



Typologie des marchés des PME camerounaises : Approches *emic* versus *etic* .

Raphaël NKAKLEU

Chercheur au BETA-UMR n°7522 du CNRS

Pôle Européen de Gestion et d'Economie

61 avenue de la Forêt Noire

67085 STRASBOURG Cedex

e-mail : nkakleu@cournot.u-strasbg.fr

Résumé

Cet article propose un cadre conceptuel du développement stratégique et commercial des PME africaines à partir de leur niveau de compétitivité locale et hors locale. Enrichie par les approches *etic* et *emic* dans une perspective combinatoire, notre recherche apporte un éclairage sur les comportements des consommateurs. Il ressort du travail théorique et empirique l'association possible entre l'exigence de compétitivité consubstantielle à la valorisation du produit, l'ancrage territorial de l'entrepreneur et la dimension culturelle des stratégies commerciales. Les quarante PME de Douala adoptent des stratégies commerciales selon le niveau de marché pertinent et selon le type de clients.

Mots clés : *etic* et *emic*, stratégies commerciales, PME, marchés, clients.

Introduction

A la différence des grandes entreprises dont les marchés dépassent souvent les frontières nationales, la plupart des petites entreprises – PE - se contentent d'un marché national, régional ou tout simplement local. Les difficultés rencontrées par les petites entreprises sont liées à la méconnaissance des marchés, à une déficience des compétences managériales (Torrès. 2001) et l'absence d'informations sur les différences des besoins des clients sur les réseaux de distribution (Julien et al. 1999). A contrario, les petites entreprises qui intègrent dans leurs stratégies commerciales l'importance des différences économiques et culturelles ou recrutent un personnel originaire du marché visé s'implantent facilement sur de nouveaux marchés (Marcotte et Julien 1995).

Contrairement à l'approche *etic* qui soutient l'existence d'un consommateur global caractérisé par des valeurs culturelles communes – de rationalité et d'utilité – et l'universalité des comportements des individus, l'approche *emic* qui se rapproche du marketing tribal prend pour unité d'analyse des individus hétérogènes qui adoptent des comportements différenciés dans l'acquisition d'un produit (Thompson et Holt 1996). Autrement dit, les entreprises qui explorent de nouveaux marchés doivent tenir compte des contingences culturelles dans l'élaboration des stratégies commerciales sur des marchés spécifiques.

L'approche *emic* est de plus en plus utilisée dans les recherches marketing pour expliquer les nouvelles perspectives des marchés et le développement à l'international de certaines entreprises occidentales (Cova et Badot 1995 ; Usunier 1998 ; Cova et Roncaglio 1999). Ces outils sont absents dans les recherches traitant du développement stratégique et commercial des entreprises africaines. Les études existantes soulignent la fragilité de la fonction commerciale dans les petites entreprises (Hiol 1987) et la proximité de la relation avec la clientèle (Maricourt et Olivier 1990 ; Malumbos 1990). Quelles sont les stratégies qui soutiennent la présence des PE africaines sur les marchés local, national et international ? La mobilisation des approches *etic* et *emic* permet-elle de justifier les différences qui découlent de ces stratégies ?

Cette communication mobilise pour la première fois dans le contexte africain les approches *emic* et *etic* pour analyser les perspectives d'exploration et de développement des nouveaux marchés. Après avoir souligné la dualité des approches *emic* et *etic* dans la démarche marketing, nous mènerons une étude exploratoire des marchés de quarante PE camerounaises à partir des deux approches combinées. Nous verrons que ces quarante entreprises ne sont pas présentes sur les mêmes marchés et que leur présence obéit à des stratégies commerciales fondées sur l'une et/ou l'autre des deux approches considérées dans la recherche.

1. Les approches *etic* et *emic* dans la démarche marketing

Initialement utilisées en linguistique, les approches *etic* et *emic* se distinguent par les notions de général versus spécifique ou encore d'universel versus local (Peterson et Pike 2002). Ces approches sont généralement utilisées dans des études comparatives cross-culturelles et

permettent de souligner des similitudes ou des particularités dans les pratiques managériales (Usunier 1998 ; Peterson et Pike 2002). Elles peuvent servir de levier de compréhension des stratégies d'implantation sur les marchés.

1.1. L'approche *etic* comme révélatrice d'un marché global

L'approche *etic*, développée par Pike (1966), considère qu'il existe des principes universels indépendamment des contextes culturels. Dans les sociétés contemporaines caractérisées par l'économie de marché, elle occulte le déterminisme culturel. Les différences dans les relations d'affaires n'auraient pas d'importance (Levitt 1983) et les logiques entrepreneuriales s'inscriraient davantage dans une perspective de globalisation des marchés (Usunier 1998).

L'approche *etic* est à la base d'un marché global pertinent qui prime sur les particularismes locaux. Quels que soient les marchés, les individus possèderaient les mêmes comportements d'achat en raison de l'existence dans tous les pays d'une 'culture moderne' commune caractérisée notamment par la rationalité économique et la recherche d'un degré d'utilitarisme élevé dans un produit sur le marché (Usunier 1996). Cela suppose que dans les relations d'affaires, toute entreprise propose à la clientèle un produit attractif en termes de rapport qualité/prix intéressant. Dans ces conditions, il n'est pas nécessaire de tenir compte des spécificités culturelles dans l'élaboration des stratégies sur les marchés.

Or, il se trouve que la réalité du monde des affaires est complexe et que les différences culturelles peuvent influencer la négociation des contrats commerciaux dans la mesure où les acteurs n'ont pas forcément la même perception de la vie des affaires. Dès lors, il peut être utile, comme le souligne l'approche *emic*, de saisir les valeurs culturelles qui prévalent dans un contexte donné. Ce qui pourrait faciliter l'implantation sur de nouveaux marchés.

1.2. L'approche *emic* et la pertinence des marchés spécifiques

Elle part de l'idée que les attitudes et comportements des individus sont exprimés de façon unique dans chaque culture (Usunier 1998). Il serait difficile d'appliquer la même stratégie commerciale dans des contextes culturels différents. Car l'esprit du lieu s'incarne dans certains modes de pensée et le sens en est partagé (Cracken 1991). C'est admettre également qu'au-delà du marché 'global' qui confère l'universalité de comportement d'achat (Usunier 1996), le lien social et le contexte humain jouent un rôle important dans les relations d'affaires (Cova 1995). Par exemple, les relations entre les fournisseurs et les clients potentiels peuvent se fonder sur l'appartenance à une même communauté ; la signature d'un contrat commercial peut être la résultante d'une entente implicite ou explicite régie par l'appartenance à un réseau d'entreprises - comme l'attestent les systèmes de production locaux - ou le partage des valeurs culturelles communes (Landa 1993 ; Dyer et al. 2000). De même, le comportement d'achat peut se fonder sur les valeurs culturelles d'un produit : les clients soucieux de la préservation de l'environnement seraient davantage intéressés par des produits biologiques (Jallat 2001) alors que d'autres groupes de clients se limiteraient à la valeur perçue du produit, au sens de Porter (1986).

Cette hétérogénéité dans les comportements des consommateurs, comme le montre Mandjàk (1999), constitue une des caractéristiques des relations commerciales et influence considérablement l'entreprise dans le choix du marché (*market scope*). Cette approche s'apparente à ce que Cova et Roncaglio (1999) qualifie de marketing tribal qui prône le 'retour à la communauté'. Puisque les différences économiques et culturelles caractérisent diverses communautés ou les tribus sociologiques (Jallat et al. 1997), la valeur ajoutée d'un bien n'est plus fondée sur la seule composante technique mais sur le lien social qui fonde des relations électives avec les clientèles. Ces relations peuvent être régies par l'appartenance à un groupe *ethniquement* homogène (Landa 1993). Dans ces conditions, la façon dont les relations entre fournisseurs et clients peuvent être exploitées va dépendre de leur gestion (Ford et al. 1998) et de la prise en compte des liens sociaux des acteurs sur le marché (Greene 1997).

Cette deuxième approche apporte un éclairage sur l'idée du 'déterminisme culturel' dans les relations d'affaires et peut aider ainsi à justifier la pertinence des marchés spécifiques. C'est à ce titre que Landa (1993) propose d'organiser le marché dans les pays en développement autour des réseaux ethniques marchands parce que dans ces sociétés, l'individualisme qu'on observe dans la société occidentale n'a pas encore supplanté l'esprit communautaire en Afrique (Saporta et Kombou 2000). L'appartenance groupale est primordiale dans l'établissement et la consolidation des relations de confiance (Fukuyama 1995 ; Greene 1997) ; elle apparaît comme le fondement des relations commerciales entre des entreprises ethniques et la clientèle co-ethnique (Dyer et al. 2000). Les réseaux ethniques marchands constitueraient ainsi une source d'avantages compétitifs.

1.3. Pour une dualité des approches *etic* et *emic*

Ce survol de la littérature nous amène à reconnaître le bien fondé des approches *etic* et *emic*. L'approche *etic* soutient l'existence d'universaux tels la rationalité et l'utilitarisme dans les comportements d'achat. Dans ces conditions, elle peut être mieux appréhendée grâce aux travaux de Porter (1986) sur l'avantage concurrentiel de la firme. L'avantage concurrentiel découle de la capacité d'une entreprise de proposer une offre attractive en termes de valeur de produit et de prix ; l'avantage concurrentiel d'une entreprise dépend surtout de ses capacités de différenciation et de maîtrise des coûts de façon compétitive (Brechet et Mevellec 1999). Plus précisément, « l'avantage concurrentiel procède essentiellement de la valeur qu'une firme peut créer pour ses clients en sus des coûts supportés par la firme pour la créer. La valeur est ce que les clients sont prêts à payer et une valeur supérieure s'obtient en pratiquant des prix inférieurs à ceux de ses concurrents pour des avantages équivalents ou en fournissant des avantages uniques qui font plus que compenser un prix plus élevé » (Porter 1986).

En vertu de l'existence sur les marchés d'une forte concurrence et des produits substituables susceptibles d'infléchir le choix du consommateur, ces « avantages uniques » peuvent être la résultante de l'application de la chaîne de valeur¹ de Porter (1986) permettant à une entreprise

¹ Certains auteurs considèrent que le concept de chaîne de valeur est relativement pernicieux car il pourrait laisser croire que la valeur est l'aboutissement d'un processus chronologique d'améliorations successives que le

d'acquérir un avantage concurrentiel « en exerçant ses activités stratégiques à meilleur marché ou mieux que ses concurrents ». Dans cette perspective, une politique d'innovation appropriée (équipements technologiques, gestion efficace des différentes fonctions de l'entreprise, baisse des coûts, amélioration de la qualité du produit et des prestations, respect des délais de livraison) est susceptible d'améliorer la valeur objective du produit, et donc la valeur² perçue par le client. Au-delà de la maîtrise des coûts, la connaissance des marchés et des clients peut faciliter l'obtention d'une rente élevée. Cette connaissance peut se faire au travers des réseaux formels et informels d'information et d'échange grâce auxquels l'entreprise peut réaliser des « rentes relationnelles » (Dyer et Singh 1998 ; Jallat 2001). La proximité culturelle, l'implication des dirigeants dans la vie politique et sociale, les pratiques de solidarité et de coopérations locales (Brechet et Saives 2001) participent à l'ancrage territorial de l'entreprise (Marchesnay 2002b). L'ancrage territorial de l'entrepreneur peut se révéler porteur de singularités ayant un impact sur la compétitivité de l'entreprise (Brechet et Saives 2001) et de conséquences en terme de légitimité concurrentielle et du développement de l'esprit d'entreprise (Marchesnay 2002b). Le partage de valeurs culturelles communes, l'attachement à ses racines culturelles, l'appartenance groupale constituent des réseaux informels d'échanges qui peuvent contribuer à l'amélioration de la compétitivité des entreprises. Compte tenu du contexte culturel africain où l'appartenance communautaire détermine l'intensité des liens sociaux, les relations commerciales entre des personnes de même ethnie ou appartenant à un même groupe culturel se construiraient davantage sur le partage de valeurs et la confiance mutuelle. En particulier, l'adhésion aux organisations patronales, représentant un réseau formel, participe à la légitimité concurrentielle et au développement de l'esprit d'entreprise. Car ce réseau formel constitue une source considérable d'échange d'informations sur le marché et de négociation commerciale.

Finalement, nous retenons qu'un produit ou une offre comporte à la fois une valeur objective et une valeur relationnelle. Une politique d'innovation est à l'origine de la baisse des coûts, de l'amélioration de la qualité et du respect des délais de livraison (Porter 1986) ; elle renforce la valeur objective du produit. La valeur relationnelle du produit réside dans la dimension culturelle de l'offre ; elle tient à l'adoption d'une stratégie que Jallat (2001 et 2002) qualifie de sociale (rôle de l'entrepreneur dans la vie sociale), militante (offre de produits biologiques, protection de l'environnement) ou communautaire (groupes de clientèles constitués à partir des réseaux relationnels). La multiplicité des ethnies et le brassage culturel qui caractérisent les populations africaines (Ponson 1990) peuvent engendrer un mélange d'individualisme et d'esprit communautaire selon la perception qu'une clientèle se fait de la valeur d'un produit. Cette 'Afrique multiculturelle' constitue un enjeu pour les entreprises qui souhaitent étendre leurs marchés. Dans cette perspective, les entreprises ne sauraient faire l'économie des stratégies commerciales susceptibles de faciliter la pénétration sur de nouveaux de marchés. Les approches *emic* et *etic* pourraient servir de socle d'actions permettant d'explorer des perspectives de marché.

résultat d'un « subtile alchimie » ou d'une « constellation de valeur ». Voir à ce sujet : Norman et Ramirez (2000) ; Jallat (2002) ; Marchesnay (2002a).

² La valeur est une notion polysémique (Brechet et Desreumaux 1998); ce qui fait dire à Roche et Beaud (2002) que la valeur est « une notion sans cesse réinventée ».

Nous soutenons l'existence des contingences dans les comportements des consommateurs et formulons la proposition selon laquelle le développement des marchés ou la pénétration sur de nouveaux marchés dépend d'une part, de la valeur objective du produit (caractéristiques du produit, qualité du produit, prix, respect des délais de livraison), d'autre part, des valeurs culturelles du produit (produits biologiques), et de l'ancrage territorial de l'entrepreneur (réseaux de relations). Cette proposition décline la portée des approches *etic* pour ce qui concerne l'idée du consommateur global et les avantages compétitifs liés à l'attractivité des prix et à la qualité des produits, et *emic* relativement à la diversité des comportements d'achat et à la classification de ceux-ci en « tribus sociologiques », au sens de Jallat et al. (1997), dans l'analyse des réseaux de distribution des entreprises.

2. Méthodologie

2.1. Collecte des données

Notre recherche étant exploratoire, nous empruntons la démarche qualitative pour mettre en lumière les marchés des entreprises camerounaises. La méthode qualitative est reconnue par une grande communauté scientifique ; l'étude de cas, méthode utilisée dans cette recherche, permet d'effectuer des investigations à partir des situations réelles avec plusieurs acteurs rencontrés dans les entreprises étudiées et de recueillir des informations fiables et homogènes (Hlady 2000 ; Plane 1998). L'étude de cas est conduite à partir d'entrevues guidées (entre une heure et demi et deux heures) sur la base de thématiques permettant d'identifier d'indicateurs associés aux approches *etic* et *emic*. L'objectif est de montrer la pertinence des deux approches comme outils d'analyse des marchés pertinents des entreprises camerounaises. Les thématiques contenues dans notre guide d'entretien sont les suivantes :

- la typologie des marchés et des clients ;
- les stratégies commerciales de conquête des marchés ;
- les valeurs culturelles dans les stratégies commerciales selon le niveau de marché pertinent et selon le type de clients.

Quarante PME ont été étudiées - choisies à partir d'une population de cent soixante quinze PME industrielles localisées dans la ville de Douala et membres d'organisations patronales ou d'organismes de promotion des PME. Ces organismes ont favorisé notre introduction auprès des entreprises et instauré une confiance mutuelle. Cette orientation nous a semblé intéressante parce que les entrepreneurs camerounais n'apprécient pas souvent l'intrusion d'une personne étrangère dans leurs entreprises (Nkakleu 2001). La particularité du contexte d'étude tient au fait que la ville de Douala est cosmopolite, regorge un vivier de PME et révèle une concentration des principales activités économiques au Cameroun. Dans ces conditions, le terrain d'étude devrait décliner une certaine hétérogénéité dans les relations d'affaires du fait de l'existence éventuelle d'une diversité des dirigeants d'entreprises (ayant ou non un ancrage territorial) dont les produits seraient distribués sur plusieurs marchés (local, régional, national ou international). On devrait également s'attendre à une diversité des clientèles et à la contingence des stratégies commerciales. Des entretiens semi-directifs ont été réalisés en face-à-face auprès des dirigeants des 40 PME au cours des mois de juillet à octobre 1998. Parallèlement, nous avons eu des entretiens avec les responsables commerciaux dans les

entreprises où le poste était créé. Au total, des entretiens non directifs ont été réalisés auprès des responsables commerciaux de 27 entreprises ayant un effectif supérieur à 20 salariés. Les informations recueillies auprès des responsables commerciaux ont été croisées avec celles révélées par les dirigeants afin de mettre en relief des similitudes ou de singularités dans les discours. Nous avons choisi comme technique de recueil d'informations l'utilisation des fiches et la prise de notes. Nous avons traité les informations en analysant le contenu thématique et les concomitances thématiques.

2.2. Caractéristiques des entreprises de l'étude.

Elles appartiennent à divers secteurs d'activité industrielle dont les plus importantes sont : l'industrie agroalimentaire (40 %), l'industrie du papier et carton (15 %), la chimie industrielle (12.5 %) et l'industrie du bois (10 %). Ces entreprises ont été sélectionnées sur la base des critères taille réduite de l'entreprise - effectif du personnel - et créateur de l'entreprise exerçant la fonction de dirigeant (Marchesnay 1997). Selon le critère effectif du personnel – le seuil d'effectif retenu est de vingt personnes, 67.5 % ont un effectif de salariés supérieur à vingt personnes et représentent les petites entreprises (PE) contre 32.5 % qui sont des très petites entreprises (TPE).

Parmi les dirigeants de ces entreprises, 70 % sont issus de l'ethnie bamiléké alors que 30 % appartiennent aux autres grandes ethnies (douala, bassa, haoussa, bafia, béti). Par ailleurs, tous les dirigeants des PE ont recruté un responsable commercial au sein de leur famille ou de leur ethnie. Il y a une dimension culturelle dans le recrutement des cadres commerciaux.

3. Résultats et discussion

Les résultats de cette enquête sont proposés sous la forme matricielle (Miles et al. 1988), ce qui permet de faire une synthèse des informations recueillies. Les résultats sommaires et synthétiques présentés dans la matrice (cf. tableaux 1, 2 et 3) montrent l'existence de plusieurs types de marchés, d'une diversité des clientèles et de stratégies commerciales. Les contenus des cellules des trois matrices représentent l'identification des descriptifs concordants dans les discours des dirigeants et des responsables commerciaux.

3.1 Les entreprises étudiées : leurs marchés et clients

La première matrice (tableau 1) met en relief une typologie des clients en fonction du niveau de marché pertinent. Bien que toutes les entreprises soient présentes sur le marché local, on observe une distinction dans la composition des clients. Les clients des TPE sont généralement des détaillants. Près de la moitié de ces TPE ont des clients grossistes, cinq TPE ont dans leur portefeuille clientèle des entreprises et seulement une TPE entretient des relations commerciales avec l'Etat et ses institutions. En revanche, le portefeuille clientèle des PE sur le marché local est composé essentiellement des entreprises (toutes les 27 PE), des grossistes (22 PE) et des institutions étatiques (seulement 2 PE). Nous pouvons déjà observer

la proximité entre les TPE et leur marché puisque leurs principaux clients sont des détaillants. Les dirigeants des TPE apparaissent comme des entrepreneurs ‘globe trotters’ ou des entrepreneurs locaux (Torrès 2000) reconnaissables par la proximité de leur marché et leur incapacité à explorer de nouveaux marchés (Hiol 1987). En outre, quelques TPE ont des clients sur le marché régional : 4 TPE sur le marché de Yaoundé et 2 PE sur le marché de Bafoussam, respectivement deuxième et troisième marché camerounais.

Tableau n° 1 : Marchés des entreprises et groupes de clients

	Marché local	Régional	international
Types de clients	<p>Pour les TPE, les clients sont des détaillants (les 13 TPE), des grossistes (cas de 6 TPE), des entreprises (cas de 5 TPE), l’Etat (cas d’une TPE)</p> <p>Pour les PE, les clients sont des grossistes (20 PE), des entreprises (les 27 PE), l’Etat (cas de 2 PE)</p>	<p>Les clients de 4 TPE sont des grossistes et des entreprises sur le marché de Yaoundé</p> <p>2 TPE ont pour clients des grossistes et des entreprises sur le marché de Bafoussam</p> <p>Pour les PE, les clients sont des grossistes (cas de 13 PE) et des entreprises (cas des 27 PE)</p>	<p>Les clients des PE sont exclusivement des entreprises (10 PE agro-industrielles, 2 PE de bois, 1 PE de chimie industrielle et 1 PE métallurgique)</p> <p>Les TPE n’ont pas de clients</p>
Clientèles ethniques	<p>Toutes les TPE ont souvent parmi leurs principaux clients, des clients originaires du groupe ethnique des dirigeants</p> <p>Les principaux clients de 22 PE sont issus quelques fois de l’ethnie des dirigeants</p>	<p>Dans la ville de Yaoundé, les principaux clients de 4 TPE et de 22 PE sont quelques fois originaires de l’ethnie des dirigeants</p> <p>Sur le marché de Bafoussam, on trouve 2 TPE et 15 PE dirigées par les entrepreneurs bamiléké, 1 PE dirigée par un entrepreneur haoussa ayant recruté un responsable commercial originaire de cette région</p>	<p>Pas de clientèles ethniques</p>
Déterminants de la clientèle ethnique	<p>Langue commune</p> <p>Partage de valeurs culturelles</p> <p>Confiance mutuelle</p>	<p>Langue commune</p> <p>Partage de valeurs culturelles</p> <p>Confiance mutuelle</p>	<p>Aucun déterminant</p>

La typologie des clients sur le marché régional comporte essentiellement des entreprises (27 PE) et des grossistes (13 PE) alors que sur le marché international, les clients des PE (10 PE agro-industrielles, 2 PE d’industrie de bois, 1 PE de chimie industrielle et 1 PE d’industrie métallique) sont exclusivement des entreprises. Il apparaît que la typologie des clients dépend

du choix des marchés et de la stratégie de l'entreprise. Au-delà du fait que toutes les entreprises traitent avec une clientèle ethnique, les TPE se distinguent des PE par l'importance de la clientèle ethnique dans leur stratégie de conquête des marchés local et régional. Cette différenciation est plus marquée sur le marché de Bafoussam où les entreprises présentes (2 TPE et 15 PE) appartiennent exclusivement aux entrepreneurs issus de cette région, en fait l'ethnie bamiléké. L'existence de clientèles ethniques tiendrait au fait que l'utilisation courante de la langue maternelle renforcerait chez les acteurs le partage des valeurs culturelles communes et la confiance dans la négociation et la pratique des affaires.

« Il est difficile lorsque vous n'êtes pas bamiléké de vendre vos produits à Bafoussam, nous révèle un entrepreneur haoussa, parce que les gens ne parlent que leur langue maternelle sur le marché. Quand bien même vos prix sont compétitifs, j'ai constaté que les clients préfèrent travailler avec leurs frères. Les gens que j'ai rencontrés multipliaient des rendez-vous auxquels ils vous faisaient dire de repasser ; d'autres en fin de compte vous disaient qu'ils étaient satisfaits de leurs fournisseurs et vous proposaient des prix dissuasifs ; d'autres encore ne s'exprimaient que dans leur langue maternelle (...) ».

Nous pouvons déjà attribuer la typologie des clients en fonction du niveau de marché pertinent à l'ancrage territorial de l'entrepreneur (Marchesnay 2002) qui constitue un des leviers permettant de conquérir des groupes de clients en se fondant sur une proximité géographique ou culturelle.

3.2 Typologie des stratégies commerciales selon les marchés

La deuxième matrice (tableau 2) établit plusieurs stratégies commerciales selon le niveau de marché pertinent. En ce qui concerne les TPE, la stratégie est axée moins sur la qualité des produits que la compétitivité des prix sur les marchés local et régional. La pénétration sur le marché local tient à l'implication du dirigeant dans la vie politique et sociale, à ses contacts personnels et dans certains cas, au recrutement des agents commerciaux. La stratégie d'exploration du marché régional de quatre TPE repose sur les contacts personnels et les missions confiées aux agents commerciaux.

Les stratégies commerciales des PE sont d'autant plus « volontaristes » que leur marché se situe sur le continuum local/régional/international : les prix sont plus compétitifs, l'importance est donnée à la qualité du produit, l'assurance qualité et au respect des délais de livraison surtout sur le marché international. Les moyens mobilisés par les PE sont l'implication politique et sociale de leurs dirigeants, l'adhésion aux organisations patronales, le recrutement des cadres et agents commerciaux, la participation aux foires, et pour certaines (le cas de 4 PE exportatrices), l'utilisation des outils internet. La mobilisation des stratégies commerciales selon le niveau de marché tient notamment au développement d'un esprit d'entreprise : la valorisation du produit – politique de prix, qualité de produit, délais, réseaux de distribution, au sens de Porter (1986), et à l'ancrage territorial de l'entrepreneur qui facilite la négociation commerciale (Marchesnay 2002b). Les discours des responsables commerciaux confortent l'influence positive d'une part, d'une stratégie fondée sur la valeur du produit, et d'autre part, de l'implication dans la vie sociale, de l'adhésion aux organisations patronales et de l'appartenance ethnique sur le développement des marchés local et régional.

Tableau n° 2 : Stratégies commerciales des entreprises selon les marchés visés

	Marché local	Régional	international
Stratégies commerciales des TPE	prix compétitifs ++ qualité de produit +	prix compétitifs ++ qualité de produit +	Aucune stratégie du fait de la non présence des TPE
Stratégies commerciales des PE	prix compétitifs +++ qualité de produit +++ respect des délais de livraison garantie de qualité	prix compétitifs +++ qualité de produit +++ respect des délais de livraison garantie de qualité	prix très compétitifs assurance qualité respect des délais de livraison +++ qualité de produit +++
Moyens utilisés par les PE	contacts personnels du dirigeant (Cas des 13 PE) recrutement des agents commerciaux (7 PE) implication dans la vie politique et sociale	Contacts personnels du dirigeant ; recrutement des agents commerciaux (cas de 4 PE)	Aucun moyen mis en œuvre
Moyens utilisés par les PE	contacts personnels du dirigeant ; recrutement des cadres (de l'ethnie du dirigeant) et des agents commerciaux implication dans la vie politique et sociale adhésion aux organisations patronales participation aux foires	Contacts personnels du dirigeant ; recrutement des cadres et agents commerciaux (cas des 22 PE) 10 PE ont des magasins à Yaoundé et Bafoussam 16 PE présentes (dont une PE dirigée par un entrepreneur haoussa) sur le marché de Bafoussam ont des cadres commerciaux bamiléké	Utilisation d'outils internet (cas de 4 PE) Adhésion aux organisations patronales (cas de toutes les PE exportatrices) Participation aux foires

« Vous savez, affirme un cadre commercial douala, un pourcentage non négligeable de notre chiffre d'affaires est attribué à nos clients bamiléké sur les marchés de Douala et Yaoundé. Dans ces villes, le brassage culturel et la forte intensité des activités favorisent le dépassement des frontières ethniques dans la pratique des affaires. L'attractivité du produit en termes de prix et de qualité est essentielle dans la négociation commerciale. Nous avons conclu des affaires avec des clients grâce aux relations et connaissances, à la participation de notre entreprise dans les associations professionnelles et autres activités sociales. (...).Après avoir prospecté le marché de Bafoussam, je peux vous dire qu'il est difficile pour un non-bamiléké de pénétrer le marché de l'Ouest parce que les gens y ont tendance à travailler avec les membres de leur ethnie (...) Aujourd'hui, l'Ouest s'est développée et Bafoussam est devenue une grande ville et il va falloir réfléchir sur la stratégie à mettre en œuvre pour y conquérir des parts de marché ».

La spécificité du marché Bafoussam comme réseau ethnique de distribution conforte la pertinence des travaux antérieurs sur le développement des réseaux ethniques marchands (Landa 1993 ; Dyer et al. 2000). La proposition de Marcotte et Julien (1995) de recruter un

personnel originaire du marché visé peut être une réponse adéquate aux difficultés de pénétration sur un marché ethnique. Cette stratégie a été adoptée par un dirigeant haoussa qui a recruté un responsable commercial originaire de l'ethnie bamiléké dans l'objectif d'étendre son marché en pays bamiléké. Les propos de ce responsable commercial d'une PE dirigée par un haoussa semblent rejoindre l'analyse de Marcotte et Julien.

« Il semble qu'avant mon recrutement, notre entreprise avait essayé sans succès de distribuer ses produits sur le marché de Bafoussam (...) Entre autres missions que m'a confiées mon patron, je dois étendre la distribution de nos produits aux commerçants originaires de mon ethnie. Dans la ville de Douala, j'ai déjà conclu des contrats mais en pays bamiléké j'en suis encore au niveau des promesses parce qu'il n'y a pas longtemps comme j'ai été recruté ».

3.3 Stratégies commerciales selon le type de clients

La troisième matrice (tableau 3) souligne l'importance des valeurs culturelles dans les stratégies commerciales selon le type de clients. On peut constater que la stratégie commerciale des TPE pour conquérir les groupes de clients ménages, détaillants et grossistes se focalise sur la proximité culturelle et géographique. Cette proximité se matérialise par l'ancrage territorial de l'entrepreneur – appartenance aux diverses associations, rôle du voisinage, de la famille et du « téléphone arabe » dans la conquête

Tableau 3 : valeurs culturelles dans les stratégies commerciales selon le type de clients

	Ménages Institutions	Détaillants Grossistes	Entreprises
Valeurs culturelles contenues dans les Stratégies Commerciales	proximité culturelle et géographique (cas des TPE) réseaux relationnels en ce qui concerne les institutions (1 TPE et 2 PE)	Proximité culturelle (13 TPE) réseaux relationnels en ce qui concerne les grossistes (27 PE)	Réseaux relationnels (27 PE) produits biologiques (10 PE agro-industries) produits cosmétiques (1PE) produits forestiers ou miniers (3 PE)
Moyens utilisés	voisinage famille canaux associatifs (ménages) adhésion au parti au pouvoir (institutions)	voisinage famille associations (TPE) adhésion organisation patronale (PE)	adhésion aux organisations patronales participation aux foires chambres consulaires (PE)

des clients. Les réseaux relationnels seront utilisés par une TPE et deux PE pour obtenir des contrats avec les institutions : il s'agit d'une stratégie « militante » qui consiste à soutenir le parti au pouvoir. D'autres formes de relations, nouées autour de l'adhésion aux organisations patronales, permettent aux PE d'entretenir des relations commerciales avec des grossistes et

des entreprises sur les marchés local et régional. En revanche, les PE exportatrices dont les clients sont exclusivement des entreprises, proposent des produits « attractifs » en terme d'amélioration de la qualité de vie (produits biologiques, cosmétiques, forestiers et miniers).

Conclusion

Notre recherche avait pour objectif de proposer un cadre conceptuel du développement stratégique et commercial des PME africaines à partir de leur niveau de compétitivité locale et hors locale. Nous avons mobilisé dans une perspective combinatoire les approches *etic* et *emic* pour approfondir l'analyse des comportements d'achat. L'intérêt de cette perspective combinatoire s'est trouvé dans l'association possible entre l'exigence de compétitivité consubstantielle à la valorisation de produit par le couple prix/qualité, au sens de Porter (1986), la dimension culturelle des stratégies de pénétration des PME sur les marchés et l'ancrage territorial de l'entrepreneur (Marchesnay 2002b). Nous sommes parvenus à la proposition selon laquelle le développement des marchés et du portefeuille des clients est lié à la capacité des entreprises de proposer des produits attractifs en terme de prix/qualité, des produits répondant aux besoins et attentes des consommateurs, mais aussi à l'ancrage territorial de l'entrepreneur et au recrutement des commerciaux originaires des marchés spécifiques.

Le travail empirique conforte la pertinence de notre approche théorique par la mise en relief de l'existence d'une typologie des marchés et des clients des PME de Douala. Les entreprises étudiées sont présentes sur les marchés local, régional et international ; l'analyse établit une diversité des clients sur les marchés local et régional (ménages, détaillants, grossistes, entreprises et institutions) et l'existence d'un groupe constitué exclusivement des entreprises sur le marché international. Les stratégies commerciales sont différenciées selon le niveau de marché pertinent et selon le type de clients. Les stratégies reposent sur la valorisation du produit ; en outre, la différenciation au regard du type de clients et du niveau de marché réside dans l'ancrage territorial de l'entrepreneur, le recrutement des commerciaux originaires des marchés visés, la création des centres de distribution sur les marchés. Autant les prix compétitifs et la qualité des produits sont des critères essentiels de pénétration sur les marchés camerounais et étrangers autant les réseaux relationnels et les valeurs culturelles contenues dans les stratégies commerciales facilitent la négociation avec des clients potentiels et le développement des marchés. En particulier, l'adhésion aux organisations patronales permet aux entreprises étudiées de renforcer leur réseau relationnel. L'appartenance ethnique se présente comme un levier de constitution de clientèles ethniques car les relations commerciales se fondent également sur le partage de valeurs culturelles communes, créatrices de la confiance entre les acteurs. L'offre de produits biologiques, cosmétiques ou forestiers trouve des clients cibles sur le marché international.

Les résultats de cette étude exploratoire restent fragiles du fait de la taille de l'échantillon et de la limitation du terrain d'investigation. Par ailleurs, nous n'avons pas intégré dans l'échantillon une sous population de clients afin d'identifier la valeur perçue par le client et de mieux positionner les valeurs culturelles véhiculées par les *stakeholders*, les offreurs et les clients. Aussi envisageons-nous dans les recherches ultérieures d'élargir l'étendue

géographique de nos investigations, de prendre en compte le critère de performance afin de déterminer les facteurs clés de succès (FCS) de développement stratégique et commercial des PME africaines dans une perspective de *benchmarking*.

Nous attirons néanmoins l'attention des dirigeants des entreprises africaines ainsi que des chercheurs en gestion sur la diversité des comportements des consommateurs et la complexité des marchés. Les entreprises qui souhaitent développer leurs marchés devraient élaborer des stratégies commerciales qui tiennent compte des logiques économiques et culturelles différentes des acteurs selon les marchés visés. Les consultants en marketing et les chercheurs pourraient trouver dans la combinaison des approches *emic* et *etic* du comportement du consommateur une construction théorique du développement stratégique et commercial des entreprises africaines.

Bibliographie

- Bréchet, J.P. et Desreumaux, A., 1998, « Le thème de la valeur en science de gestion. Représentations et paradoxes » dans Bréchet, J.P., *Valeur, marché et organisation, Actes des XIVèmes journées nationales des IAE*. Tome1. Presses Académiques de l'Ouest. Nantes.
- Bréchet, J.P. et Mévellec, P., 1999, « Pour une articulation dynamique entre stratégie et contrôle de gestion », *Revue Française de gestion*, n°124, p. 22-37.
- Bréchet, J.P. et Saives, A.L., 2001, « De la spécificité à la compétitivité. L'exemple de la construction de la compétitivité sur la base territoriale », *Finance, Contrôle, Stratégie*, vol.4, n°3, p. 5-30.
- Cova, B. et Badot, O., 1995, « Communauté et consommation : prospective pour un marketing tribal », *Revue Française de Marketing*, n° 151, pp.5-17.
- Cova, B. et Roncoglio, M., 1999, « Le marketing tribal n'est pas que le marketing aux tribus », *Gestion 2000*, vol.16, n°4, pp.47-68.
- Cova, B., 1995, *Au-delà du marché quand le lien importe plus que le bien*. L'harmattan.
- Cracken, G., 1991, "Culture and consumer behaviour : an anthropological perspective", *Journal of Market Research Society*, vol.32, n°1, pp.3-11.
- Dyer, M., L. and Ross, A., C., 2000, "Ethnic enterprises and their clientele", *Journal of Small Business Management*, vol.38, n°2, pp.48-66.
- Dyer, J.H. and Singh, H., 1998, "The Relational View : Cooperative Strategy and Sources of Inter-organizational Competitive Advantage", *Academy Of Management Review*, vol.23, n°4, p. 660-679.
- Ford, D., Gadde-Lars, E., Hakanson, H., Lundgren, A., Snehota, A., Turnbull, P., Wilson, D., 1998, *Managing business relationships*. John Wiley and sons, Chishester.
- Fukuyama, F. 1995, *Trust : the social virtues and the creation of prosperity*. London : Hamish Hamilton.
- Greene, P., 1997, « A resource-based approach to ethnic business sponsorship : a consideration of Ismaili-Pakistani immigrants », *Journal of Small Business Management*, n°24, pp.1-8.
- Hiol, J., 1987, *La pratique marketing dans les PME camerounaises*, Thèse de doctorat, Université Paris Nord.
- Hlady, R., M., 2000, « Une stratégie de recherche en gestion : l'étude de cas », *Revue Française de Gestion*, n°127, pp.61-69.
- Jallat, F., Le Nagard, E., Steyer, A. 1997, « Vers un marketing relationnel et tribal : la transformation des opérateurs de communications », *Decisions Marketing*, n°11, pp. 21-29.
- Jallat, F., 2002, « le client, meilleur allié de l'actionnaire », *L'expansion Management Review*, n°105, p. 68-74.
- Jallat, F., 2001, *A la reconquête du client : stratégies de capture*. Village mondial.
- Julien, P-A., Beaudoin, R., Njambou, R., 1999, « PME exportatrices et information en zones rurales ou zones urbaines », *Revue Internationale PME*, vol.12, n°1/2, pp.107-126.
- Landa, T. J., (1993), « Culture et activité entrepreneuriale dans les pays en développement : le réseau ethnique, organisation économique » dans Berger, B., *Esprit d'entreprise, culture et société*. Maxima.
- Levitt, T., 1983, "The globalization of markets", *Harvard Business Review*, vol.61, pp.92-102.
- Malumbos 1990, *Introduction to marketing in Africa*. London, Mcmillan.

- Mandjak, T., 1999, « Du comportement d'achat industriel au marketing des relations d'affaires », *Revue Française de Marketing*, n°173-174, pp.35-48.
- Marchesnay, M., 1997, « Petite entreprise et entrepreneur » dans Simon Y. et Joffre P., *Encyclopédie de Gestion*, Economica.
- Marchesnay, M., 2002a, *Pour une approche entrepreneuriale de la dynamique Ressources-Compétences-essai praxéologie*. Les Editions de l'ADREG.
- Marchesnay, M., 2002b, « Les PME de terroir : entre *Geo* et *Clio* stratégies », *Actes de la XIème Conférence de l'AIMS*. Paris, les 5, 6 et 7 juin.
- Marcotte, C. et Julien P-A., 1995, « Partage d'informations et performances des coentreprises implantées par les PME québécoises dans les pays en développement », *Revue Internationale PME*, vol.8, n°2, pp.175-202.
- Maricourt, R. et Olivier, A., 1990, *Pratique du marketing en Afrique*, Edicef/Aupelf.
- Nkakleu, R., 2001, *Pour une approche contingente des PME au Cameroun. Contribution à la connaissance de l'identité des dirigeants et des modes de gestion du potentiel*, Thèse de doctorat ès sciences de gestion, Université de Strasbourg 1.
- Norman, R. and Ramirez, R., 2000, *Constellations de valeur*. Village mondial.
- Pike, K., 1966, *Language in relation to a unified theory of the structure of human behavior*. Mouton : The Hague.
- Peterson, M.F. and Pike, K.L., 2002, "Emics and Etics for Organizational Studies : A lesson in contrast from linguistics", *International Journal of Cross Cultural Management*. Sage Publications, vol.2, n°1, p. 5-20
- Plane, J-M., 1998, "Pour une approche ethnométhodologique de la PME », *Revue Internationale PME*, vol.11, n°1, pp.123-140.
- Ponson, B., 1990, « Individualisme ou communauté : quelques implications managériales pour les entreprises africaines » dans Hénault G. et M'rabet R., *L'entrepreneuriat en Afrique francophone : culture, financement et développement*, Aupelf/Uref/Eurotext.
- Porter, M.E., 1986, *L'avantage concurrentiel*, Inter-Editions.
- Roche, L et Beaud, P., 2002, « La valeur, une notion sans cesse réinventée », *L'Expansion management Review*, n°105, p. 32-40.
- Saporta, B. et Kombou, L., 2000, « L'entrepreneuriat africain, mythe ou réalité » dans Verstraete, T., *Histoire d'entreprendre. Les réalités de l'entrepreneuriat*. Ed. EMS.
- Thompson, C. J. et Holt, D. D., 1996, « Communities and consumption : research on consumer strategies for constructing communal relationships in a postmodern world », *Advances in Consumer Research*, vol.23.
- Torrès, O., 2000, « L'entrepreneuriat face à la globalisation » dans Verstraete, T., *Histoire d'entreprendre. Les réalités de l'entrepreneuriat*. Editions EMS, Management et société.
- Torrès, O., 2001, « Les divers types d'entrepreneuriat et PME dans le monde », *Management international*, vol.6, n°1, pp.1-16.
- Usunier, J-C., 1996, "Consommation : quand global rime avec local », *Revue Française de Gestion*, n°110, pp.100-116.
- Usunier, J-C., 1998, "Equivalence et non-équivalence entre contextes culturels : l'approche linguistique », *Revue Française de Marketing*, n°168/169, pp.123-138.