

la distribution indirecte en Afrique subsaharienne

ou comment faire rimer performance commerciale avec économie informelle

Développer une activité commerciale dans un pays émergent d'Afrique c'est oser la différence, braver les contrastes sur tous les plans (humain, géographique, culturel, politique, social, commercial...). Une stratégie ambitieuse visant à couvrir l'ensemble des marchés ciblés reposera nécessairement sur un système de distribution multicanal, composé de vente directe et de canaux de distribution indirects.

Les distributeurs indirects, des relais de proximité efficaces pour une implantation rapide et une couverture optimale.

Sur un continent où règnent contraste et hétérogénéité, différences culturelles et pratiques commerciales spécifiques, la valeur ajoutée de partenaires locaux se vérifie à bien des égards. Ils contribuent à aider l'opérateur à :

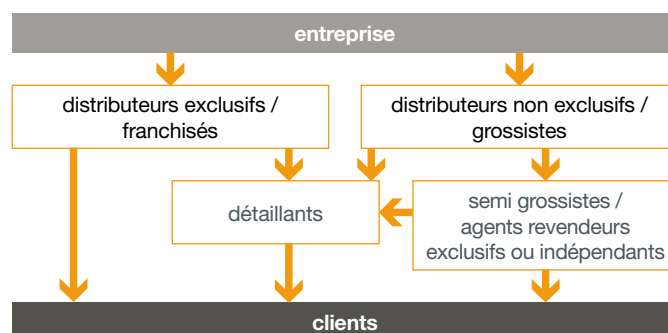
- **Maîtriser et composer avec les contraintes internes et les spécificités des pays émergents.** Ainsi, on notera le paradoxe de l'économie africaine au sein de laquelle des autorités souvent très interventionnistes doivent composer avec tout un pan de l'économie qui échappe à toute politique économique et sociale et donc à toute régulation de l'Etat. Cette économie informelle incontournable est caractérisée par des emplois peu ou pas reconnus des employeurs, mal rémunérés, non protégés, souvent assurés par des femmes voire des enfants... On retiendra aussi des consommateurs aux profils et aux besoins spécifiques, nécessitant une approche adaptée (illettrisme, très faibles revenus, multiplicité et hétérogénéité culturelles, impact du religieux et du tribal, jeunesse de la population...)

- **Parvenir à une bonne couverture du marché grâce à des réseaux souvent tentaculaires,** ce que le manque de moyens ou de temps de l'opérateur ne pourrait permettre de mettre en place. Ainsi, même s'il existe une forte concentration de la population dans des zones d'activités en perpétuelle croissance (principales villes), la sous région et ses vastes zones rurales où sont sporadiquement dispersées nombre de communautés, n'en constitue pas moins un marché réel qu'on ne peut négliger mais qui se révèle difficile d'accès (infrastructures insuffisamment développées, réseaux de communication peu étendus, moyens de communication souvent limités et collectifs...). Disposer d'un ou plusieurs partenaires localement implantés permettra d'atteindre plus facilement et plus rapidement le territoire à couvrir. Par ailleurs, l'opérateur disposera ainsi d'un plus large panel de consommateurs pour recueillir les attentes des prospects/clients, mesurer la satisfaction client, développer son activité grâce notamment à une réelle prise en compte des spécificités africaines (impact du communautarisme, rôle stratégique du bouche à oreille, importance du respect de la hiérarchie dans les relations sociales...)

- **Réaliser des économies à différents niveaux et amoindrir les risques commerciaux et financiers :** un partenaire déjà implanté et au portefeuille bien développé permettra à l'opérateur de bénéficier de coûts de prospection et d'implantation réduits et d'un relais efficace dans la prise en charge des demandes de support avant ou après vente, déchargeant ainsi les canaux directs de commercialisation ou le service clients de l'opérateur. De plus, les risques étant partagés entre les différents partenaires, l'opérateur sera moins sensible à l'impact de certains événements tels que l'irrégularité des commandes, les trésoreries fluctuantes notamment chez les détaillants...

Un réseau de partenaires structuré et motivé pour une plus grande performance

présentation schématique d'un canal de distribution type en Afrique Subsaharienne



- **Organisation et process de recrutement.**

Le recrutement des distributeurs reposera sur un appel d'offre et un cahier des charges précis. Les conditions de recrutement et d'agrément devront être clairement définies et exprimées pour homogénéiser les appels à candidature, faciliter la sélection et éviter tous malentendus voire litiges. L'opérateur devra ensuite développer de réels efforts de formation (tant sur le plan technique que commercial), d'animation et de mise à disposition d'outils commerciaux efficaces pour garantir un bon niveau de compétence des partenaires et une bonne qualité de service de leur part.

- **Remises accordées et méthode de rémunération.**

Le business model privilégiera un paiement au comptant au retrait de la marchandise par les distributeurs. Les calculs pour l'attribution des remises reposeront sur des critères de performance tant quantitatifs que qualitatifs clairement déterminés.

Sandrine Maillot
sandrine.maillot@sofrecom.com

indirect distribution in Subsaharian Africa,

or how can commercial performance go together with informal economy

Developing a commercial activity in an African emerging country means betting on difference, braving contrasts in every way (human, geographical, cultural, political, social, commercial...). An ambitious strategy aiming at covering all the targeted markets will rely on a multichannel distribution system, made of direct sale and indirect distribution channels.

Indirect distributors, efficient close-by relays for a rapid setting-up and an optimal coverage.

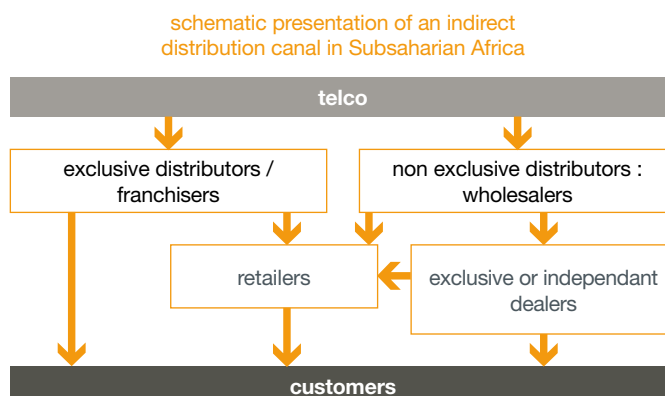
Over an heterogeneous and contrasting continent with cultural differences and specific commercial usages, added value of local partners can be easily proven. Thus, they contribute to help the operator to:

- **Overcome and deal with internal constraints and emerging countries' specificities.** Thus, we should note the paradox of the African economy in which authorities highly intervene and yet must face a side of the economy that is beyond any social and economic policy and thus state control. This informal and inescapable economy consists of jobs unrecognized by employers, badly paid, not protected and often undertaken by women and even children... In addition, consumers with specific profiles and needs require a suited approach (illiteracy, very low income, cultural multiplicity and heterogeneity, religious and tribal influence, population youthfulness...)

- **Achieve a good market coverage thanks to the often endless sprawl of networks,** which could not be implemented by the operator due to the lack of time and means. Therefore, even if most of the population is concentrated in industry areas in constant growth (main towns), the sub-area and its wide non-urban areas where many communities are sporadically spread out, still represent a significant market which is to be considered in spite of being not very accessible (infrastructure not enough developed, communication networks not widely deployed, communication means often limited and collective...). With the help of one or several local partners, it shall be easier and quicker to reach and cover all the territory. Besides, the operator will thus have a wider consumer panel so as to gather prospects/customers' expectations, measure customer's satisfaction, develop its activity notably thanks to a real recognition of African specificities (community influence, strategic role of the 'word-of-mouth', importance of the hierarchy respect in social relationships...).

- **Make savings at different levels and reduce commercial and financial risks:** a partner already established with a well-developed portfolio will enable the operator to benefit from prospecting and implementation costs cut and from a short delay in the takeover of presales or after-sale requests, thus unloading the direct marketing channels or the operator's customer services. Moreover, as risks are being shared between the different partners, the operator will be less sensitive to the impact of some events such as orders and cash fluctuations particularly from retailers...

A network of partners structured and motivated for a better performance



- **Organization and recruitment process.**

Distributors' recruitment will rely on tender and precise specifications. Recruitment and agreement conditions should be clearly defined and expressed to homogenize calls for applicants, ease the selection and avoid any misunderstanding or even disputes. Then, the operator should make real efforts with training (at technical and commercial levels), leading and putting efficient commercial tools at the disposal of partners to ensure their good skill level and high quality of service.

- **Granted discounts and payment methods.**

The business model will favour cash payment at collection of goods by the distributors. Calculations for discount allocation will rely on clearly determined quantitative and qualitative criteria.

Sandrine Maillot
sandrine.maillot@sofrecom.com