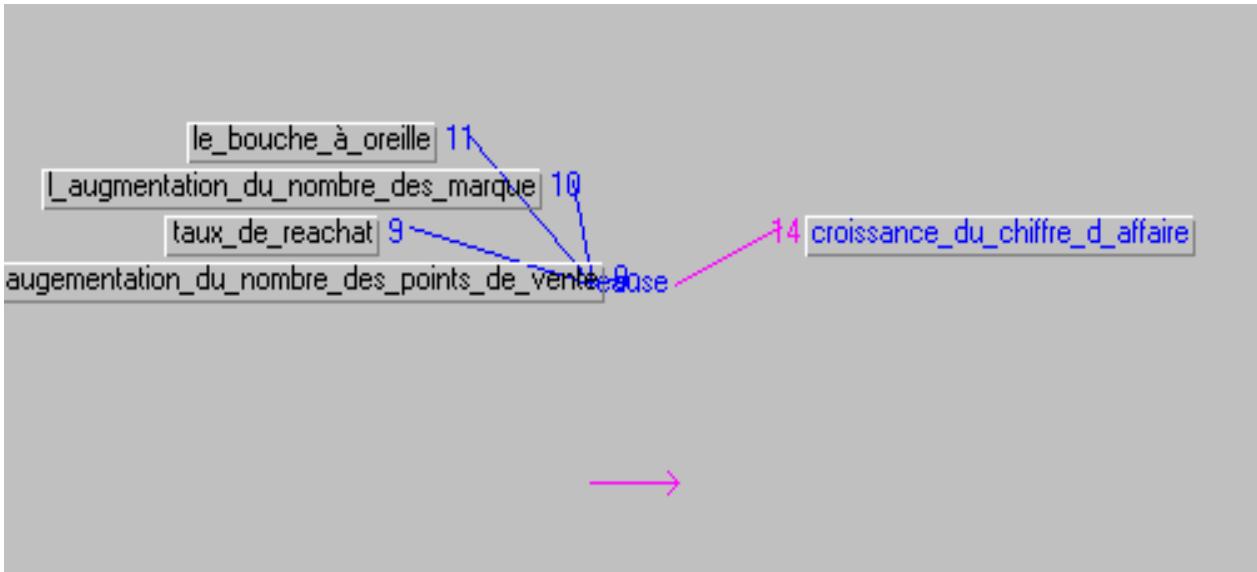
Source : logiciel Tropes

Commentaire : Ce type de graphe permet d'analyser l'environnement d'une variable en l'occurrence la variable expliquée. Les variables affichées à gauche de la classe centrale sont ses prédecesseurs, celle qui est affichée à sa droite est dite successeur. Voilà par des mots simple la relation de cause à effet qui existe entre nos variables (expliquée et explicatives). La distance qui sépare chaque variable explicative de la variable expliquée détermine la portée de cette première dans le problème en examen c'est-à-dire la croissance du chiffre d'affaires. C'est le cas de la variable « bouche à oreille » qui est plus proche de la sphère dite croissance du chiffre d'affaires

cela veut dire que l'impact de la bouche à oreille est significatif dans la croissance du chiffre d'affaires que le taux de réachat par exemple qui se trouve un peu plus éloigné de la sphère dite croissance du chiffre d'affaires.

Voyons dans les lignes qui suivent l'impact ou la portée de chaque variable dans cette question de croissance du chiffre d'affaires de manière quantifiée ou chiffrée avec le graphe à étoile.

FIGURE 6:GRAPHE EN ÉTOILE



Source : Tropes

Commentaire : Le graphe en étoile affiche les relations entre variables, ou entre une catégorie de mots et des variables. Les nombres qui apparaissent sur le graphe indiquent la quantité de relations (fréquence de cooccurrence) existant entre les variables. Ce type de graphe permet d'analyser l'environnement d'une variable. Ils sont orientés : les variables affichées à gauche de la classe centrale sont ses prédecesseurs, celles qui sont affichées à sa droite sont ses successeurs.

Comme indiqué au graphe précédent celui par contre nous donne une illustration chiffrée de la relation de chaque variable explicative par rapport à la variable expliquée. Pour la variable qui détient la plus grande valeur chiffrée c'est-à-dire que la portée de son influence dans le problème est plus grande. Nous pouvons librement voir la variable bouche à oreille qui joue un rôle considérable dans la croissance du chiffre d'affaires avec une fréquence de 11. Ci-dessous un tableau illustratif de synthèse qui va nous permettre à mieux interpréter nos résultats.

TABLEAU DE SYNTHESE DE FREQUENCE DE CHAQUE VARIABLE

TABLEAU 8: TABLEAU DE SYNTHESE DE FREQUENCE DE CHAQUE VARIABLE

Variables	Fréquence	Fréquence en %
Le bouche à Oreille	11	28.2%
Augmentation du nombre des marques	10	25.6%
Taux de réachat	9	23.1%
Augmentation du nombre des points de vente	9	23.1%
Total	39	100%

Source : nous même grâce au graphe en étoile

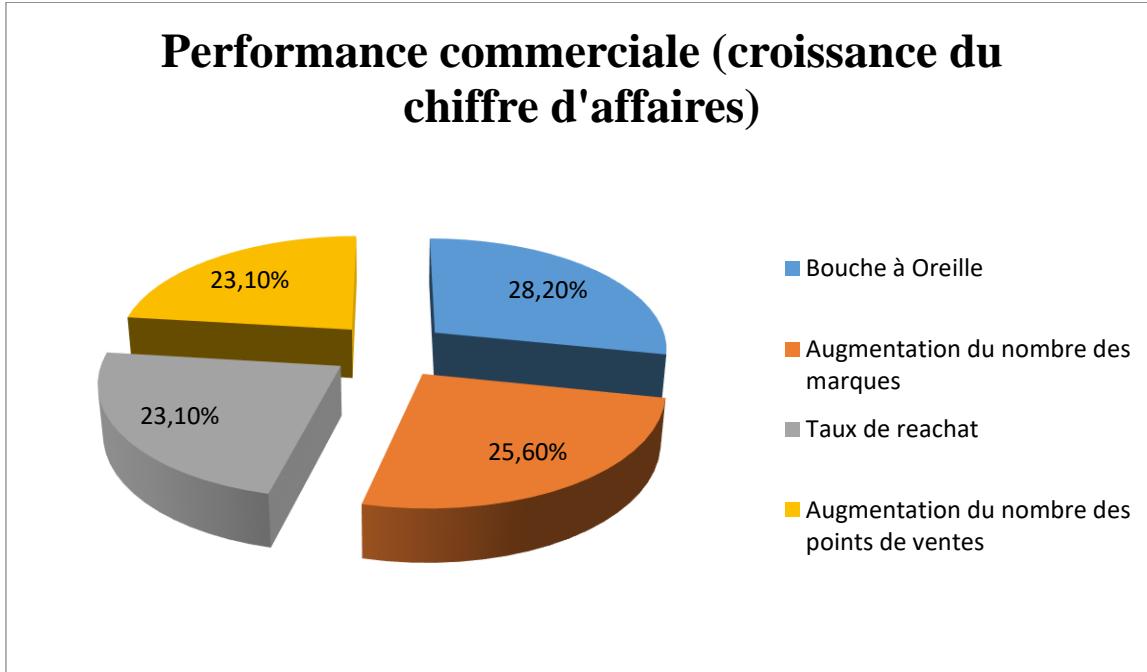
Après traitement des données recueillies sur le terrain, nous avons constaté que pour nos répondants les causes de la croissance du chiffre d'affaires qui est un indicateur de la performance commerciale au sein de la BRALIMA sont au nombre de quatre comme illustrées dans le tableau ci-haut, à savoir :

- **Le bouche à Oreille :** Cette variable selon nos répondants vient en tête car sa fréquence d'influence dans la croissance du chiffre d'affaires au sein de la BRALIMA est de 28.2%, cela veut dire que cette croissance est causée en premier lieu par cette stratégie de bouche à oreille. A échelle de 28.2% le bouche à oreille a occasionné la croissance du chiffre d'affaires de la BRALIMA, cette variable a donc une grande signification pour l'entreprise BRALIMA dans la période de covid19 car elle est en première position.
- **Augmentation du nombre des marques :** cette variable est située en deuxième position avec une fréquence en pourcentage qui s'élève à 25.6%, elle est aussi une cause majeure de la croissance du chiffre d'affaires au sein de la BRALIMA car elle influence cette croissance à seulement 25.6%. Le fait que l'entreprise ait augmenté d'autres marques à sa gamme de produit a un impact positif sur son chiffre d'affaires ou encore sur la performance commerciale dans cette période de covid19.
- **Taux de réachat :** le taux de réachat est seulement à la troisième position avec 23.1% d'influence sur la croissance du chiffre d'affaires, il est clair que le taux de réachat permet aussi cette croissance du chiffre d'affaires en d'autres termes de la performance commerciale au sein de la BRALIMA
- **Augmentation du nombre des points de vente :** de même que variable précédente l'augmentation du nombre des points de vente vient juste après avec 23.1% et est un

déterminant de la croissance du chiffre d'affaires, le fait que l'entreprise a ajouté d'autres points de vente pour sa marque (BRALIMA) cela a eu un impact sur la performance commerciale (impact positif)

SYNTHESE DES RESULTATS

FIGURE 7: SYNTHESE DES RESULTATS



Source : nous même grâce aux résultats fournis par Tropes

Dans les lignes précédentes, nous avons analysé les informations fournies par nos répondants à savoir les agents de l'entreprise BRALIMA, et après analyse et traitement de ces informations nous avons constaté que la croissance du chiffre d'affaires indicateur de la performance commerciale au sein de la BRALIMA dans cette période de covid19 est expliquée par les variables suivantes : Le bouche à Oreille, L'augmentation du nombre des marques à la gamme des produits, le taux de réachat ainsi que l'augmentation du nombre des points des ventes. Elles contribuent dans cette croissance respectivement à concurrence de 28.2%, 25.6%, 23.1% et enfin 23.1%.

4.3.RAPROCHEMENT DES RESULTATS AUX HYPOTHESES

Après avoir clairement formulé la problématique, nous avions répondu provisoirement dès par nos hypothèses de manière suivante : La performance commerciale de la BRALIMA dans une période de covid19 est causée par les stratégies de distribution, l'image de marque et la fidélité, la stratégie de diversification des marques ainsi que les stratégies de communication.

Hypothèse 1 : les stratégies de distribution sont confirmées via l'indicateur « l'augmentation des points de vente » à 23.1%

Hypothèse 2 : les stratégies de communication sont confirmées par son indicateur « bouche à oreille » à 28.2%

Hypothèse 3 : l'image de marque et la fidélité est confirmée par l'indicateur taux de réachat à 23.1%

Hypothèse 4 : la stratégie de diversification des marques est confirmée aussi par son indicateur « augmentation des marques à la gamme des produits » à 25.6%

4.4.DISCUSSION DES RESULTATS

La revue de littérature empirique ou encore l'état de la question présenté dans l'introduction indique les travaux qui ont précédé celui-ci ainsi que leurs résultats. C'est entre autre :

Stéphane Jean (2008) dans son mémoire de DEA intitulé : « L'impact de la promotion de ventes sur le processus décisionnel d'achat des femmes francophone de la génération du Baby-Boom lors de l'achat des vêtements » il voulait répondre à la question de la relation entre la promotion de vente et la performance commerciale vu sur l'angle du comportement du consommateur. A la fin de son étude, il arrive aux résultats selon lesquels la relation entre les promotions de vente et le comportement des femmes de la génération du Baby-Boom est plutôt négative. Les résultats montrent que ces femmes sont plus au moins insensibles à ces promotions de vente.

Jérôme Palais (2019) dans son mémoire intitulé : « L'impact de la communication sur la performance commerciale des entreprises de la grande distribution au Canada » dans cette étude, l'auteur voulait répondre à la question de la relation entre les outils de la communication et la performance commerciale. Les résultats de l'étude montrent qu'il y a une corrélation positive entre les stratégies de communications appliquées par les entreprises de la grande distribution et leurs performances commerciales.

Ushindi Baraka (2020) dans son article intitulé : « Déterminants de la performance commerciale des officines pharmaceutiques à Goma », voulait élucider les principaux déterminant qui font que certaines officines soit plus performantes que d'autres dans la ville de Goma. A la fin de son étude, les résultats montrent que les indicateurs de la performance commerciale sont intimement liés à la satisfaction de la clientèle.

Enrico Colla (2021) dans son article portant sur « L'impact de la Covid-19 sur la consommation et l'achat pendant et après le confinement » voulait répondre la question de la relation d'impact entre la crise sanitaire en période de confinement et après et le comportement de consommation et d'achat des consommateurs. A la fin de son étude, les résultats montrent que la crise sanitaire a un impact négatif sur le comportement de consommation et d'achat des consommateurs des entreprises de la grande distribution.

L'organisation Internationale du Travail (2020) dans son étude intitulé : « Etude de l'impact de la covid-19 sur les entreprises et travailleurs de l'économie informelle au Sénégal » voulait aussi

élucider le rapport entre la crise et les entreprises de l'économie informelle au Sénégal. A la fin de cette étude, le point est mis sur l'impact négatif qu'a la crise sanitaire sur les entreprises sénégalaises à court, à moyen et même à long terme.

La présente étude s'est proposé d'investiguer sur les causes de la performance commerciale dans une période de covid19. Ses résultats sont tels que la performance commerciale mesuré grâce à son indicateur qui est le chiffre d'affaires en cette période de covid19 de cette entreprise s'explique par Le bouche à Oreille, L'augmentation du nombre des marques à la gamme des produits, le taux de réachat ainsi que l'augmentation du nombre des points des ventes.

4.5.RECOMMANDATIONS

Trouver les causes de la performance commerciale constatée par la croissance du chiffre d'affaires en période du covid-19 n'est pas la finalité de ce travail. En revanche ce travail a pour objectif ultime de proposer les moyens à l'entreprise sous étude afin d'être plus performance.

Etant donné les résultats de cette étude qui a montré les causes de la performance commerciale de la BRALIMA, nous recommandons à l'entreprise de continuer sur la même lancée. Mettre l'accent sur la promotion des nouvelles marques ajoutées à la gamme des produits, évaluer l'évolution des ventes par nouveau point de vente pour comparer et trouver le point de vente le plus sollicité pour y augmenter la quantité des produits à vendre.

Pour faire cours, l'entreprise BRALIMA a su augmenter son chiffre d'affaires dans une période de pandémie mondiale grâce à des bonnes stratégies, cela va de soi que dans l'absence de toutes les mesures prises en période de covid-19 le chiffre d'affaires doit encore grimper ceteris paribus. Nous recommandons à BRALIMA de plus se concentrer sur ces stratégies.

CONCLUSION GENERALE

Ce travail s'est assigné comme tâche de répondre aux questions de savoir ; **Quels sont les facteurs explicatifs de la performance commerciale mesurée par la croissance du chiffre d'affaires dans une période de covid19 ?**

Il a été mis en avant que cette performance commerciale (croissance du chiffre d'affaires) s'expliquait par les stratégies de distribution, les stratégies de communication, l'image de marque et la fidélité, la stratégie de diversification.

Plusieurs méthodes et techniques de collecte et de traitement des données ont été usées dans cette investigation dont essentiellement la méthode qualitative et la technique d'entretien pour la collecte des données ainsi que la méthode d'analyse de contenu et le traitement des données avec l'outil Tropes.

Les résultats de la recherche indiquent que cette performance commerciale de l'entreprise s'explique par : Le bouche à Oreille à 28,2%, L'augmentation du nombre des marques à la gamme des produits à 25,6%, le taux de réachat à 23,1% ainsi que l'augmentation du nombre des points des ventes 23,1%

Comme recommandation que nous reformulons à l'entreprise Etant donné les résultats de cette étude qui a montré les causes de la performance commerciale de la BRALIMA, nous recommandons à l'entreprise de continuer sur la même lancée. Mettre l'accent sur la promotion des nouvelles marques ajoutées à la gamme des produits, évaluer l'évolution des ventes par nouveau point de vente pour comparer et trouver le point de vente le plus sollicité pour y augmenter la quantité des produits à vendre.

Comme toute œuvre humaine, cette recherche n'est pas exempte des défauts. Ses limites se résument sur trois plans théorique, empirique et méthodologique.

Sur le plan théorique, il convient de signaler que Théorie contextualiste, Théorie de la communication marketing, Théorie de la contingence, Théorie de la satisfaction, Théorie du comportement du consommateur, la Théorie de la diversification, Théorie du mix marketing ne sont pas les seules approches théoriques susceptibles d'expliquer le faible niveau de compétitivité d'une entreprise.

Sur le plan empirique, notre travail s'arrête à dégager les causes de la performance commerciale constatée par la croissance du chiffre d'affaires en période de covid19 au sein de l'entreprise BRALIMA.

Enfin sur le plan méthodologique, nous aurions pu employer d'autres méthodes et techniques de collecte ainsi que de traitement des données.

BIBLIOGRAPHIE

All, L. e., 2016. s.l.:s.n.

Baraka, U., 2020. Déterminants de la performance commerciale des officines pharmaceutiques à Coma. *Créative Commons*.

Barbaray, C., 2016. *satisfaction, fidélité et expérience client*. Paris: Dunod.

Colla, E., 2021. L'impact de la covid 19 sur la consommation et l'achat pendant et après le confinement. *Recherche et Applications en Markeing*.

CORNET, S. e., 2015. *Méthode de recherche scientifique*. s.l.:s.n.

Gilbert, 2001. *Théorie contextualiste*. s.l.:s.n.

Jean, S., 2008. *L'impact de la promotion de vente sur le processus d'achat des femmes francophones de la génération du Baby Boom lors de l'achat des vêtements*, Montréal: Université de Quebec à Montréal.

Kolter, P., 1999. *Marketing management*. Paris: Dunod.

Kotler, P., 2011. *Théorie de mix marketing*. s.l.:s.n.

Ladwein, R., 2003. *Comportement du consommateur et de l'acheteur*. Paris: Edition d'organisations.

Lehu, J. M., 2003. *Strategie de fidélisation*. Paris: Editions d'organisations.

Mintzberg, H., 1994. *Théorie de la contingence*. s.l.:s.n.

Moerloose, L. &, 2008. *Théorie de la communication marketing*. s.l.:s.n.

Oliver, 1999. *Théorie de la satisfaction*. s.l.:s.n.

Palais, G., 2019. *L'impact de la communication sur la performance commerciale des entreprises de la grande distribution au Canada*, Montréal: Université de Quebec à Montréal.

Plane, J.-M., 2008. *Théories des organisations*. paris: 2e édition, Dunod.

Porter, M., 1986. *Théorie de la diversification*. s.l.:s.n.

Travail, O. I. d., 2020. *Etude de l'impact de la Covid 19 sur les entreprises et travailleurs de l'économie informelle au Sénégal*. Paris, s.n.

ANNEXE

GRILLE D'ENTRETIEN

Bonjour monsieur (madame),

Ce questionnaire de recherche s'inscrit dans une recherche scientifique portant sur « Le stratégie marketing et la croissance de ventes dans une entreprise en période de pandémie à Covid-19 » c'est une étude cherchant à expliquer l'impact des stratégies marketing sur la performance commerciale au sein de la BRALIMA le long de la période de la crise sanitaire à Covid-19. De ce fait, nous vous avons sélectionné afin de recueillir auprès de vous certaines données qui nous permettrons d'aboutir à des résultats objectifs. Nous vous assurons que les données que vous allez nous fournir ne seront utilisées qu'à des fins purement scientifiques. Ainsi, nous vous prions de bien vouloir répondre aux questions qui suivent :

PROFIL SOCIODEMOCRAPHIQUE

Sexe :

- Homme femme

Age :

- 18 à 30 ans 31 à 45 ans plus de 45 ans :

Depuis combien de temps travaillez-vous au sein de la BRALIMA. ?

- 1année Entre 2 et 5 ans Entre 5 à 10ans Plus de 10 ans

Quel poste occupez-vous au sein de cette entreprise ?

.....
.....

QUESTIONS SUR L'IMPACT DES STRATEGIES MARKETING AU SEIN DE BRALIMA

- 1) Reconnaissez-vous que depuis quelque temps en l'occurrence de 2017 à 2020 le chiffre d'affaires a connu une croissance considérable en particulier pour l'année 2020 où on constate un taux de croissance de 13% ?

- A. Oui B. Non
- 2) Pensez-vous que l'augmentation du nombre des points de vente est un facteur explicatif de cette croissance du chiffre d'affaires ?
- A. Oui B. Non
- 3) Pensez-vous que stratégie de communication dite de bouche à oreille est aussi un facteur qui explique cette croissance du chiffre d'affaires ?
- A. Oui B. Non
- 4) Pensez-vous que l'augmentation du taux de réachat est l'une de raison de cette croissance du chiffre d'affaires ?
- A. Oui B. Non
- 5) Pensez-vous que la croissance du chiffre d'affaires est aussi dû au fait que la BRALIMA a ajouté le nombre de marques à ses gammes de produit ?
- A. Oui B. Non
- 6) En dehors de ces facteurs d'après vous quels sont les autres facteurs qui expliqueraient la croissance du chiffre d'affaires de la BRALIMA dans ce contexte de la pandémie du Covid-19 ?
-
-
-
-
-