REPUBLIQUE DU SENEGAL
Un Peuple – Un But – Une Foi

MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE

INSTITUT SUPERIEUR DES TRANSPORTS

MEMBRE DU GROUPE SUP DE CO DAKAR

Rue 48 x Rue de Kaolack – Point E

Tel : 33 85 95 Fax : 33 82 15 074

7, Ave Faidherbe Dakar-Sénégal

Tél : 338496919 Fax : 338215074

ORIENTATION MARCHE ET PERFORMANCE COMMERCIALE D'UNE SOCIETE PETROLIERE : CAS DE VIVO ENERGY SENEGAL (VESN)

MÉMOIRE DE FIN D'ETUDES

POUR L'OBTENTION DU DIPLOME
MASTER 2 TRADING ET MANAGEMENT DE LA LOGISTIQUE PETROLIERE

Présenté par :

Georges LE BLOND

Sous la direction de :

M. Papa Alioune NDAW
Ingénieur Génie Mécanique Industriel
Intervenant à l'IST

Année académique 2016 - 2017

DEDICACE

Je dédie ce mémoire à :

Mme Fall Codou Diawara (CSC Manager)

REMERCIEMENTS

Je présente mes sincères remerciements aux personnes qui ont contribué à la réalisation de la présente étude, en l'occurrence à :

L'ensemble de ma Famille ;

Tout le personnel de VESN plus particulièrement le CSC et le Rétail ;

Seynabou Niang (CR Manager) ;

Mame Dior Bathily (Corporate Communications Manager);

M. Papa Alioune NDAW pour sa disponibilité ;

Le corps professoral et administratif du groupe SUPDECO Dakar;

Mes ami(e)s et promotionnaires d'IST/Supdeco.

LISTE DES SIGLES

VESN : Vivo Energy Sénégal

BAS : Banque Atlantique du Sénégal

CSC: Centre Service Client

B2B: Business to business

B2C: Business to costumer

TM : Territory Manager

CR : Convenience Rétail

FCFA : Franc de la Communauté Financière Africaine

OPEP : Organisation des Pays Exportateurs de Pétrole

PAD : Port Autonome de Dakar

S&D : Supply and Distribution

SS : Stations-Services

PAS : Programme d'Ajustement Structurel

PIB : Produit Intérieur Brut

UEMOA : Union Économique et Monétaire Ouest Africain

OHADA : Organisation pour L'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires

OAPI : Organisation Africaine de la Propriété Intellectuelle

CIRDI : Centre International pour le Règlement des Différends relatifs aux Investissements

AMGI : Agence Multilatérale de Garantie des Investissements

HSSE: Health Safety Security and Environment

KPI: Key Performance Indicator

SA : Société Anonyme

TVA : Taxe sur la Valeur Ajoutée

VO : Vendeurs Occasionnels

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: Grille d'analyse des hypothèses 18

Tableau 2: Tableau de bord de la recherche 19

Tableau 3: Grille d'analyse des hypothèses 22

Tableau 4: Répartition de la population et de l'échantillon 24

Tableau 5: Forces et Faiblesses 40

Tableau 6: Opportunités et Menaces 41

Tableau 7: Qualité du carburant de Shell 45

Tableau 8: Les délais de livraison du carburant 46

Tableau 9: Qualité et Disponibilité des lubrifiants 47

Tableau 10: Factures et relevés 48

Tableau 11: Services offerts 49

Tableau 12: Satisfaction des services de VESN sur les cartes 50

Tableau 13: Respect des règles de sécurité 51

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1: PRESENTATION DE VIVO ENERGY SENEGAL 65

Annexe 2: Organisation fonctionnelle de VESN..... 66

Annexe 3: Département Commercial de VESN 67

Annexe 4: Questionnaire enquête de satisfaction clients VIVO Energy Sénégal 2015 68

RESUME

L'orientation marché et la performance commerciale de la société pétrolière VESN a été le centre d'intérêt de notre étude.

Nos recherches nous ont conduit à relever les éléments qui participent au développement des activités des opérateurs pétroliers au Sénégal en général et de VESN en particulier. Aussi, nous avons envisagé des solutions pour améliorer la distribution des produits pétroliers au Sénégal aussi bien pour VESN que par les autres opérateurs. L'objectif principal de cette étude est de proposer à VESN une meilleure politique d'orientation marché pour une meilleure couverture du territoire national en produits pétroliers et une bonne gestion de sa performance commerciale.

Au total, cent cinquante-huit (158) consommateurs des produits pétroliers ont été questionnés grâce à une enquête de satisfaction en ligne qui nous a permis de collecter les données. Le questionnaire et l'étude documentaire eux nous ont permis de recueillir ses données. Après le traitement et l'analyse des informations collectées, les facteurs qui peuvent inhibé l'évolution de la société se formulent comme suit :

La vétusté de certaines stations (équipements et pompes vieillissants) ;

La faible flotte de camions de livraison ;

La cherté des lubrifiants SHELL par rapport aux concurrents ;

Les normes et réglementation HSSE.

Pour remédier à ces problèmes, nous proposons à VESN les solutions ci-après :

la reprise des investissements dans la construction des stations-service ;

une politique de prix des lubrifiants plus attractive et accessible à l'ensemble des clients (particuliers, garagistes, entreprises).

ABSTRACT

The market orientation and business performance of the oil company VESN has been the focus of my study.

My research led me to meet the elements involved in the development of the activities of oil operators in Senegal in general and in particular VESN. Also, I considered ways to improve the distribution of petroleum products in Senegal both VESN by other operators. The main objective of this study is to provide better coverage VESN policy of the country for petroleum products and a good management of its business performance.

In total, eight hundred and fifty (158) Consumers of oil products were surveyed through an online satisfaction survey that allowed me to collect data. The questionnaire and the literature review them allowed me to gather its data. After processing and analysis of information collected, the factors that can inhibit the development of society are formulated as follows:

- The dilapidated state of some stations (aging equipment and pumps);
- The high cost of SHELL lubricants over competitors:
- HSSE standards and regulations.
- To remedy these problems, we propose to VESN the following solutions:
- the resumption of investment in the construction of service stations;
- a policy of lubricants prices more attractive and accessible to all customers (individuals, garages, businesses).

SOMMAIRE

DEDICACE I

REMERCIEMENTS II

LISTE DES SIGLES III

LISTE DES TABLEAUX IV

LISTE DES ANNEXES V

RESUME VI

ABSTRACT VII

SOMMAIRE VIII

INTRODUCTION 1

1ère PARTIE : CONCEPTUALISATION DE L'ORIENTATION MARCHE ET DE LA PERFOMANCE COMMERCIALE 3

CHAPITRE I : DEFINITION DES CONCEPTS 4

SECTION I : ORIENTATION MARCHE 4

SECTION II : LA PERFORMANCE : UN CONCEPT POLYSEMIQUE 10

CHAPITRE II : PROBLEMATIQUE DE L'ETUDE 16

SECTION I : PROBLEMATIQUE ET REVUE DE LA LITTERATURE 16

SECTION II : METHODOLOGIE DE RECHERCHE 22

2ème PARTIE : 27

CHAPITRE III : PRESENTATION GENERALE DE VESN 28

SECTION I : PRESENTATION DE VESN 28

SECTION II : DIAGNOSTIC DE LA SOCIETE ET CARACTERISTIQUE DU DISPOSITIF ORIENTATION MARCHE – PERFORMANCE COMMERCIALE 39

CHAPITRE IV : PRESENTATION ET ANALYSES DES RESULTATS 45

SECTION I : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS 45

SECTION II : VERIFICATION DES HYPOTHESES, CONCLUSION ET IMPLICATIONS MANAGERIALES 53

CONCLUSION 59

BIBLIOGRAPHIE 60

ANNEXES 64

TABLE DES MATIERES 75

INTRODUCTION

L'énergie en général et les hydrocarbures en particulier occupent une place importante dans le développement de toute nation. Ainsi, les produits pétroliers et autres dérivés à savoir : l'essence, le pétrole et le gasoil font aujourd'hui partie des produits de consommation de première nécessité. Par conséquent, ils doivent être disponibles en permanence pour répondre au besoin des consommateurs.

VESN se trouve dans la nécessité de bien connaître et d'adopter une bonne stratégie d'orientation clients et orientation concurrents qui s'avère très importante dans la concrétisation des objectifs de l'entreprise envers sa clientèle.

De nos jours, les acheteurs et les consommateurs sont à l'origine de toutes les décisions de commercialisation des biens et services sur le marché. La profitabilité à long terme d'une entreprise est davantage assurée en focalisant ses activités sur la satisfaction des besoins des consommateurs en leurs proposant des valeurs supérieures aux offres existantes. Souvent, nos entreprises oublient cette dimension importante du marché.

Dans l'optique d'assister les entreprises pétrolières à mieux résoudre leurs problèmes, nous avons orienté nos travaux de recherche sur l'analyse de l'orientation marché (clients et concurrents) et de la performance commerciale du secteur pétrolier sénégalais.

Le choix du cadre d'étude est porté sur la Société Vivo Energy Sénégal (VESN). Ainsi, le thème de ce mémoire s'intitule « Orientation marché et performance commerciale d'une société pétrolière : cas de VESN ».

Nos travaux sont organisés en quatre chapitres, dont le premier parle de la définition des concepts et du cadre méthodologique de l'étude. Le second chapitre présente le cadre théorique de l'étude. À ce niveau, il est question d'aborder la problématique, la revue de littérature qui constitue notre cadre référentiel et la méthodologie de recherche. Le troisième chapitre traite du cadre contextuel de l'étude dont la présentation de VESN et de la caractéristique du dispositif orientation marché & performance. Le quatrième chapitre qui va clôturer nos travaux est intitulé : Présentation des données et l'analyse des résultats, la vérification des hypothèses ainsi que les implications managériales.

1ère PARTIE : CONCEPTUALISATION DE L'ORIENTATION MARCHE ET DE LA PERFOMANCE COMMERCIALE

CHAPITRE I : DEFINITION DES CONCEPTS

Ce chapitre aborde le cadre méthodologique de l'étude et la définition des concepts liés à notre recherche à travers des ouvrages et articles de quelques auteurs dans ce domaine de l'orientation marché et de la performance commerciale.

SECTION I : ORIENTATION MARCHE

En effet, plusieurs auteurs se sont intéressés aux termes clés de notre étude: l'orientation marché, l'orientation clients et l'orientation concurrents, la performance commerciale.

Notion de l'orientation marché

L'orientation marché a suscité un intérêt croissant depuis les premiers travaux de Kohli et Jaworski (1990) et Narver et Slater (1990).

Le développement du concept d'orientation marché est sans doute lié à son importance théorique et opérationnelle. L'importance théorique est fondée sur le lien établi entre la notion d'orientation marché et celle de « concept marketing » (Kohli et Jaworski, 1990)

Ces mêmes auteurs, Kohli et Jaworski (1990), définissent l'orientation marché comme « la génération, au niveau large de l'entreprise, d'information et de connaissance sur les marchés, et représentée par trois éléments dynamiques qui s'enchaînent : la génération d'information, sa diffusion au sein de l'entreprise, puis la réactivité de l'entreprise suite à la `digestion' de cette information ».

Quant à Narver et Slater (1990), « l'orientation marché est plutôt vue comme une culture d'entreprise, dédiée à la création de valeur pour les clients, autorisant de la sorte de bonnes performances sur le long terme » p21 Ces comportements sont ceux de compréhension et de satisfaction des besoins des clients, d'identification, d'analyse et de réponse aux actions des concurrents, et d'acquisition et d'intégration dans les offres de l'entreprise d'un savoir-faire technologique conséquent.

Selon Becker et Homburg (1999), l'orientation marché est définie comme l'ensemble des systèmes de management configurés pour favoriser l'orientation de l'organisation vers ses clients et ses concurrents.

Il ressort que les auteurs de ces différentes définitions, Kohli , Jaworski (1990) et Narver et Slater (1990), affichent des points de vue différents; l'un estime que l'orientation marché est la généralisation de l'information provenant du marché à tous les niveaux de l'entreprise, tandis que l'autre affirme qu'elle est une culture d'entreprise qui permet de connaître des besoins exprimés par ses clients et la maîtrise de ses concurrents. On peut affirmer que l'orientation marché est le degré avec lequel une organisation développe son intelligence du marché en rapport avec les besoins actuels et futurs des clients, distribue l'information recueillie sur le marché à travers ses directions.

Par ailleurs, Becker et Homburg (1992), partagent les mêmes idées de définition. Selon eux, Narver et Slater que l'orientation marché est la compétence fondée sur la connaissance du marché (clients, concurrents).

De même, Day (1994), approuve ces définitions d'orientation marché comme une aptitude supérieure à comprendre et satisfaire les besoins des clients. Selon lui, les entreprises qui sont orientées vers le marché doivent développer des aptitudes particulières dans leurs capacités à ressentir le marché, à anticiper ses évolutions et répondre à ses changements.

- Composante de l'orientation marché

Pour Narver et Slater (1990), le concept d'orientation marché est composé de trois dimensions comportementales : l'orientation consommateurs ; l'orientation concurrents ; la coordination inter-fonctionnelle. Ils expliquent que les deux premières dimensions de l'orientation marché se réfèrent à la fois à la génération et à la dissémination de l'information, cette dernière dimension plaçant l'accent sur la coordination entre les fonctions de l'entreprise lors de l'utilisation des informations lors du processus de création de valeur pour le consommateur.

Pour Gatignon et Xuereb (1997), l'orientation marketing peut être résumée en trois composantes comportementales :

- l'orientation vers les clients;
- l'orientation vers les concurrents ;

- l'orientation vers la technologie.

En effet, l'orientation marché est structurée autour de trois dimensions à savoir : l'orientation clients définie comme « la compréhension suffisante des clients cibles afin d'être capable de leur offrir une valeur supérieur de manière continue »; l'orientation concurrents, définie comme «la capacité et la volonté d'une organisation d'identifier, d'analyser et de répondre aux actions des concurrents »; et l'orientation technologie. Ces facteurs ont le pouvoir d'affecter positivement ou négativement la performance d'une entreprise et des objectifs préalablement fixés.

Deux récentes propositions théoriques renouvellent cependant les débats. En premier lieu, la question des dimensions constitutives du concept a été reconsidérée par l'intégration de la théorie des parties prenantes (Maignan et Ferrell, 2004). L'orientation marché ne serait plus ainsi limitée à ses seules dimensions d'orientation clients, concurrents et technologique, mais serait étendue à l'ensemble des parties prenantes du marché. En second lieu, le concept d'orientation marché a souvent été compris de manière limitative comme une orientation uniquement réactive aux attentes des clients (Narver, Slater et MacLachlan, 2004), et, plus largement, comme une philosophie uniquement guidée par un principe de management défensif (Jaworski, Kohli et Sahay, 2000).

Par conséquent, quel que soit par exemple le niveau de turbulence d'un marché, une entreprise orientée marché devrait parvenir à maintenir une performance plus élevée qu'une entreprise qui ne l'est pas. L'orientation marché s'inscrit de fait dans un contexte d'affaires à long terme. La firme doit continuellement observer la concurrence d'une manière proactive, chercher des innovations et satisfaire les attentes de ses consommateurs.

Ce concept général d'orientation-marché est appliqué à la situation commerciale de VESN.

1-2 Notion d'orientation clients

L'idée que le client est, et doit demeurer, le centre des préoccupations de toute l'entreprise est exprimée par diverses recherches qui résonnent comme des slogans : «le client est roi, le client a toujours raison, le patron c'est le client». L'orientation client est aujourd'hui présentée comme un aspect très important dans la vie d'une entreprise.

Selon Narver, Slater et MacLachlan (2004), l'orientation clients est la satisfaction des besoins exprimés par les clients de l'entreprise à travers des focus groups, des enquêtes ou des partenaires avec des clients importants, de besoins non complètement satisfaits auxquels l'entreprise s'efforce de faire correspondre une offre adaptée. Par conséquent, l'orientation est réactive, et désigne le processus d'estimation et de réaction aux besoins exprimés des clients.

Par ailleurs, l'orientation client est la compréhension suffisante de la cible des acheteurs de manière à être capable de créer continuellement une valeur supérieure pour eux, qui sont des clients potentiels aujourd'hui. La proximité avec le client n'est pas un principe à rejeter, mais à mettre en œuvre. Nous estimons que l'orientation client doit non seulement inclure les clients existants mais surtout les clients potentiels. Lorsqu'une entreprise est à l'écoute attentive des besoins de sa clientèle, elle peut se maintenir sur le marché concurrentiel.

Une entreprise orientée vers ses consommateurs devrait développer des produits conformes à leurs attentes, et développer une meilleure politique de satisfaction et fidélisation à l'endroit de ses clients.

Comme le constate Vanhamme (2002), rares sont les organisations qui se contentent aujourd'hui de fournir un service juste suffisant ; bien souvent, elles vont au-delà des attentes des clients. L'orientation client favorise une compréhension fine des clients et l'adaptation de l'offre à leurs besoins, elle permet de les satisfaire de mieux en mieux.

D'après ces apports, tous ces auteurs se complètent dans leurs idées. Ainsi, l'orientation client est la compréhension suffisante de la cible des acheteurs de manière à être capable de créer continuellement une valeur supérieure pour eux, qui sont des clients potentiels aujourd'hui. Nous estimons que l'orientation client doit non seulement inclure les clients existants mais surtout les clients potentiels.

Les besoins latents sont ceux dont les clients n'ont eux-mêmes pas conscience. Les dirigeants des entreprises doivent prendre en considération les besoins exprimés par les clients, comme une préoccupation de l'organisation.

Au regard de tout ce qui précède, la société doit s'intéresser aux besoins à la fois exprimés et latents de ses clients, actuels et futurs, afin d'assurer une bonne perception de son image et de

sa notoriété, et le renouvellement de ses avantages concurrentiels, ceux-ci fondant sa capacité à plus long terme.

Selon Kotler P. et Dubois B (2006), pour insuffler un état d'esprit orienté client et marché dans une entreprise le dirigeant doit se focaliser sur les points suivant :

- Convaincre l'équipe de direction de l'importance d'être orienté client ;
- Nommer un directeur marketing et un comité marketing chargés de convertir l'ensemble de l'entreprise à l'esprit marketing ;
- Faire appel à des consultants externes en marketing ;
- Modifier les modalités des performances de tous les départements ;
- Recruter des responsables marketing de talent ;
- Organiser des séminaires internes de marketing ;
- Mettre en place un système de planification marketing ;
- Établir un système de reconnaissance de l'excellence en marketing ;
- Poser une logique par département à une logique par process ;
- Valoriser les employés. (p 817)

Tout ceci permet aux entreprises d'être créatives, et également de copier les atouts et stratégies de leurs concurrents à une vitesse croissante. Ainsi les entreprises construisent une grande capacité d'innovation et d'imagination, de manière à faire émerger des idées nouvelles pour satisfaire et fidéliser sa clientèle.

1-3 Notion de l'orientation concurrents

Pour bien maintenir sa position de leader sur un marché concurrentiel l'idéal est de prendre en compte les exigences de son environnement.

L'orientation concurrent est un processus d'identification et de différenciation sur les différences comparables. Elle est un processus de découverte et de mise en marche de différences non comparables affirme (Zhang et Markman, 1998)

Selon Narver et Slater(1990), l'orientation concurrents explique la volonté d'une organisation d'identifier et d'analyser les actions des concurrents, et d'y répondre par la recherche d'avantages

concurrentiels. Face aux concurrents l'entreprise orienterait de manière préférentielle son effort sur ses offres qui doivent respecter des caractéristiques existantes sur le marché.

Dans la même vision, DeshpandéFarley et Webster (1993), soulignent la nécessité de ne pas négliger « d'autres parties prenantes comme les actionnaires, les cadres, ou les employés ». En ce qui concerne l'orientation parties prenantes, elle est considérée comme une généralisation de l'orientation marché à l'ensemble des agents affectant les processus et la performance des organisations. Ces agents ont un effet favorable ou défavorable, sur la performance organisationnelle, d'après (Mintzberg, 1982). La prise en compte de cette pratique par VESN est indispensable, considérée comme une société menacée par la concurrence avec les sociétés agrées comme TOTAL et aussi la prépondérance du secteur informel en matière du carburant et lubrifiants.

Au regard de tout ce qui précède, l'entreprise doit écouter ses clients, trouver les moyens nécessaires de répondre à leurs besoins, et analyser en permanence dans quelle mesure elle parviendrait à les satisfaire. Ce qui reprend les trois dimensions de la définition de l'orientation marché proposée par Kohli et Jaworski (1990).

Pour la bonne marche de ses activités, une société doit constamment s'engager dans l'orientation marketing pour satisfaire des besoins de ses clients, ce qui contribuera à la diffusion ouvertement des informations sur les expériences heureuses ou malheureuses à travers tous les services clients. L'entreprise doit utiliser une stratégie qui permet de rechercher un avantage concurrentiel par la compréhension des besoins de ses clients.

SECTION II : LA PERFORMANCE : UN CONCEPT POLYSEMIQUE

Paragraphe 1 : Qu'est-ce que la performance

1-1 Définitions de la performance

Dans l'acceptation française, la performance est le résultat d'une action, voir le succès ou l'exploit. De manière générale elle est un résultat chiffré obtenu dans le cadre d'une compétition.

Au niveau d'une entreprise, la performance exprime le degré d'accomplissement des objectifs poursuivis.

Concept polysémique, la performance prend son sens lorsqu'elle est envisagé de façon instrumentale (Bourguignon, 1995). C'est ainsi que l'on considère comme « performance dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à atteindre les objectifs stratégiques » et « est donc performance dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à améliorer le couple valeur/coût » (Lorino, 1995).

Paragraphe 2 : Les différentes notions de la performance

2-1 La performance commerciale

La performance commerciale peut être définie comme la capacité de l'entreprise à satisfaire ces clients en les offrants des produits et des services de qualité répondant à leurs attentes.

Une entreprise visant la performance commerciale doit se soucier des besoins de ses clients, pendre en compte les stratégies de ses concurrents.

Selon Chester Barnard (1886-1961), une organisation capable d'atteindre un bon niveau de « performance » dans ces deux champs d'action, ci-dessous, entretiendra son système de coopération de façon durable, prolongeant ainsi sa durée de vie :

L'efficacité qui se définit traditionnellement comme l'atteinte d'un niveau de performance préalablement identifié (volume de vente, taux de rentabilité...).

L'efficience qui se définit quant à elle comme la capacité d'une organisation à donner satisfaction aux attentes des membres qui la composent.

Ainsi pour atteindre ses objectifs, l'entreprise doit faire les bonnes choses (efficacité), bien faires les choses (efficience), au bon moment (temps), mais également au coût optimal (économie).

Dans le champ de l'action commerciale, et en s'appuyant sur les apports de Barnard à la théorie des organisations, la performance commerciale d'une entreprise peut donc être définie comme l'atteinte d'objectifs commerciaux de façon relative aux moyens engagés pour les atteindre. Dit autrement, l'atteinte d'un certain niveau de réalisation ne peut pas être dissociée du contexte et des ressources mobilisées pour les atteindre.

« Performance commerciale = efficacité + efficience + durabilité »

2-2 La performance organisationnelle

Inspiré des études de Taylor et de Fayol, cette approche a dominé le premier demi-siècle. Elle a nourri les travaux de l'école dite de l'OST (organisation scientifique du travail).

La performance organisationnelle concerne la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs et la façon dont elle parvient à les atteindre. Dans cette conception, la performance de l'entreprise, résulte donc de la valeur de son organisation.

Cette dernière est déterminante et c'est elle qui impose ses exigences au système social, elle structure l'emploi et l'ensemble des postes, lesquelles déterminent à leur tour les requis professionnelles. Dans cette théorie, la performance a eu assez spontanément tendance à s'identifier à la productivité

2-3 La performance stratégique

Pour assurer sa pérennité, une organisation doit se démarquer de ses concurrents et doit, pour ce faire, se fixer des objectifs stratégiques appropriés, tels que l'amélioration de ses produits, l'adoption d'un marketing innovant ou l'adoption d'une technologie plus performante.

Selon G. Hamel et C.K Prahalad (1989), « Les sociétés qui sont arrivées à un leadership global au cours des vingt dernières années ont toute débuté avec des ambitions qui étaient sans proportions […] avec leurs ressources et capacités. Mais elles ont utilisé une obsession de gagner à tous les niveaux d'organisation et elles ont entretenu cette obsession au cours des dix

ou vingt ans au cours desquelles elles ont conquis ce leadership global. Nous appelons cette obsession strategic intent ».

La performance stratégique peut alors être définie comme le maintien d'une « distance » avec les concurrents au travers d'une logique de développement à long terme entretenue par une forte motivation de tous les membres de l'organisation.

2-4 La performance concurrentielle

Pour Porter, la recherche de la performance ne dépend plus de la seul action de la firme, mais aussi de ses capacités à s'accommoder, voir à s'approprier, les règles du jeu concurrentielle dans son secteur d'activité. La nature du système concurrentielle détermine donc la manière dont la performance peur être obtenue, compte tenu des modes de compétitions qui sont de règles.

La performance de l'entreprise résulte ainsi de son intégration dans un milieu dont il importe de comprendre et de maitriser les règles du jeu concurrentielle en détectant les caractéristiques changeante des systèmes concurrentielles de chacune des activités d'entreprise ou en participant sur des basses nouvelles de différenciation (création de valeur) .

2-5 La performance humaine

Il est de plus en plus reconnu que l'entreprise n'est pas durablement performante financièrement si elle n'est pas performante humainement et socialement. Les questions liées aux compétences, à la capacité d'initiative, à l'autonomie, à l'adhésion des salariés, à la réalisation des objectifs, voire au projet et donc à la culture de l'entreprise, constituent des éléments déterminants.

Depuis 1985, des travaux mettent en évidence que la compétence, son acquisition, son développement, sa gestion, s'imposent désormais comme un facteur décisif pour l'obtention de l'efficacité humaine, quelle qu'en soit la forme.

Réfléchissant sur l'obtention de la performance dans une organisation, S Michel et M Ledru, considèrent que si les compétences sont toujours une source de performance, elles ne suffisent pas à elles seules à en déterminer le niveau.

À compétence égale, les performances peuvent être différentes, c'est que si la compétence est un savoir-faire, la performance présuppose toujours l'existence d'un vouloir faire (motivation).

Ce vouloir faire détermine les stratégies d'actions choisies par l'acteur, stratégies soumises aux données de l'environnement de travail qui rendent plus ou moins possible la réalisation de l'action (pouvoir faire).

2-6 Mesure de la performance

Dans la littérature deux (02) types de mesures de la performance de l'entreprise est à distinguer

Les mesures financières ou encore objectifs, par exemple, le rendement sur les actifs (ROA), retour sur les ventes (ROS), et retour sur les capitaux propres (ROE), etc.

Les mesures non financières ou encore subjectifs, tels que, la satisfaction des actionnaires, des employés, des clients, etc.

De ce fait, une question importante a porté sur la pertinence de l'utilisation exclusive des critères financiers traditionnels par rapport à autres critères non financiers : Falshaw et al. (2006) ont noté que les mesures financières de la performance ne peuvent capturer qu'une partie de la rentabilité de l'entreprise.

La performance est souvent présentée comme un concept multidimensionnel, toutefois sa mesure demeure difficile.

Conclusion

L'instabilité permanente dans laquelle évolue l'entreprise amène celle-ci à ne plus simplement se positionner comme une gestionnaire de valeur (efficacité + efficience) mais plutôt comme une créatrice de valeur à part entière pour solidifier ses équipes devant l'instabilité et l'imprévisibilité du contexte économique.

Cette capacité à devenir source de création de valeur, et non plus simple gestionnaire de valeur, fait de l'entreprise une source puissante de développement puisqu'elle pérennise dans le temps les résultats (adaptation et réponses opérationnelles aux aléas, aux incertitudes…).

Paragraphe 3 : Relation entre Orientation marché et Performance commerciale

3.1 Relation entre orientation marché et performance commerciale

Plusieurs auteurs s'intéressent au concept de l'orientation marché parce que son intérêt principal s'explique par son impact sur la performance de l'organisation (Atuahene-Gima, 1996; Greenley, 1995; Kholi et Jaworski, 1993; Narver et Slater, 1990, 1994, entre autres).

D'ailleurs, une méta-analyse sur la relation entre l'orientation marché et la performance de l'entreprise a été effectuée sur plus de 61 études (Marticotte et Faure, 2004). Au total, ces études présentent plus de 200 relations, dont 77% conduisent à un effet positif de l'orientation marché sur la performance des entreprises. Selon ces auteurs, cette relation subit plusieurs influences dont les mesures de la performance et les échelles de mesure de l'orientation marché.

L'étude de Narver et Staler (1990), établit la relation positive entre le degré d'orientation marché dans la firme et sa rentabilité, ce qui s'explique par le fait de créer une valeur supérieur pour le client.

Sur la même lancé, Slater (1997) explique plus en détails les fondements de la relation entre le degré d'orientation marché dans la firme et sa rentabilité, en mettant de l'avant la théorie de customer value-based theory.

D'après lui, la satisfaction de la clientèle devrait être la mission et le but de la plupart des firmes. La satisfaction du client est l'atteinte et la livraison d'une valeur supérieure aux clients. L'existence des firmes ne se résume pas qu'à la réduction des coûts de transaction ou pour la maximisation des profits. Elles incarnent aussi un produit ou un service pour tenter de satisfaire les besoins, un moyen permettant d'atteindre la rentabilité. Une performance supérieure est donc le résultat de la livraison d'une valeur supérieure au client, mais ce n'est pas une fin en soi. Une stratégie de création de valeur pour le consommateur (customer value) inclut l'établissement d'objectifs appropriés concernant le marché, la sélection de segments de marché spécifiques, la création d'une valeur qui établit un avantage concurrentiel et le développement de compétences qui sont nécessaires pour comprendre les besoins des clients et livrer la valeur promise (Slater, 1997).

Du même avis, Day (1994) considère que la performance organisationnelle supérieure est le résultat de compétences supérieures dans la compréhension et la satisfaction des clients. D'après lui, deux compétences sont essentielles, soit la sensibilité et la liaison au marché.

Dans le premier cas, cette compétence permet de déterminer comment l'organisation est équipée pour continuellement ressentir les changements, les anticiper et y répondre par des actions marketing.

Dans le deuxième cas, le lien avec le client comprend les compétences, les processus, les habiletés requis pour atteindre une relation de collaboration avec le client. Dans une entreprise orientée marché, les besoins des clients sont donc rapidement transmis et assimilés chez toutes les fonctions, ce qui se traduit par des procédures et des processus bien définis et mis en place à l'interne afin de transmettre rapidement une réponse au marché (Day, 1994).

Pour résumer, il existe définitivement une relation positive entre l'orientation marché et la performance générale des firmes comme l'atteste la vaste majorité des recherches qui montrent qu'être orientée marché est associé à divers indicateurs comme une performance supérieure générale, une croissance de la rentabilité et un accroissement des ventes (Desphande et al. 1993, Kholi et Jaworski. 1993) et influence la performance des nouveaux produits et leur développement sur les marchés (Atuahence – Gima, 1995).

CHAPITRE II : PROBLEMATIQUE DE L'ETUDE

Ce chapitre aborde la problématique, la revue de la littérature et la méthodologie de recherche de l'étude

SECTION I : PROBLEMATIQUE ET REVUE DE LA LITTERATURE

Paragraphe 1 : Problématique de l'étude

La principale question à laquelle on recherche des approches de solutions est de savoir comment peut-on parvenir à une performance commerciale à travers une bonne orientation marché (être plus orienté clients et concurrents) pour satisfaire au mieux la demande des clients ?

Pour répondre à cette question notre thème est le suivant : «Orientation marché et performance commerciale d'une société pétrolière : cas de Vivo Energy Sénégal (VESN)».

1-1 Intérêt et choix du sujet

Au plan théorique : la présente étude permet à tout manager désireux de réfléchir sur l'importance de l'orientation clients et l'orientation concurrents dans la vie d'une entreprise, de pratiquer une politique d'orientation marché et d'en tirer profit.

Mes recherches contribueront également à une base méthodologique analytique (pour les chercheurs en marketing) de l'effet causal entre l'orientation marché d'une entreprise et sa performance commerciale

Au plan pratique : l'étude apportera aux responsables et agents de VESN des éléments explicatifs (sur le comportement d'achat des consommateurs) sur lesquelles elles pourront amélioré voir innover leurs stratégies de marque pour une meilleure compétitivité et un établissement d'une relation de fidélisation à long terme avec leurs clients.

1-2 Questions spécifiques

L'observation des comportements de la force de vente (pompistes, caissiers boutique) sur les points de vente, l'appréciation des clients et la prestation de service au niveau des différents services (Csc, Rétail, Cartes) de la direction commerciale nous amènent à poser deux questions:

QS 1 : Comment fonctionne la stratégie d'orientation client de VESN ?

QS2 : Quels sont les facteurs susceptibles d'influencer la position de VESN sur le marché pétrolier ?

1-3 Objectifs et Hypothèses

1-3-1 Objectif général

L'objectif général de notre étude se formule comme suit :

« Analyser l'impact de l'orientation marché de VESN sur sa performance commerciale ».

1-3-2 Objectifs spécifiques

De façon spécifique, il s'agit de :

Étudier la performance organisationnelle de VESN (dispositif Front Office vers Back Office)

Étudier la performance commerciale de VESN

Montrer le lien entre le dispositif (Front Office vs Back Office) et les indicateurs de performance commerciale de VESN

Mettre en évidence l'existence d'un impact positif de l'orientation marché sur la performance commerciale de VESN

1-3-3 Hypothèses de recherche

Pour atteindre ces objectifs, des hypothèses devant nous servir de base dans la collecte des données ont été formulés. Ces hypothèses, au nombre de trois, s'énoncent comme suit :

H1 : L'orientation client accroit le taux de satisfaction des clients d'une entreprise.

H2 : L'orientation concurrent augmente la compétitive d'une entreprise.

H3 : L'orientation marché a un effet positif sur la performance commerciale d'une entreprise.

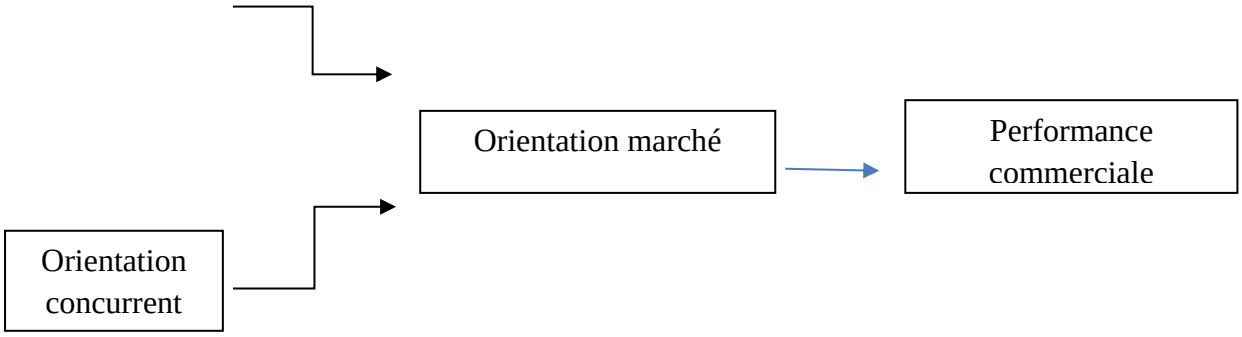


Tableau 1: Grille d'analyse des hypothèses

VARIABLES		
	Indépendantes ou explicatives	Dépendantes ou expliquées
H1	L'orientation clients	Taux de satisfaction
H2	L'orientation concurrents	Compétitivité
H3	L'orientation marché	Performance

Tableau 2: Tableau de bord de la recherche

Niveaux d'analyse	N°	Questions	Problèmes	Objectifs	Hypothèses
Niveau général		Comment peut on parvenir à une performance commerciale à travers une bonne orientation marché ?	Non présence sur le marché du Gaz ; Prix des lubrifiants élevés ; La faible flotte de camions de livraison	Proposer à VESN une meilleure politique d'orientation clients et concurrents dans la distribution des produits pétroliers et le traitement des requêtes clients	L'orientation marché a un effet positif sur la performance commerciale d'une entreprise
Niveau spécifique	1	Comment fonctionne la stratégie d'orientation client de VESN ?	Lenteur sur le traitement des requêtes clients	Examiner l'orientation client, dans la distribution des produits pétroliers de VESN	L'orientation client accroit le taux de satisfaction d'une entreprise
	2	Quels sont les facteurs susceptibles d'influencer la position de VESN sur le marché	Implantation national (nombres de stations dans	Evaluer l'orientation concurrent de VESN	L'orientation concurrent augmente la compétitivité

Paragraphe 2 : La revue de littérature

1-1 : Synthèse de la revue

Les connaissances antérieures occupent une place non négligeable dans la présente étude. Et pour une bonne compréhension du sujet, la documentation a porté sur des ouvrages, des articles et des recherches sur internet sur l'orientation marché et la performance commerciale des entreprises. Cette revue de littérature nous a permis de cerner les contours des notions de base liées à notre thème.

Ainsi, Kohli et Jaworski (1990), concluent que la culture et les comportements caractéristiques d'une organisation orientée marché est donc un facteur d'une plus grande performance des nouveaux produits lancé sur le marché concurrentiel. L'orientation marché est considérée comme la mise en œuvre du concept marketing à travers le marketing mix. En effet, Deng et Dart (1994), réaffirment que la profitabilité à long terme d'une entreprise est davantage assurée en focalisant ses activités sur la satisfaction des besoins des consommateurs.

Le concept d'orientation marketing correspond à l'idée selon laquelle la rentabilité à long terme d'une entreprise est plus forte lorsqu'elle se préoccupe en permanence et dans l'ensemble de ses services de satisfaire le marché auquel elle s'adresse. Ce concept rejoint donc l'idée dans laquelle le marketing n'est pas l'apanage d'un département, mais qu'il s'agit d'une culture organisationnelle transversale qui doit être présente dans l'ensemble des services de l'entreprise.

En générale, l'orientation marchée se définit de deux manières distinctes :

L'approche comportementale défendue par Kohli et Jaworski est fondée sur l'idée que l'orientation marché repose sur un l'ensemble de comportements organisationnels : les entreprises orientées vers le marché rassemblent des informations sur les besoins actuels et futurs des clients, les diffusent dans les différents départements de l'entreprise et prennent leurs décisions en fonction de ces informations.

Il existe donc un contexte managérial favorable au développement des métriques pour piloter une telle approche.

L'approche culturelle développée par Narver et Slater considère que l'orientation marché est avant tout « la culture organisationnelle […] qui induit les comportements nécessaires pour proposer une valeur supérieure aux clients »

Ces deux approches sont aujourd'hui réconciliées autour de l'idée que la culture d'orientation marché précède l'adoption de comportements organisationnels dont ils sont la manifestation.

Au regard de tout ce qui précède, ces auteurs montrent que les entreprises davantage orientées vers le marché sont plus performantes que les autres au plan commercial et financier. Ils ont également montré que l'orientation marché ne devrait pas seulement être réactive, mais proactive à travers une bonne politique de distribution en prenant en compte les besoins latents des clients en vue d'anticiper leurs réactions à des produits très innovants.

Par ailleurs, les dirigeants des entreprises doivent entretenir une relation étroite avec leur clientèle : « orientation clients, orientation concurrents, ».

Suite à la contribution de ces différents auteurs sur l'orientation marché, il est aisé de comprendre l'importance et l'impact de l'orientation clients, et de l'orientation concurrents sur la situation commerciale, financière et technique de l'entreprise. Elle est la compétence fondée sur la connaissance du marché. Si ce consensus est établi, dans ce cas l'orientation marché est assimilée à un ensemble d'actions déterminées en réponse au marché et à l'information qui provient du marché (Kohli et Jaworski 1990).

Enfin, l'orientation marché est assimilée à un ensemble de valeurs, partie intégrante de la culture d'entreprise, fondée sur le marché (Narver et Slater, 1990) Ces valeurs placent au centre de toute action entreprise dans la connaissance des clients et des concurrents.

SECTION II : METHODOLOGIE DE RECHERCHE

Dans le cadre de ce travail de recherche, nous nous sommes assigné comme tâche d'accompagner VESN dans une démarche de réflexion sur l'orientation marché dans son secteur d'activité et sa performance commerciale.

La relation chercheur-consommateur qui résulterait de cette démarche permet à la société d'avoir une meilleure connaissance du marché pétrolier.

Par ailleurs, cette recherche nous permet de découvrir les éléments inhibiteurs d'une meilleure connaissance du marché pétrolier à travers VESN.

Il s'avère important de rappeler nos hypothèses émises précédemment.

H1 : L'orientation client accroit le taux de satisfaction d'une entreprise.

H2 : L'orientation concurrent augmente la compétitivité d'une entreprise.

H3 : L'orientation marché a un effet positif sur la performance commerciale d'une entreprise.

Tableau 3: Grille d'analyse des hypothèses

VARIABLES		
	Indépendantes ou explicatives	Dépendantes ou expliquées
H1	L'orientation clients	Taux de satisfaction
H2	L'orientation concurrents	Compétitivité
H3	L'orientation marché	Performance
Techniques de collecte	Étude documentaire / Enquête	Enquête
Cibles	Consommateurs des produits pétroliers	

Paragraphe 1 : Les procédures d'échantillonnage

1-1-Objectif de l'enquête

L'objectif de l'enquête est de recenser des informations permettant de cerner davantage les attentes non satisfaites de la clientèle de VESN afin de proposer des approches de solutions.

1-2- Cadre d'étude

Le cadre de notre étude est l'année 2015 ou VESN met en place une enquête de satisfaction à l'attention de sa clientèle à travers un questionnaire administré en ligne via la plateforme Monkey Survey.

Un mail est envoyé à la basse de données clientèles de VESN ou est attaché le lien menant au questionnaire en ligne sur internet.

La ville de Dakar a été choisie comme cadre de réalisation de l'enquête en raison de l'accès facile à l'internet pour répondre au questionnaire mais également des nombreuses stations implantées dans cette ville par rapport aux autres villes du Sénégal

Le questionnaire a été administré en ligne via internet.

1-3-Population mère

La population de base dans laquelle est choisi l'échantillon est constituée des consommateurs finals des produits pétroliers et leurs dérivés : ce sont les clients particuliers, les gérants des stations-services, les garagistes, les conducteurs, et les sociétés. Cette population est constituée d'un ensemble de personnes physiques âgées de 20 ans à 45 et plus. Notons que cette population est aussi bien composée d'hommes que de femmes.

Pour une fiabilité des résultats, l'échantillon est composé de 158 clients. Nous avons choisis comme unité de sondage le consommateur interviewé en ligne via le questionnaire sur le web.

1-4 Taille de l'échantillon

Elle doit être assez grande pour permettre d'obtenir des résultats significatifs. Ainsi, nous avons interrogé cents cinquante-huit (158) clients.

Tableau 4: Répartition de la population et de l'échantillon

1. Vous êtes un client dans quelle classe d'affaires ?		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Réseau	43,0%	68
Commercial (B2B)	20,3%	32
Cartes	36,7%	58
answered question		158
skipped question		0

1-5-Méthode de collecte d'informations

Pour atteindre les objectifs de l'étude, je présente la méthode de collecte des données, les types d'analyse, les outils d'analyse et les limites

1-6 Méthode de collecte des données.

Dans le but d'obtenir des informations fiables et complètes ; la recherche documentaire est accompagnée de l'observation du comportement de la force de vente sur les stations-service de VESN et chez les revendeurs de Lubrifiants, et également à l'entretien direct avec les clients à la direction (Csc) au moyen du questionnaire imprimé.

Ce questionnaire papier est administré également en ligne dont le lien sur internet a été envoyé par mail aux différents clients.

1-7 La recherche documentaire

La recherche documentaire est l'outil le plus utilisé dans le cadre de la collecte des informations secondaires et théoriques. Cet outil est déterminant dans la conduite de notre travail de recherche, non seulement ca il nous a servi à porter un regard sur la revue de littérature, mais nous a aussi permis de collecter les données à travers :

- les articles et ouvrages;
- certains documents internes, rapport d'activités de VESN;
- l'Internet (google scholar);

la bibliothèque de l'IST (SUPDECO) ; de la Faculté des Sciences Économiques et de Gestion (FASEG) de l'Université Cheikh Anta Diop (UCAD).

1-8 Questionnaire

Un questionnaire a été élaboré en ligne via le net pour recueillir les informations nécessaires à la vérification d'hypothèses ; ce questionnaire écrit est structurées en sept (07) parties.

Structure du questionnaire

Le questionnaire est structuré comme suit :

- qualité du carburant ;
- livraison de carburant ;
- qualité et disponibilité des lubrifiants ;
- factures & relevés ;
- services offerts ;
- satisfaction des services de VESN sur les cartes ;
- respect des règles de sécurité.

1-9 Observation directe

Le questionnaire est complété par l'observation du comportement de la force de vente de VESN, d'autres stations privées et les revendeurs de Lubrifiants envers leurs clients ; pour approfondir des réponses aux questions posées lors de l'enquête.

Paragraphe 2 : Méthodes d'analyse des données et limites de l'étude

2-1 Méthode d'analyse des données

L'analyse des informations recueillies est faite relativement à chaque hypothèse formulée.

Les données collectées au niveau des 158 clients ont fait l'objet d'un traitement avec le logiciel Excel. En plus, l'interprétation du questionnaire a été faite à l'aide de tableaux statistiques (voir tableau annexe).

Il s'agit des tableaux qui permettent de regrouper les informations recueillies à partir du questionnaire suivant les caractéristiques que nous avons voulus faire ressortir afin de les quantifier.

2-2 Limites

Pour la réalisation de l'étude, nous avons été confrontés à quelques problèmes qui sont ci-dessous énumérés :

· Les clients sont toujours pressés et stressés de livrer les informations d'où certaines erreurs sur les réponses données ;

· Des rejets des clients, faute de temps (les cadres, garagistes et autres).

Néanmoins, nous avons pu recueillir l'essentiel de l'information dont nous avions besoin grâce à notre persistance à faire comprendre aux différents enquêtés, le bien-fondé du questionnaire

2ème PARTIE :

CHAPITRE III : PRESENTATION GENERALE DE VESN

Ce chapitre présente dans un premier point la présentation de VESN et son environnement. Le second point traite du déroulement du stage. Le dernier point est consacré au diagnostic de la société.

SECTION I : PRESENTATION DE VESN

Paragraphe 1 : Contexte économique

Le paysage actuel du monde des hydrocarbures s'est mis en place progressivement depuis le premier choc pétrolier de 1973, marqué par une hausse vertigineuse du prix du baril et la volonté des pays producteurs de s'impliquer davantage dans l'exploitation de leurs richesses.

Ainsi le monde des hydrocarbures regroupe aujourd'hui des sociétés très diverses par leur taille et leur statut. Les majors Terme anglo-saxon utilisé pour désigner les principales compagnies pétrolières. , les compagnies privées d'envergure internationale, cohabitent avec de grandes compagnies nationales et avec les compagnies des pays émergents qui jouent un rôle de plus en plus important sur la scène mondiale.

Ces entreprises privées se caractérisent par leur présence sur tous les continents du monde, par leurs activités sur toute la chaîne pétrolière et gazière et par des chiffres d'affaires élevés qui les placent parmi les principales entreprises mondiales.

Aujourd'hui, il existe cinq majors pétroliers :

Royal Dutch/Shell est une compagnie anglo-néerlandaise née de la fusion entre Shell et Royal Dutch ;

Exxon Mobil est une compagnie américaine issue de la fusion entre Exxon et Mobil ;

BP est une compagnie britannique née de la fusion entre British Petroleum et Amoco ;

Chevron est une compagnie américaine créée par fusion entre Chevron (ex-Socal) et Texaco ;

Total est une compagnie française provenant de la fusion entre Total, Fina et Elf.

Cependant avec un contexte économique assez difficile avec notamment des prix souvent contrôlés, des marges réduites, un durcissement de la réglementation et des caractéristiques des produits pétroliers autant de facteurs qui vont motivés la réorientation stratégique de Shell, qui décide en 2011 de se retirait du marché Africain avec comme stratégie de céder l'essentiel de ses activités "aval" (distribution de produits pétroliers) en Afrique à une coentreprise formée avec le suisse Vitol et le fonds d'investissement Helios.

C'est dans ce contexte que, Vivo Energy a été créé le 01er Décembre 2011 et devient titulaire de la franchise Shell avec comme vision d'être « la société d'énergie la plus respecté d'Afrique »

Paragraphe 2 : L'origine, les activités, les objectifs de VESN

1-1:Origine

Crée le 01er Décembre 2011 Vivo Energy est une entreprise dont les origines, avec le Groupe Shell, remontent à 1928.

La société est l'entité morale derrière les marques en aval de Shell, actuellement dans 16 pays africain.

Pourquoi « Vivo » ? Parce que ce mot signifie vie, vitalité et vigueur, des qualités-clés que la nouvelle marque veut apporter à ses opérations à travers l'Afrique.

Les couleurs du Logo et du symbole graphique, que la société appelle « Monde d'énergie », symbolisent l'esprit dynamique, coloré et passionné de l'Afrique.

1-2 : Activités

Réseau de stations-service

Offrant une couverture nationale, le réseau des stations-services opérées par Vivo Energy Sénégal sous la licence de la marque Shell est solidement implanté à travers le pays, permettant de servir plus de 9 millions de clients par an.

En mi-2015, Vivo Energy Sénégal dispose d'un réseau de 65 stations-service et 14 pompes pêches répartis sur le territoire, réalisant un volume global de 131.000 m3 de fuel et 1.350 m3

de lubrifiants. Vivo Energy Sénégal a à son crédit une image de marque et une notoriété reconnue.

La politique d'investissement de Vivo Energy Sénégal s'inscrit dans une approche de création de valeur en mettant en place un réseau efficace.

La recherche de la croissance est au centre de cette démarche et se fait en identifiant les zones à fort potentiel et en œuvrant pour retenir l'avantage compétitif que représente un réseau robuste et présent dans tout le Sénégal. La société a établi un plan d'expansion de ses stations-service pour être toujours plus proches de ses clients, garantir une proximité exemplaire à tous ses clients.

Les installations sont dotées d'équipements modernes pour garantir une qualité de service optimale.

La réussite de ses activités repose surtout sur la direction commerciale qui a pour vocation de mettre le client au cœur des activités de VESN.

Les produits et services

Carburants

Les stations Shell de Vivo Energy Sénégal offrent des carburants différenciés, avec les produits Shell Fuel Save Super et Shell Fuel Save Gasoil lancés en Mai 2015.

Lubrifiants

Avec l'appui d'une technologie certifiée, Vivo Energy Sénégal propose dans l'ensemble de son réseau une gamme de lubrifiants de qualité supérieure, parfaitement adaptés aux différentes activités et applications spécifiques : Lubrifiants moteur ; Transmissions mécaniques poids lourds et légers ; Transmissions automatiques ; Fluides spéciaux ; Graisses ; Petits mécanismes.

Boutiques et Baies de service

En complément de ses carburants & lubrifiants existe dans les stations une offre complète de services:

- Un Shop/Boutique :

- Des baies de services avec des opérateurs professionnels pour des prestations de Vidange, Lavage, et graissage

Cartes

Shell card

Liberta

Visa et Mastercard

Autres services

Les clients ont également la possibilité d'effectuer toutes les transactions de transfert d'argent, de rechargement de comptes ou de paiement de factures via les partenaires e-services (Wari, Tigo Cash, Orange Money, Joni Joni).

1-3 : Objectifs

Les objectifs de la société sont les suivants :

Objectif zéro accident : faire de la sécurité une priorité.

Accroître l'investissement dans nos activités, dans les communautés et pays dans lesquels nous opérons

Valoriser nos ressources humaines : plus de marge de manœuvre, plus de reconnaissance et de récompenses

Se préoccuper de l'environnement, des communautés et des populations pouvant être affectées par notre activité

Avoir une vision claire et prendre les bonnes décisions rapidement

1-4 : La stratégie

Vivo Energy est :

Engagée en matière de sécurité

Entrepreneuriale

Ambitieuse

Rapide dans ses réflexions et ses réponses

Responsable

Axée sur une croissance durable à long terme

Sensible aux problèmes culturels et environnementaux locaux et mondiaux

1-5 Structure fonctionnelle de VESN

L'activité principale de Vivo Energy Sénégal est la commercialisation et la distribution de produits pétroliers. L'ensemble des métiers de l'entreprise s'articule autour de deux pôles :

La distribution et la vente de produits pétroliers où l'on retrouvera

La Direction Commerciale

La Direction des Opérations

Les départements et services supports où l'on retrouvera :

La Direction Générale

La Direction des Ressources Humaines

La Direction Financière

Le service Marketing

Le service Juridique

Le service Communication

Les activités de VESN sont conduites par un comité de direction local Country Management Team (CMT) composé de 05 membres (le directeur général et les représentants et les représentant locaux de chaque fonctions et/ou activités) : le Directeur des Ressources Humaines, le Directeur Commercial, le Directeur Financier, le Directeur des Opérations.

Toutefois, pour certains décisions ou dossiers, il est fréquent que la société ait recours au comité de direction élargie Extented Leadership Team composé du CMT et des responsables suivants : le Responsable Juridique, le Responsable Communication, le Responsable HSSE, le Responsable Marketing

1-6- La Structure Opérationnelle

1-6-1 Le Département Commerciale

Le département Commercial est chargé de mettre en œuvre une politique commerciale en vue d'accroître les ventes et d'augmenter le chiffre d'affaires, selon les objectifs fixés. Il est chargé d'établir un portefeuille client B2C/B2B ; de créer et maintenir un réseau de points de vente ; d'assurer un service-client en cas de requête et réclamation.

1-6-2 Le Service Marketing

Le service Marketing est chargé d'élaborer et de proposer les grandes lignes de la stratégie commerciale de l'entreprise. Pour cela, il recueille les informations sur les attentes des clients et sur la concurrence, et conçoit des opérations destinées à développer la vente de nos produits et services.

1-6-3 Le Département Supply & Distribution

Le Département Supply and Distribution assure l'approvisionnement de produits pétroliers (carburants et lubrifiants).

La fonction principale du département des opérations est de gérer la disponibilité des produits adéquats dans les meilleures conditions de coûts et de délais et d'optimiser les stocks.

1-6-4 Le Département Finance

Le département Finance est chargé de superviser la comptabilité, la trésorerie, les questions fiscales, le contrôle des risques ; de préparer les budgets et de suivre leur exécution ; de rendre compte de la situation financière.

Le service IT est responsable de l'ensemble des composants matériels (postes de travail, serveurs, équipements de réseau, systèmes de stockage, de sauvegarde et d'impression, etc.) et logiciels du système d'information, ainsi que du choix et de l'exploitation des services de télécommunications mis en œuvre.

1-6-5 Le Département RH

La Direction des Ressources Humaines a pour mission de recruter, intégrer, former, accompagner et administrer l'ensemble des employés permanents et non permanents de Vivo Energy Sénégal (VESN) tout au long de leur carrière, pour s'assurer :

d'une part que l'entreprise dispose en permanence des ressources adéquates pour atteindre ses objectifs, d'un point de vue qualitatif et quantitatif ;

d'autre part que ses ressources disposent à leur tour de tous les outils, moyens et conditions leur permettant d'atteindre leurs objectifs individuels.

Paragraphe 3 : Environnement de VESN

2-1 Micro - environnement

Les acteurs qui sont impliqués dans les activités de VESN se présentent comme suit :

2-1-1 Les actionnaires

Vitol (40 %),

Helios Investment Partners (40 %)

Shell (20 %)

2-1-2 Les fournisseurs

Les fournisseurs sont regroupés en deux (02) grandes catégories : les fournisseurs des biens et les fournisseurs de services.

Les fournisseurs des biens varient selon la nature du produit. VESN achète ses produits auprès de plusieurs multinationales réparties dans le monde, notamment, en France, en Belgique, aux États-Unis et en Algérie.

Parmi ses fournisseurs de services, il y a les banques (Ecobank, Banque Atlantique, CBAO, etc.), les assureurs, les transporteurs (Khoury Transport) et les opérateurs de télécommunication (Orange, Tigo, Expresso).

2-1-3 Les distributeurs

Dans ce groupe, sont classées les stations-services (SS) : les gérants (gérance libre) et les chefs de station (gérance directe), les distributeurs et revendeurs (lubrifiants)

2-1-4 Les concurrents

Ce sont les entreprises qui exercent les mêmes activités que VESN ou qui ont la capacité de satisfaire les mêmes besoins et les mêmes services.

Parmi ces concurrents, il y a les sociétés agréées, les indépendants et également les vendeurs du secteur informel.

Sociétés agréées

Total, Oilibya, Elton, Eydon, Puma Energy

Les indépendants

Stars Oil, Energy Oil, SenOil, Touba Oil

Vendeurs de l'informel

Garages clandestins

2-1-5 Les clients

Ce sont les individus, les ménages et les entreprises qui utilisent les produits VESN. Ils sont distingués par leur fréquence d'achat, le montant de leur commande, et les conditions de paiement. Ils sont des acheteurs occasionnels, et des clients dits « consommateurs ». Ces derniers sont essentiellement de grandes entreprises ayant des usines ou d'importants équipements :

Aviation : VESN approvisionne le secteur de l'aviation en carburant Jet A1, proposant un service de livraison aux aéroports de Dakar et St Louis (South African Airways, United African Group, Turkish Airlines)

Marine : VESN approvisionne les marchés tels que la pêche, la production de sel, les opérations navales en gazole marin et en lubrifiants Shell (Gober, Hisepec, Cosama).

Mine : VESN approvisionne en carburant et lubrifiant les principaux sites miniers du Sénégal (Sabadola Gold Opérations, Energy & Mining Corporation)

Energy : Senelec,

Agrobusiness

2-2 Macro - environnement.

Le macro-environnement au sein duquel opère VESN est composé d'un ensemble de variables dont les modifications affectent de façon profonde ses activités. Au nombre de ces variables dites incontrôlables nous pouvons citer : l'économie, la politique, le cadre social, la technologie, et les normes HSSE et institutionnelles etc.

2-2-1 L'environnement économique

Quel que soit le secteur d'activité de l'entreprise, sa stratégie est affectée par les caractéristiques générales de l'environnement macroéconomique.

Le revenu, facteur déterminant dans la décision d'achat des consommateurs est relativement faible dans les pays en voie de développement. Au Sénégal, le revenu moyen mensuel par ménage est de 53. 767 F.CFA. Ce revenu explique le faible pouvoir d'achat des consommateurs, ce qui les oriente souvent vers le secteur informel s'agissant de l'achat de lubrifiant. L'État, en

voulant fixer le prix des produits pétroliers, doit tenir compte de la bourse des consommateurs, même si les fluctuations du cours du dollar US devraient conduire à des ajustements de prix périodiques comme fut le cas très récemment.

2-2-2 L'environnement politique

Au plan politique, le Sénégal est caractérisé par une démocratie moderne, avec des citoyens conscients de leurs droits et de leurs obligations. L'alternance politique à été marquée par la mise en place d'une stratégie nationale de développement économique et social (SNDES) pour la période de 2013-2017, visant à créer un cadre favorable aux investissements privés et une économie Sénégalaise émergente.

2-2-2 L'environnement sociale

Au plan social, les politiques de l'éducation, de la formation, de la santé, de l'emploi, de l'assurance maladie pour les travailleurs et les personnes du troisième âge, en un mot tous les programmes de développement des ressources humaines nécessaires au pays dans sa quête d'émergence sont en place engageant plus de 40% du budget national.

2-2-3 L'environnement technologique

Toute entreprise soucieuse de mener efficacement la bataille concurrentielle doit rechercher et utiliser de façon permanente une technologie de pointe afin d'identifier ce qui constitue à la fois une menace et une source de développement. Guidée par ce souci, VESN a mis en œuvre des technologies modernes adaptées à tous les domaines d'activités. Elle s'est bien équipée en logistique en vue d'assurer un bon traitement des données.

2-2-4 L'environnement juridique

Dans le domaine juridique et fiscal, des mesures de clarification et de simplification ont été prises. Ainsi, les dispositions contenues dans le code des investissements et dans les textes sectoriels tels que le code minier, le code pétrolier, le régime des entreprises franches d'exportation, sont depuis le 1er Janvier 2013 intégrées au Code Général des Impôts (CGI).

Ainsi, l'environnement juridique des investissements au Sénégal est favorable au développement des entreprises grâce au libéralisme économique qui consacre le principe de la liberté du commerce, mais en particulier en raison de l'adhésion du Sénégal à de nombreuses

organisations régionales comme L'OHADA (droit des affaires), L'OAPI (droit de la propriété intellectuelle et industrielle), L'UEMOA (conventions fiscales), etc.

2-2-5 L'environnement international

VESN effectue ses achats en dollars et autres monnaies étrangères. Ainsi, la fixation des prix de ses produits est subordonnée aux fluctuations de ces monnaies.

Enfin, faut noter que le Sénégal est partie prenante à différents accords internationaux, une telle appartenance à ces différents ensembles impose des responsabilités que le pays doit assumer pour conserver sa signature et son crédit auprès des partenaires bi et multinationaux.

SECTION II : DIAGNOSTIC DE LA SOCIETE ET CARACTERISTIQUE DU DISPOSITIF ORIENTATION MARCHE – PERFORMANCE COMMERCIALE

Le stage effectué dans le cadre de l'étude s'est déroulé à la direction commerciale plus précisément au Centre Service Client (CSC) où nous avons eu à effectuer quelques travaux.

Paragraphe 1 : Déroulement du stage

1-1 Tâches exécutées

Dans le but de renforcer nos connaissances théoriques et de nous imprégner dans la culture de l'entreprise, nous avons effectué au cours de stage différent travaux, à savoir :

Être un support au business du réseau et du B2B (saisie de commande, envoi de bon de commandes, traitement des requêtes clients)

Être également un support dans l'implémentation du projet BAS (saisie des commandes, suivi des enlèvements, encaissement et déblocage des commandes)

Être l'administrateur des outils d'analyse du CSC (extractions requêtes, recueil et traitement des données, compilation et analyse fichier de stock)

1-2 Les difficultés rencontrées

Lors de la réalisation des tâches confiées, nous avons été confronté à quelques difficultés au nombre desquelles:

non-retour d'information de la part des Tm's et Qm's

la non réactivité des Qm's par rapport aux partages des informations (niveau réels des stocks au matin sur sites, réception de produits carburants ou lubrifiants, ect.)

manque de coordination avec Team finance pour suivi et matching des comptes

Paragraphe 2 - Diagnostic de la société

Au cours du stage, nous avons étudié le fonctionnement de la société en général, et en particulier, celui du Département Commerciale. Nous avons pu identifier quelques forces, faiblesses, opportunités et menaces liées au thème objet du choix de la problématique.

2-1 Analyse interne de VESN

Des observations et faits vécus au sein de VESN nous ont permis de noter quelques forces et faiblesses de la société.

Tableau 5: Forces et Faiblesses

FORCES	FAIBLESSES
o- Forte Capacité Financière (les actionnaires) o- Forte notoriété de la Marque Shell o- Existence des dépôts de grande capacité dans la capitale (BAD, JET NORD). o- Plus de 65 ans d'expérience et d'efficacité o- Fixation des prix des produits par l'État o- Innovation continue (nouveau carburant Shell Fuel Save, nouvelle plateforme Carte Shell) o- Produits de qualité supérieure (Carburants, Lubrifiants, Cartes) o- Possibilités d'accord et de partenariat (Banque Atlantique du Sénégal/Protocole BAS) o- Ouvertures de plusieurs stations-services à l'intérieure du pays (Soeco, Ntchiky, Youssou Bargane, Ugb, Louga Centre, ect…)	o- Non présence sur le marché du gaz o- Vétusté de certaines infrastructures : Stations-service et boutiques o- Insuffisante de la flotte de camions transporteurs (rupture des stocks des produits) o-Politique de communication hors medias peu fréquente et moins agressive ; o- Absence d'une politique de fidélisation de la clientèle (carte de fidélité).

Source : observations de l'étudiant, décembre 2015

2-2 Analyse externe de VESN

Elle nous permet de faire ressortir les opportunités et menaces pour la société.

Tableau 6: Opportunités et Menaces

OPPORTUNITES	MENACES
o- Position de leader dans la commercialisation des produits pétroliers (avec le nouveau carburant Shell Fuel Save) o- Capacité de stockage (BAD) o- Existence des textes, normes et réglements qui régissent le commerce du pétrole au Sénégal (HSSE) o- Ouvertures de plusieurs stations-services à l'intérieure du pays (Soeco, Ntchiky, Youssou Bargane, Ugb, Louga Centre, ect…)	o- Existence des concurrents privés de grande taille (Total, Oilibya, Puma Energy) o-Prépondérance du secteur informel dynamique dans la commercialisation de lubrifiants o- Faible pouvoir d'achat des consommateurs des Lubrifiants de VESN. o-Baisse du prix du baril de pétrole

Source : observations de l'étudiant, décembre 2015

En résumé, la société dispose d'une force capable de maintenir sa position de leader dans le domaine des activités pétrolières. Les objectifs fixés par la direction ont permis à la société de corriger progressivement ces faiblesses et de saisir des opportunités.

Paragraphe 3 – Caractéristique du dispositif Orientation marché-Performance commerciale de VESN

3-1 Étude de la performance organisationnelle de VESN (coordination interfonctionelle Front Office vs Back Office)

La performance organisationnelle préoccupe depuis toujours les dirigeants d'entreprise, d'autant plus qu'aujourd'hui, ils ressentent une pression continue des actionnaires et des membres de la direction afin d'obtenir des résultats à cours termes.

Une entreprise possède un avantage concurrentiel lorsqu'elle détient des ressources ou des compétences qui sont uniques, difficiles à imiter et qui lui permettent de livrer une valeur supérieure à la clientèle. Certains auteurs considèrent que cet avantage concurrentiel est possible par l'innovation continue dans une organisation (Christensen, 2001; Porter, 1996).

Ainsi VESN dans son souci de performance à mi l'accent sur l'innovation continue de ses produits et services :

Avec le Shell Technology Centre (STCH) installé en Hambourg en Allemagne, les chercheurs de Shell développent de nouvelles formulations de carburant en apportant sans cesse des solutions intelligentes pour créer des carburants plus performants et plus efficace et cela depuis plus de 100 ans.

C'est cette longue expérience de Shell qui permet à VESN d'offrir à ses clients les toutes dernières innovations des produits Shell.

C'est dans ce sens que le lancement du tout nouveau carburant « Shell Fuel Save » au Sénégal fait partie d'une série d'initiative de VESN qui vise à créer une valeur supérieure pour sa clientèle dont la réalisation est facilité par l'implémentation de l'orientation marché dans son dispositif organisationnel Front Office vs Back Office.

Par ailleurs le dispositif Front office vs Bac office de VESN se décrit à travers l'impact singulier et conjoint de son orientation innovation (front office) et son orientation marché (back office)

On remarque de ce fait qu'à travers le lancement du nouveau produit Shell Fuel Save, l'orientation marché de VESN à faciliter une prise de décision stratégique basée sur les informations du marché (cherté du carburant, faible pourvoir d'achat des utilisateurs, volonté

de faire des économies de carburant de la part des conducteurs) ce qui s'est répercuté par une offre adapté aux besoins de sa clientèle (un carburant de qualité qui permet de faire des économies : shell fuel save)

Dans le dispositif Front office de VESN, tous les éléments concernant les clients tels que les rapports d'activités, les comptes rendu de prospection des commerciaux, les enquêtes de satisfaction, feedback des clients, circulent à travers toutes les fonctions du réseau (Csc + Rétail).

La génération de l'information fait référence aux données pertinentes du marché en termes de besoins et de préférences des clients.

Cette diffusion sur le client permet ainsi une prise de décision inter- fonctionnelle au niveau du dispositif Back office (direction commerciale, département marketing, R&D) en ceux qui à trait aux stratégies et tactiques à entreprendre pour le développement de l'activité.

Derrière ce processus organisationnel (Front Office vs Back Office) existe donc toute une stratégie orientée vers le marketing et l'innovation.

En plus de bien connaitre leur domaine, chaque unité est à l'affut de la situation de l'entreprise sur le marché (Commerciaux Rétail) et le feedback des clients (Csc Coordinateurs).

Par efficacité, VESN est donc à l'écoute des avis et recommandations de chacune de ses départements à travers les réunions hebdomadaires très fréquentes (entre le comité de direction, les commerciaux, et les responsables départements) par un dialogue ouvert entre l'arbitrage et la prise de décision.

Comme le souligne Shapiro (1988), l'exécution d'une décision nécessite une ouverture d'esprit des départements à d'autres perspectives afin de créer une collaboration et un engagement sans apparences de conflits.

Les firmes qui fournissent des ressources significatives pour comprendre leurs clients et leurs concurrents ainsi que de coordonner des activités pour toutes les fonctions de la firme acquièrent une rentabilité supérieure, une croissance des ventes et le succès des nouveaux produits (Narver et Slater, 1990, 1994).

3-2 Le pilotage de la performance commercial dans le dispositif organisationnel de VESN

Faut noter qu'à VESN, la procédure de suivi des réalisations des objectifs est une étape fondamentale qui la permet de questionner la pertinence de ces volumes, de l'organisation de ses ressources disponibles pour atteindre les niveaux de réalisations attendus.

L'entreprise a su responsabiliser ses collaborateurs, à chaque niveau hiérarchique, atour des indicateurs de performance. Outre les reporting qui font l'objet d'une lecture très attentive, les directions opérationnelles et fonctionnelles procèdent à des revues de performance mensuelles.

Ainsi au niveau de son dispositif organisationnel plus précisément au Csc, le degré de réalisation des objectifs est suivi quotidiennement au travers de la lecture des tableaux de bords quotidiens tels que le rapport journaliers du fichier des stocks et celui hebdomadaire des lubrifiants.

Ici donc, VESN s'assure que la productivité des ressources dont elle dispose est conforme aux ambitions commerciales affichées, pour ce faire elle s'appuie sur les nombreux outils et techniques comme mentionnées précédemment (les réunions et entretiens, les formations, l'accompagnement des collaborateurs).

Tout cette « excellence opérationnelle » au niveau de son dispositif organisationnelle impact de manière significative sa performance commerciale comme l'atteste ces bons résultats commerciales enregistrés tout au long de l'année 2015 à travers des volumes de ventes records aussi bien pour le carburant comme le lubrifiant.

CHAPITRE IV : PRESENTATION ET ANALYSES DES RESULTATS

Ce dernier chapitre nous permet dans une première section de présenter et d'analyser les résultats obtenus des enquêtes afin de suggérer dans une deuxième section des implications managériales

SECTION I : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS

Paragraphe 1 : Présentation des résultats de l'enquête

Ces résultats sont présentés dans le tableau à partir de chaque hypothèse.

Dans un premier point, nous allons présenter la connaissance globale de la société. En outre, l'analyse de l'orientation clients et l'orientation concurrents de VESN sera faite à travers les investigations auprès des clients.

1-1 Qualité du carburant Shell

Tableau 7: Qualité du carburant de Shell

L'analyse de ce graphe (ci-dessous) révèle que 99.03% des clients interrogés sont satisfaits de la qualité du carburant de Shell. On peut affirmer qu'elle est donc un carburant de qualité.

Clients sans distinction					
Answer Options	OUI	NON	N/A	Rating Average	Response Count
La qualité des carburants et/ou combustibles que	142	0	3	1,04	145
Avez-vous constaté une différence entre notre	133	2	9	1,08	144
Avez-vous déjà rencontré des problèmes de qualité	2	139	4	1,48	145
Si oui, l'aviez-vous rapporté au Service Clients de	2	0	114	1,57	116
Est-ce-qu'il ya eu un bon suivi du problème ?	2	0	114	1,53	116
Cet incident, s'est-il répété ?	0	2	113	1,56	115
Saviez-vous que le carburant que nous	135	7	1	1,06	143
Savez-vous que ce carburant additivé protège votre	133	9	1	1,08	143
Vos Commentaires					11
				answered question	145
				skipped question	13
	%Satisfait	99,03%			

Source : résultats de l'enquête, décembre 2015

En effet VESN mesure régulièrement la satisfaction de ses clients et les facteurs qui l'influencent à travers :

Une bonne gestion des réclamations de ses clients : qui ont la possibilité de remonter à temps voulue toutes leurs requêtes (matériels défectueux, besoins d'équipements) en appelant le numéro du Csc dédié, ces requêtes font ensuite l'objet d'un suivi rigoureux allant de la compilation, de l'analyse et enfin de l'envoi aux différents prestataires de service pour intervention.

Les clients mystères ou VESN fait appel à des personnes tierces pour jouer le rôle d'un client en lui demandant de noter toute les impressions positives ou négatives.

Et aussi les enquêtes de satisfaction comme celui-ci qui fait actuellement l'objet de notre cadre de recherche

« Le client n'achète pas des produits, il achète la satisfaction de ses besoins »

1-2 Délais de livraison du carburant

Tableau 8: Les délais de livraison du carburant

Vivo Energy Sénégal livre tes commandes de fuel conformément à votre commande					
Answer Options	**OUI**	**NON**	**N/A**	**Rating Average**	**Response Count**
Les délais de livraison sont respectés	139	2	0	1,14	141
Les livraisons sont conformes en qualité et en quantité	132	1	6	1,09	139
Les livraisons sont faites en toute sécurité	133	1	5	1,08	139
Les produits livrés arrivent avec les documents	132	2	5	1,09	139
Vivo Energy Sénégal vous informe quand la livraison	131	2	5	1,28	138
Avez-vous des retours sur notre carburants Shell Fuel	130	1	5	1,26	136
Ces retours sont-ils favorables ou est-ce que les gens	107	1	23	1,36	131
				answered question	**142**
				skipped question	**16**
	%Satisfait	**97,83%**			

Source : résultats de l'enquête, décembre 2015

Il ressort des résultats de ce tableau que 97,83% des clients, sont satisfaits de la conformité de leurs commandes de carburant, une conformité par rapport aux délais de livraison, à la conformité sur la qualité et la quantité et le timing des commandes.

Nous pouvons conclure que VESN livre ses commandes de carburant conformément à la demande des clients (délais de livraison respectés, livraison conforme conformes en quantité et qualité en toute sécurité).

Et cela est le fruit d'une étroite coordination interfonctionelle entre le Csc, le Rétail et SND, par la production et la diffusion des informations relative au réseau (à travers le fichier d'analyse des stocks journaliers).

Mais cependant pour que cette satisfaction des clients soit durable, il faut identifier les sources de risque dont une qui est aujourd'hui pour VESN, la faible flotte de ses camions de distribution, en effet, il est incompréhensible de noter que la logistique de VESN est insuffisante (un seul camion pour le chargement et la livraison de lubrifiant) et aussi faut souligner qu'utiliser un seul transporteur aussi compétent soit-il, peut constituer un risque, en cas de défaillance.

1-3 Qualité et Disponibilité des lubrifiants

Tableau 9: Qualité et Disponibilité des lubrifiants

Lubricants availability / Disponibilité des lubrifiants					
Answer Options	**OUI**	**NON**	**N/A**	**Rating Average**	**Response Count**
Les lubrifiants que vous commandez sont toujours	118	3	19	1,19	140
Quand les lubrifiants que vous commandez ne sont	116	2	19	1,38	137
Vivo Energy Sénégal vous conseille des emballages	125	5	18	1,41	138
Vivo Energy Sénégal vous informe de la situation de	123	2	11	1,21	136
La gamme de lubrifiants shell convient-elle à	129	0	7	1,10	136
Pourquoi avez-vous préferé utiliser les lubrifiants shell?					30
				answered question	140
				skipped question	18
	%Satisfait	97,69%			

Source : résultats de l'enquête, décembre 2015

L'analyse du résultat montre que 118, soit 84,28%, des répondants affirment que les lubrifiants qu'ils commandent sont toujours disponibles et il faut ajouter que 116 de ces répondants disent recevoir des produits de remplacement en cas de non disponibilité de leur commandes.

En outre, 94,85% des répondants affirment que la gamme de lubrifiant Shell convient à l'ensemble de leurs applications.

En somme il ressort des résultats de ce tableau que 97.69 % des clients sont satisfaits de la qualité et la disponibilité des lubrifiants Shell.

Effectivement, VESN offre aux consommateurs une qualité premium de lubrifiant.

1-4 Factures et Relevés

Tableau 10: Factures et relevés

Les factures et relevés de compte de Vivo Energy Sénégal vous parviennent-ils toujours à temps				
Answer Options	OUI	NON	Rating Average	Response Count
Les factures sont -elles reçues dans les délais	137	2	1,06	139
Les factures affichent les informations exactes sur les	135	2	1,01	137
Les factures affichent des prix correctes	137	1	1,01	138
Vous recevez les relevés de compte dans les délais	135	2	1,09	137
Les relevés affichent l'ensemble des transactions	132	3	1,05	135
Les relevés affichent tous les paiements effectués	134	0	1,05	134
			answered question	140
			skipped question	18
	%Satisfait	97,56%		

Source : résultats de nos enquêtes décembre 2015

Sur ces données, nous notons que 137, soit 98.56 % des répondants disent recevoir leurs factures dans les délais et confirment eux tous que ces factures affichent des prix corrects soit un taux de 100 %.

Également 135, soit 98.54 % des répondants confirment que les factures affichent les informations exactes sur les produits et les quantités et qu'ils reçoivent les relevés de compte dans les délais

Nous pouvons résumer que 97,56 % des clients sont satisfaits de la conformité et des délais de livraison des factures et relevés.

1-5 Services offerts

Tableau 11: Services offerts

Vous êtes satisfaits des services que vous recevez par rapport :					
Answer Options	OUI	NON	N/A	Rating Average	Response Count
à vos commandes	131	5	3	1,08	139
à vos livraisons de lubrifiants	126	5	6	1,12	137
à vos livraisons de fuel	126	2	8	1,13	136
aux conseils et au support technique qui vous sont	126	3	9	1,15	138
à vos réclamations	129	5	5	1,24	139
à la maintenance de vos équipements	120	7	5	1,30	132
Quel autre service attendez-vous de Vivo Energy?					28
				answered question	140
				skipped question	18
	%Satisfait	93,13%			

Source : résultats de l'enquête décembre 2015

De l'observation du tableau, nous avons noté que la plupart des répondants se déclare satisfait de la bonne qualité des services qu'offre VESN par rapport aux commandes, à la livraison du carburant et des lubrifiants, aux conseils et aux supports techniques.

Cependant, nous notons que 120, soit 89% des répondants affirment être satisfait des services reçues par rapport à la maintenance de leurs équipements, ce qui représente un taux assez faible par rapport aux objectifs de satisfaction visé par VESN.

D'où le taux de 93,13 % des clients qui se disent être satisfaits des services reçus de VESN.

Il sera utile de noter que le taux assez faible de 89% des répondants qui affirment être satisfait des services reçues par rapport à la maintenance de leurs équipements s'explique par les manquements souvent notées et répétées d'un prestataire de service Cosetam, ou il a été noté plusieurs plaintes et mécontentements de la part des clients par rapport à leurs prestations de service (mauvaise qualité de services, retard sur les interventions, etc.).

Il serait donc opportun pour les dirigeant de VESN de revoir les termes de leurs partenariat avec ce dit prestataire.

1-6 Satisfaction des services de VESN sur les cartes

Tableau 12: Satisfaction des services de VESN sur les cartes

Satisfation des Services de Vivo Energy sur les cartes :					
Answer Options	**OUI**	**NON**	**N/A**	**Rating Average**	**Response Count**
Etes-vous satisfait des services de Vivo Energy	129	2	2	1,18	133
Etes vous informé de la nouvelle plateforme des	127	0	7	1,13	134
Avez-vous une idée claire des avantages de la	129	1	3	1,20	133
Cette nouvelle offre correspond-elle aux services	124	2	6	1,27	132
Avez vous compris les avantages liés aux options	120	2	9	1,21	131
Etes-vous satisfaits de la nouvelle moyenne de	121	1	7	1,26	129
				answered question	134
				skipped question	24
	%Satisfait	97,89%			

Source : résultats de l'enquête décembre 2015

L'analyse du tableau montre que 97,89 %, des répondants affirment être satisfaits des services de VESN sur les cartes.

Cet excellent taux de satisfaction peut s'expliquer par l'offre innovante et compétitive de VESN à travers sa nouvelle plateforme de Cartes SHELL. Une carte à puce rechargeable et à la pointe de la technologie qui offre de multiples options (code pin personnel, tag chauffeur et/ou véhicule, limitations des achats, restriction sur les horaires et les zones d'utilisation, etc.). Une offre qui répond aux besoins actuels des clients sur la réduction de leurs coûts, aux paiements sécurisés de leurs transactions, et au maintien de la confidentialité de leurs informations.

Cette offre innovante sur les Cartes SHELL montre encore d'avantage l'orientation client et aussi l'orientation innovation de VESN.

1-7 Respect des règles de sécurité

Tableau 13: Respect des règles de sécurité

Respect des règles de sécurité...					
Answer Options	**OUI**	**NON**	**N/A**	**Rating Average**	**Response Count**
Nos prestataires de services interviennent -ils sur vos	125	1	11	1,20	137
Les prestataires de services interviennent-ils en	120	1	13	1,20	134
Est-ce qu'après intervention, les prestataires laissent	121	2	10	1,20	133
Est-ce que nos chauffeurs respectent les règles de	125	0	8	1,12	133
Est-ce-que les chauffeurs portent les équipements	125	0	8	1,14	133
Nous apprécions véritablement tous les commentaires et suggestions que vous pourriez avoir qui pourrait nous aider à					12
				answered question	**138**
				skipped question	**20**
		%Satisfait	98,70%		

Source : résultats de l'enquête décembre 2015

Sur les 137 répondants 127, soit 91,24%, affirment que les prestataires de services de VESN interviennent sur leurs sites conformément aux règles de sécurités et ces 127 répondants soit 100 % affirment que oui les chauffeurs de VESN respectent les règles de dépotages lors des livraisons avec des équipements appropriés (casques, chaussures de sécurité, gants…)

Notons dons que 98,70 % de ces clients sont satisfaits du respect des règles de sécurité des prestataires de service de VESN.

Synthèse

Au regard de tout ce qui précède, 97,35% des personnes interrogées affirment être satisfaites des produits et services de VESN (carburant, lubrifiant, cartes, règles de sécurité).

Paragraphe 2 : Analyse générale des résultats de l'enquête

Aux termes des résultats obtenus à travers cette enquête menée auprès des clients, nous sommes donc en mesure d'affirmer que VESN s'inscrit dans une démarche d'excellence avec un focus et une écoute client.

Il revient aux dirigeants de prendre les dispositions nécessaires pour maintenir cette bonne image. Ces dispositions vont aider VESN à satisfaire et à fidéliser d'avantage sa clientèle dans le but de la transformer en partenaire commercial.

Cependant, au nombre des reproches faits à VESN, nous pouvons citer les lenteurs administratives (pour certaines validations), le prix élevé des lubrifiants.

Ainsi, les résultats des enquêtes révèlent que la majorité des consommateurs sont satisfaits. Nous en concluons que le choix de la stratégie d'orientation clients et concurrents de VESN est adéquat au marché pétrolier.

En ce qui concerne la notoriété de la société, nous avons une fois la confirmation que beaucoup de consommateurs connaissent plutôt la marque Shell en lieu et place de VESN. Néanmoins les dirigeants ont su dynamiser leur politique d'orientations concurrentes afin de tisser un nouveau lien de confiance avec leurs consommateurs.

SECTION II : VERIFICATION DES HYPOTHESES, CONCLUSION ET IMPLICATIONS MANAGERIALES

Paragraphe 1 : Vérification des hypothèses

C'est pour bien appréhender le lien de cause à effet entre une orientation marché et la performance commerciale que nous sommes proposés de vérifier les hypothèses de notre étude.

- Hypothèse H1

« L'orientation client accroit le taux de satisfaction des clients d'une entreprise »

Sur le plan de la satisfaction, les résultats des enquêtes révèlent que 97,35 % des consommateurs sont satisfaits. Les raisons de cette satisfaction se trouvent dans la qualité des carburants et des lubrifiants Shell, l'utilité des cartes Shell, le respect des normes de sécurité HSSE.

En outre d'autres avantages suscitent la satisfaction des clients comme le service offert (suivi des réclamations, conseils et support technique) et le respect des règles de sécurité mais aussi les divers cadeaux offerts en chaque fin d'année (divers stylos, agendas, calendriers, casquettes).

La plupart des auteurs soulignent que l'orientation client bien implantée dans une organisation mène à la satisfaction du client.

Ainsi une entreprise orientée client montre un intérêt et une écoute pour sa clientèle, ce qui se traduit par des produits et services répondant à leurs besoins.

Au regard de tout ceci, nous pouvons dire que VESN est orientée clients. Notre hypothèse H1 s'en trouve donc vérifiée.

- Hypothèse H2

« L'orientation concurrent augmente la compétitivité d'une entreprise ».

Les enquêtes réalisées révèlent que tous les clients interrogés connaissent VESN à travers ses stations- service et ses produits.

Total est identifié comme le principal concurrent du secteur en matière de carburant tandis qu'Oilibya est un concurrent qui se positionne en matière de lubrifiant.

Par ailleurs, il est constaté une efficacité des actions promotionnelles et communicationnelles de VESN en général, comme l'attestent les résultats du tableau 11 ou 93,93 % des consommateurs affirment que la nouvelle offre des cartes Shell rechargeable correspond aux services cartes qu'ils attendaient.

Également, suite à nos questions directes sur le terrain, les clients déclarent que « lorsque le prix du lubrifiant de Shell serait réajusté par rapport au prix des concurrents, ils vont acheter les Lubrifiants de Shell car ils sont conscients de la qualité des Lubrifiants de Shell».

Et aussi, les résultats des tableaux 7 et 8 qui indiquent respectivement que 97,83 % des clients sont satisfaits de la conformité des commandes carburants (délais de livraison en qualité et en toute sécurité) et 97,69 % qui se disent satisfaits de la qualité et de la disponibilité des lubrifiants Shell , prouvent que la disponibilité et la qualité des produits (carburant et lubrifiants) de VESN est un avantage significatif par rapport aux concurrents.

Ce qui confirme notre hypothèse H2 qui se révèle ainsi vérifiée.

- Hypothèse H3

« L'orientation marché a un effet positif sur la performance commerciale d'une entreprise »

Au regard des hypothèses H1 et H2 qui ont vérifiées précédemment nous pouvons donc aisément conclure que VESN est orientée marché

Cette orientation marché de VESN peut se mesurer sur sa performance commerciale à travers les indicateurs ci-dessous :

In Fuel sector, we achieve in 2015 vs 2014 +8% increase

In Lubricant sector, +34% increase

Overall Senegal Oil Market : +23% market volume increase between 2014 and 2015

Au résumer de tout ceci, nous pouvons dire que l'orientation marché de VESN impacte positivement sur sa performance commerciale.

Donc notre hypothèse H3 est ainsi vérifiée.

Paragraphe 2 : Implications managériales

Il découle de tout ce qui précède, que le bon système de gestion de VESN engage aussi bien les chercheurs que les gestionnaires de la société. Les recommandations qui suivent sont notre humble participation à la mise en œuvre d'une continuité voir une amélioration du système de gouvernance de cette structure.

Orientation clients, orientation concurrents, performance organisationnelle

Pour affirmer sa position de challenger dans le marché national, VESN doit continuer de construire un avantage concurrentiel autour de deux (02) axes majeurs :

L'implantation nationale (augmenter son portefeuille de stations-services)

L'innovation (qui s'est traduit par le lancement de shell fuel save)

Il est primordial que VESN maintienne sa politique d'investissement en construisant de nouvelles stations-service comme initier au cours de cette année (cas de Bourguiba 2, UGB Saint Louis, Corniche Thies, Soeco). De ce fait, pour mieux écouler ses produits, elle construira des nouvelles stations-service dans les grandes agglomérations. Ces investissements auront pour avantage d'améliorer son chiffre d'affaires.

Le maintien des bonnes prestations aux points de vente, cette solution vise la conquête de la clientèle. Aujourd'hui en effet, il est observé dans la plupart des stations-service, un excellent professionnalisme des agents en service. Ce professionnalisme se traduit généralement par un respect de la clientèle (qualité d'accueil, services d'appoint, vente active etc.).

L'entreprise sait aujourd'hui que le « client est roi ». Aussi, tout le personnel de VESN doit maîtriser les règles du service clientèle et faire de ses clients le cœur même de l'organisation.

Ainsi, tout dirigeant doit s'orienter vers la vision moderne de l'entreprise, et dans ce sens VESN accorde une importance à la formation appropriée et continue de ses employés (inductions périodique sur les normes et standards HSSE, formations et encadrement des commerciaux).

La formation est un moteur important du capital humain qui est le premier vecteur de la création de valeur, c'est d'ailleurs ce pragmatisme qui est à l'origine de la réussite des grandes entreprises anglo-saxonnes comme SHELL.

Il faut donc maintenir cet effort conséquent de formation et de réunions pour expliquer la vision et les projets de l'entreprise, en décrivant les étapes, le rôle et l'importance de chacun pour une meilleur culture d'entreprise orienté client.

Recommandations

Pour améliorer le niveau de performance commerciale et de satisfaction client, VESN doit s'approprier les quelques recommandations suivantes :

Mettre en place une veille concurrentielle pour être réactif aux actions des concurrents et ainsi s'aligner continuellement de manière proactive sur ceux qui se fait de mieux en termes d'offres de services sur le marché pétrolier.

Diversifier également ses sources d'approvisionnement en produits pétroliers et son réseau de distribution pour les lubrifiants.

Renforcer sa logistique de distribution en augmentant la flotte des camions dédies à livraison du carburant et du lubrifiant et aussi étudier la possibilité de recourir à deux (02) transporteurs pour minimiser le risque en cas de défaillance d'un des deux, cette initiative réduira les ruptures des stocks.

Implanter des stations-services, pour être davantage compétitive, aux abords des grandes voies, comme celles de l'autoroute à péage Dakar Diamniadio, l'autoroute Thies-Touba, l'axe Mbour-Joal.

Maintenir et renforcer sa politique de sensibilisation sur l'impact d'un mauvais lubrifiant sur le moteur par une formation continue des graisseurs et des campagnes de sensibilisation des clients.

Améliorer ses programmes de fidélité par la mise en place de bases de données individualisées sur les attentes et sur les achats passés ou même par la construction de communautés de clientèles.

Développer la PLV (publicité dans les lieux de vente) dans ses boutiques, pour une meilleure communication et pousser le produit vers le consommateur (marketing push) par une mise en évidence efficace, et aussi plus d'actions promotionnelles au profit des clients pour déclencher des achats immédiats (réductions de prix, cadeaux, tombolas).

Préconiser une solution, à ce que la réception des camions sur sites (dépotage de produits au niveau des SS) se fasse à des heures de faibles influences (très tôt le matin ou tard la nuit) pour ainsi éviter de longues files d'attentes des clients aux heures de dépotages.

Alléger le processus des demandes de validation de certaines requêtes (signatures RM, validation devis prestataires, octroi matériels boutiques…)

Réfléchir à l'idée de se redéployer dans le secteur du gaz pour élargir son portefeuille d'activité et gagner des parts de marché.

Par ailleurs, la société veillera à la mise en place, au bénéfice de tous les employés de ses directions techniques, d'un programme de recyclage et de perfectionnement périodique axé sur la connaissance des techniques modernes de distribution et de vente, sur la connaissance des nouvelles stratégies à adopter face à l'évolution de l'environnement concurrentiel et technologique.

CONCLUSION

Au terme de notre étude sur l'orientation marché et la performance commerciale de VESN, il ressort que l'entreprise connaît une bonne orientation clients et orientation concurrents. Ce qui se traduit par la satisfaction des consommateurs sénégalais et a pour conséquence l'augmentation de la notoriété de la société et ses performances commerciales qui ont été notées au cours de cette année.

La prise en compte de nos propositions en matière de management pourra aider VESN à améliorer son chiffre d'affaires et l'image de son organisation. Chose indispensable pour assurer sa survie et sa pérennité.

L'accroissement du volume des ventes induites par le redéploiement de la force de vente pourrait augmenter cette marge bénéficiaire.

Enfin, pour résumer l'entreprise se doit de maintenir sa stratégie d'orientation clients et d'orientation concurrents pour toujours être plus compétitive et devenir dans les années à venir « la société pétrolière la plus respectée d'Afrique ».

Pour gagner en pertinence sur les conséquences de l'orientation marché, des études complémentaires pourraient être définie sur l'impact d'une orientation marché sur les indicateurs financiers. Les besoins latents des clients pourraient également être mieux cernés en les intégrant en tant que co-créateurs de la valeur apportés dans le service (la nature des avantages liés aux cartes de carburants, les offres de produits dans les boutiques).

Notons qu'il serait également utile d'analyser l'orientation technologie de VESN afin de mieux appréhender toutes les innovations futures à venir

.

BIBLIOGRAPHIE

- **Ouvrages**

1. David Gottelan, Christophe Haon, Caroline Gauthier (2007), L'orientation marché : synthèse et nouvelles directions théoriques Recherche et Applications en Marketing, vol. 22, n° 1/2007.
2. David G. Christophe H, l'orientation marché : synthèse et nouvelles directions, recherche et applications en marketing, vol. 22, n°1, mars 2007,P 45-60
3. Kohli, Ajay K. & Bernard J. Jaworski (1990), Market orientation: The construct, research propositions and managerial implications, Journal of Marketing, 54, 2, 1-18.
4. Becker J.et homburg C. (1992), market-oriented management: a system-based perspective, journal of market-focused management, 4. 1, 17-41.
5. CHIROUZE Yves, le Marketing tome 2,4ème édition, Cujas, Paris
6. DARMON René ; LAROCHE Michel et PÉTROF John V. (1982), le marketing fondements et applications, 2ème édition, Mc Graw-Hill, Paris p 621
7. Day, George S. (1994), the capabilities of market-driven organizations, Journal of Marketing, 58, 4, 37-52.
8. Deng, S., & Dart, J. (1994). Measuring market orientation: A multi-factor, multi-item approach. Journal of Marketing Management, p 726
9. Gatignon, Hubert & Jean-Marc Xuereb (1997), Strategic orientation of the firm and new product performance, Journal of Marketing Research, 34, February, 77-90.
10. Gotteland D. Christophe H. Alain J. (2009) : L'orientation marché affecte-t-elle la performance des produits nouveaux? Une approche méta-analytique Management, 12(3), 204-22.
11. Hervé R, Adelaide, (2006), L'influence de l'orientation-marché sur la compétitivité export des petites entreprises 25, 26, 27 octobre 2006,
12. KOTLER P. et DUBOIS B (2006) : Marketing Management, ,12ème édition, Publi union, Paris p 879.
13. KOTLER P. et DUBOIS B (2009) : Marketing Management, 13ème édition, Publi union, Paris p 900.
14. LINDOM et LENDERVIE (2000) : Mercator : Théorie et Pratique du Marketing 6ème édition DALLOZ, Paris p 342.
15. Barnard, C.,The Functions of the Executive, 1938.
16. Mintzberg H. (1982), Structure et dynamique des organisations, Paris, Les Éditions d'Organisation. p 245.

17. Narver, John C. & Stanley F. Slater (1990), the effect of a market orientation on business profitability, Journal of Marketing, 54, 4, 20-35.
18. Narver J.C., Slater S.F. MacLachlan D.L. (2004), Responsiveand proactive market orientation and new-product success, Journal of Product Innovation Management, 21, 5, 334-347.
19. Vanhamme, J. (2002), « La satisfaction des consommateurs spécifique à une transaction: définition, antécédents, mesures et modes », Recherche et applications en Marketing, vol. 17, no 2, p. 55-85.
20. Christine J. Gb. FIFONSI DEGUENON (2010), « contribution à l'amélioration de la politique de distribution des produits pétroliers de l'opérateur chevron au bénin », mémoire de maîtrise en Sciences Économiques de U/AC p 68.
21. PORTER, M.E (1996), « what is strategy? ». Harvard Business Review, 74 (10), 61-78.
22. Nicolas BERLAND, Professeur à L'Université Paris Dauphine, « Mesurer et Piloter la Performance », contrôle de gestion, 2009
23. Oussa Jésugnon Florent SOUNOU (2013), « Analyse de l'orientation marketing de la Société National de Commercialisation des Produits Pétroliers (SONACOP) », mémoire de maitrise Université de Parakou, Bénin. p 10-48
24. Zhang S. et Markman A.B. (1998), Overcoming the earlyentrant advantage: the role of comparable and non-comparable differences, Journal of Marketing Research, 35, 4, 413-426.

- **Sites web**

1. Google Scholar.
2. Marketing-etudiant.fr
3. E-marketing.fr

- **Autres documents**

1. Prospectus VESN
2. Documents Csc
3. Questionnaire satisfaction clients 2015 – Csc (Cf. Annexe)

ANNEXES

Annexe 1: PRESENTATION DE VIVO ENERGY SENEGAL

Carte d'identité de VESN

Vivo Energy Sénégal

Route des Hydrocarbures, Quartier Bel Air

BP 144 - CP 18524- Dakar RP, Senegal

Tél: +221 33 849 37 37

Fax : +221 33 832 87 30

E-mail : vivoenergy.senegal@vivoenergy.com

Site : www.vivoenergy.com

Capital : 2.692.932.000 FCFA

RC : SN.DKR.1962.B.6693

Produits et services

Stations-service

Carburants commerciaux :

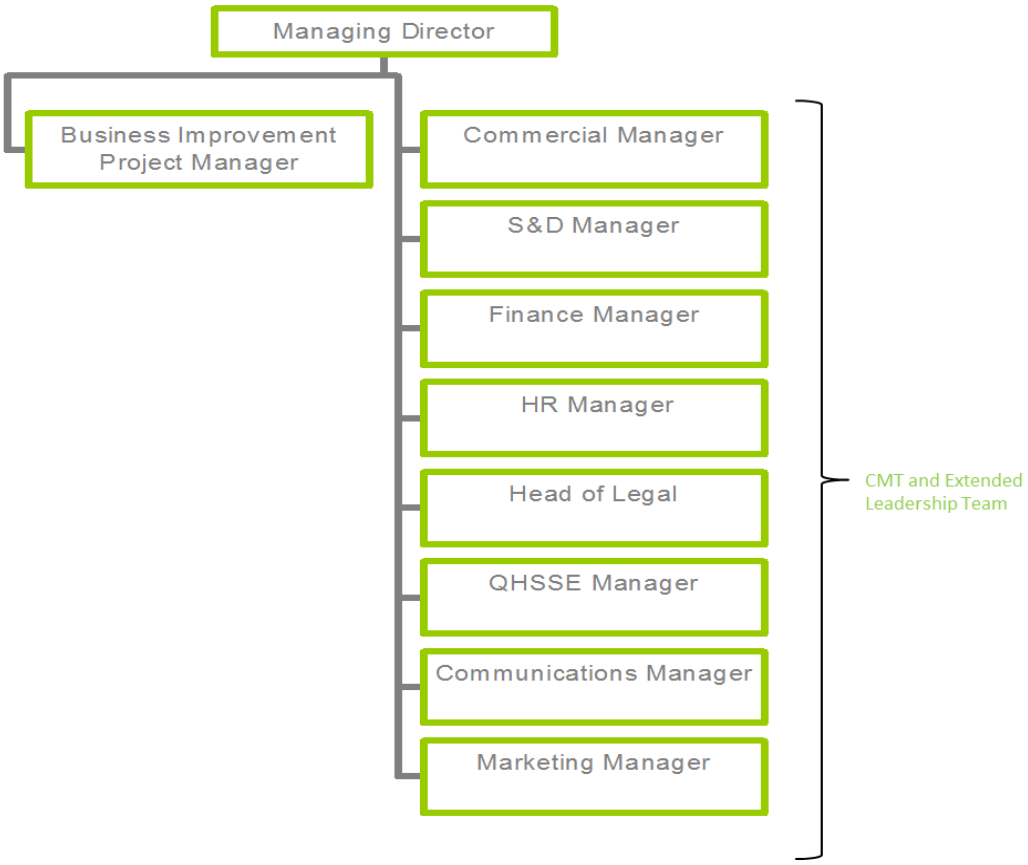
Marine

Secteur minier

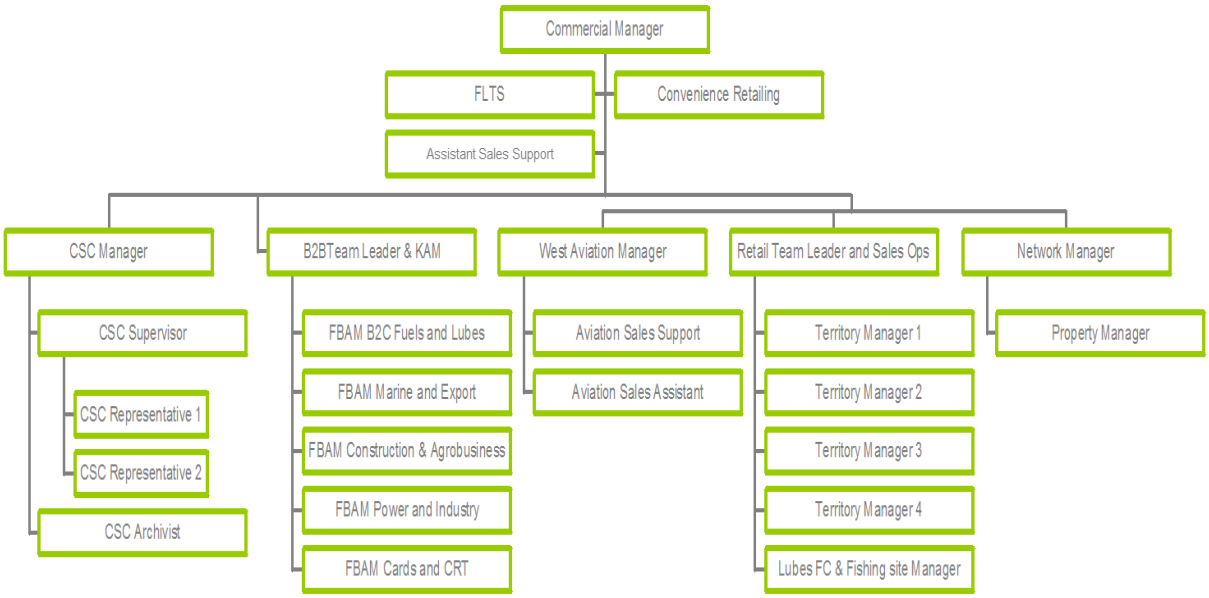
Aviation (en partenariat avec Vitol Aviation)

Lubrifiants

Annexe 2: Organisation fonctionnelle de VESN



Annexe 3: Département Commercial de VESN

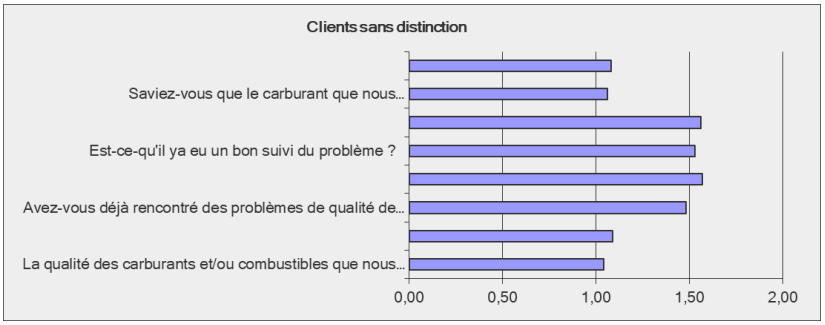


Annexe 4: Questionnaire enquête de satisfaction clients VIVO Energy Sénégal 2015

Vivo Energy Sénégal : Enquête Satisfaction Clients 2015 / Question 1

Clients sans distinction

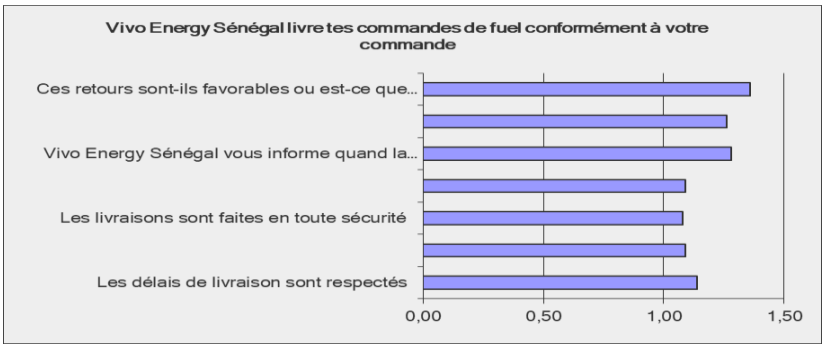
Answer Options	OUI	NON	N/A	Rating Average	Response Count
La qualité des carburants et/ou combustibles que nous vous livrons répond-elle à vos attentes?	142	0	3	1,04	145
Avez-vous constaté une différence entre notre carburant et celui des autres marketers ?	133	2	9	1,09	144
Avez-vous déjà rencontré des problèmes de qualité de produit avec un carburant Shell?	2	139	4	1,48	145
Si oui, l'aviez-vous rapporté au Service Clients de Vivo Energy Senegal?	2	0	114	1,57	116
Est-ce-qu'il ya eu un bon suivi du problème ?	2	0	114	1,53	116
Cet incident, s'est-il répété ?	0	2	113	1,56	115
Saviez-vous que le carburant que nous commercialisons (super et gasoil) dans nos stations-service est additivé ?	135	7	1	1,06	143
Savez-vous que ce carburant additivé protège votre moteur mieux que le carburant sans additifs et ainsi, rallonge sa durée de vie ?	133	9	1	1,08	143
Vos Commentaires					11
				answered question	145
				skipped question	13



Vivo Energy Sénégal : Enquête Satisfaction Clients 2015 / Question 2

Vivo Energy Sénégal livre tes commandes de fuel conformément à votre commande

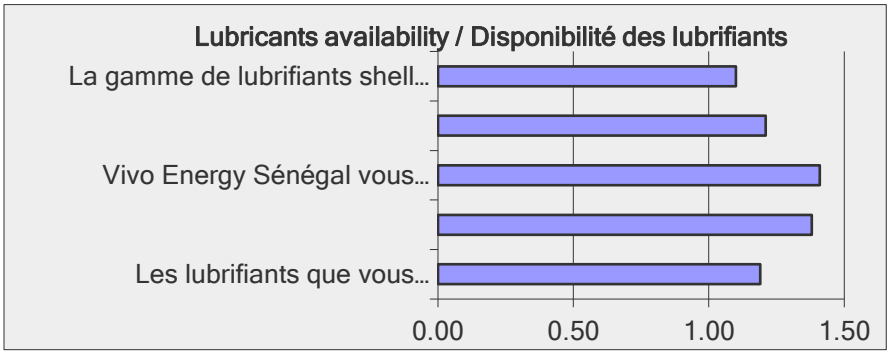
Answer Options	OUI	NON	N/A	Rating Average	Response Count
Les délais de livraison sont respectés	139	2	0	1,14	141
Les livraisons sont conformes en qualité et en quantité	132	1	6	1,09	139
Les livraisons sont faites en toute sécurité	133	1	5	1,08	139
Les produits livrés arrivent avec les documents corrects	132	2	5	1,09	139
Vivo Energy Sénégal vous informe quand la livraison de votre commande accuse du retard	131	2	5	1,28	138
Avez-vous des retours sur notre carburants Shell Fuel Save?	130	1	5	1,26	136
Ces retours sont-ils favorables ou est-ce que les gens sont indifférents?	107	1	23	1,36	131
				answered question	142
				skipped question	16


Vivo Energy Sénégal livre tes commandes de fuel conformément à votre commande
Ces retours sont-ils favorables ou est-ce que...
Vivo Energy Sénégal vous informe quand la...
Les livraisons sont faites en toute sécurité
Les délais de livraison sont respectés
0,00
0,50
1,00
1,50

Vivo Energy Sénégal : Enquête Satisfaction Clients 2015 / Question 3

Lubricants availability / Disponibilité des lubrifiants

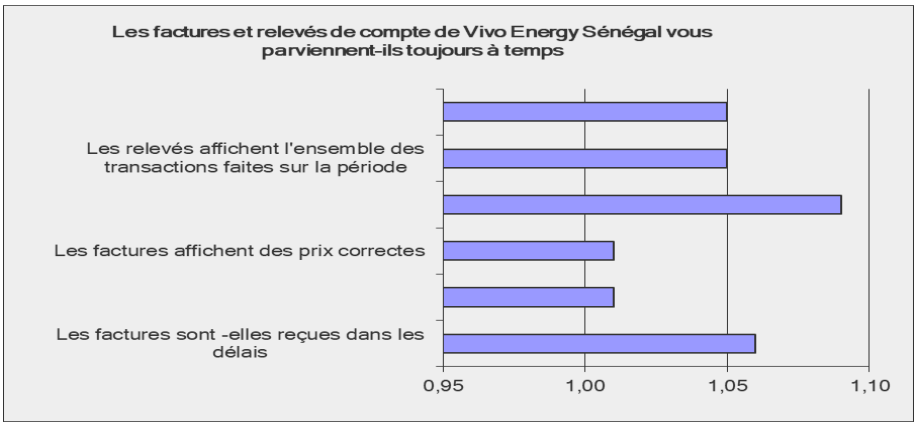
Answer Options	OUI	NON	N/A	Rating Average	Response Count
Les lubrifiants que vous commandez sont toujours disponibles	118	3	19	1,19	140
Quand les lubrifiants que vous commandez ne sont pas disponibles, VESN vous conseille des produits de remplacement	116	2	19	1,38	137
Vivo Energy Sénégal vous conseille des emballages de remplacement	125	5	18	1,41	138
Vivo Energy Sénégal vous informe de la situation de votre commande	123	2	11	1,21	136
La gamme de lubrifiants shell convient-elle à l'ensemble de vos applications	129	0	7	1,10	136
Pourquoi avez-vous préféré utiliser les lubrifiants shell?					30
				answered question	140
				skipped question	18



Vivo Energy Sénégal : Enquête Satisfaction Clients 2015 / Question 4

Les factures et relevés de compte de Vivo Energy Sénégal vous parviennent-ils toujours à temps

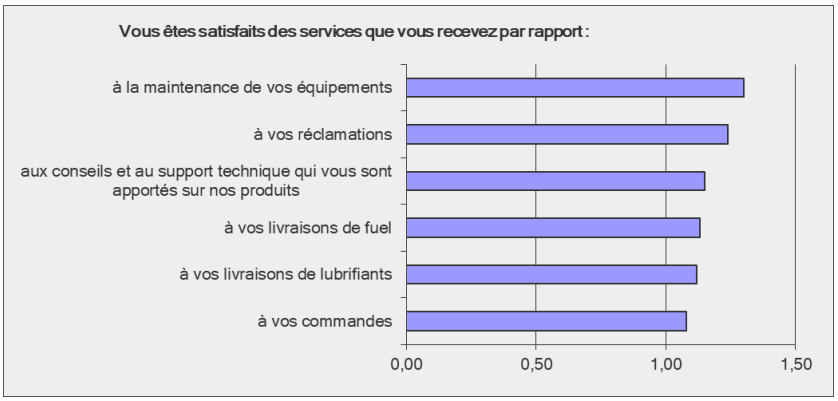
Answer Options	OUI	NON	Rating Average	Response Count
Les factures sont -elles reçues dans les délais	137	2	1,06	139
Les factures affichent les informations exactes sur les produits et les quantités	135	2	1,01	137
Les factures affichent des prix correctes	137	1	1,01	138
Vous recevez les relevés de compte dans les délais	135	2	1,09	137
Les relevés affichent l'ensemble des transactions faites sur la période	132	3	1,05	135
Les relevés affichent tous les paiements effectués	134	0	1,05	134
			answered question	140
			skipped question	18



Vivo Energy Sénégal : Enquête Satisfaction Clients 2015 / Question 5

Vous êtes satisfaits des services que vous recevez par rapport :

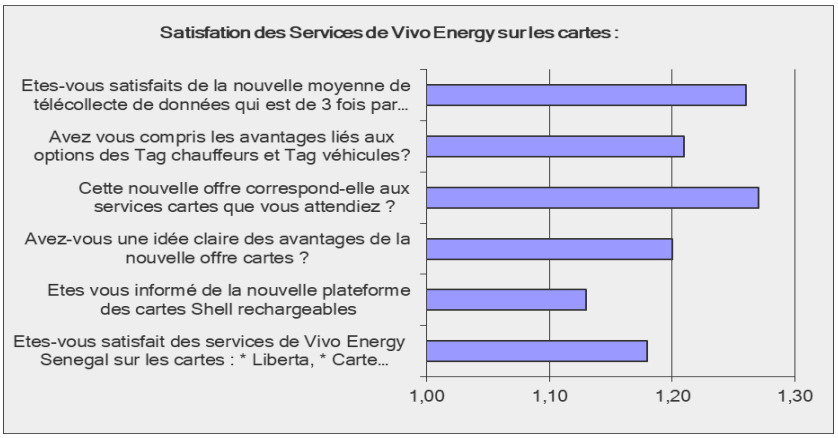
Answer Options	OUI	NON	N/A	Rating Average	Response Count
à vos commandes	131	5	3	1,08	139
à vos livraisons de lubrifiants	126	5	6	1,12	137
à vos livraisons de fuel	126	2	8	1,13	136
aux conseils et au support technique qui vous sont apportés sur nos produits	126	3	9	1,15	138
à vos réclamations	129	5	5	1,24	139
à la maintenance de vos équipements	120	7	5	1,30	132
Quel autre service attendez-vous de Vivo Energy?					28
				answered question	140
				skipped question	18



Vivo Energy Sénégal : Enquête Satisfaction Clients 2015 / Question 6

Satisfation des Services de Vivo Energy sur les cartes :

Answer Options	OUI	NON	N/A	Rating Average	Response Count
Etes-vous satisfait des services de Vivo Energy Senegal sur les cartes : * Liberta, * Carte Shell, * Cartes bancaires	129	2	2	1,18	133
Etes vous informé de la nouvelle plateforme des cartes Shell rechargeables	127	0	7	1,13	134
Avez-vous une idée claire des avantages de la nouvelle offre cartes ?	129	1	3	1,20	133
Cette nouvelle offre correspond-elle aux services cartes que vous attendiez ?	124	2	6	1,27	132
Avez vous compris les avantages liés aux options des Tag chauffeurs et Tag véhicules?	120	2	9	1,21	131
Etes-vous satisfaits de la nouvelle moyenne de télécollecte de données qui est de 3 fois par jour.	121	1	7	1,26	129
				answered question	134
				skipped question	24


Satisfation des Services de Vivo Energy sur les cartes :
Etes-vous satisfaits de la nouvelle moyenne de télécollecte de données qui est de 3 fois par...
Avez vous compris les avantages liés aux options des Tag chauffeurs et Tag véhicules?
Cette nouvelle offre correspond-elle aux services cartes que vous attendiez ?
Avez-vous une idée claire des avantages de la nouvelle offre cartes ?
Etes vous informé de la nouvelle plateforme des cartes Shell rechargeables
Etes-vous satisfait des services de Vivo Energy Senegal sur les cartes : * Liberta, * Carte...
1,00
1,10
1,20
1,30

Vivo Energy Sénégal : Enquête Satisfaction Clients 2015 / Question 7

Respect des règles de sécurité...

Answer Options	OUI	NON	N/A	Rating Average	Response Count
Nos prestataires de services interviennent -ils sur vos sites conformément aux règles de sécurité?	125	1	11	1,20	137
Les prestataires de services interviennent-ils en utilisant des équipements/ outils appropriés ?	120	1	13	1,20	134
Est-ce qu'après intervention, les prestataires laissent le site en bon état de fonctionnement et propre?	121	2	10	1,20	133
Est-ce que nos chauffeurs respectent les règles de dépotage lors des livraisons de vos lubrifiants et carburants?	125	0	8	1,12	133
Est-ce-que les chauffeurs portent les équipements appropriés lors des livraisons: casque, chaussure de sécurité, gants etc...	125	0	8	1,14	133
Nous apprécions véritablement tous les commentaires et suggestions que vous pourriez avoir qui pourrait nous aider à améliorer notre service.					12
				answered question	138
				skipped question	20

TABLE DES MATIERES

DEDICACE I
REMERCIEMENTS II
LISTE DES SIGLES III
LISTE DES TABLEAUX IV
LISTE DES ANNEXES V
RESUME VI
ABSTRACT VII
SOMMAIRE VIII
INTRODUCTION 1
1ère PARTIE : CONCEPTUALISATION DE L'ORIENTATION MARCHE ET DE LA PERFOMANCE COMMERCIALE 3
CHAPITRE I : DEFINITION DES CONCEPTS 4
SECTION I : ORIENTATION MARCHE 4
1-2 Notion d'orientation clients 6
1-3 Notion de l'orientation concurrents 8
SECTION II : LA PERFORMANCE : UN CONCEPT POLYSEMIQUE 10
Paragraphe 1 : Qu'est-ce que la performance 10
1-1 Définitions de la performance 10
2-1 La performance commerciale 10
2-2 La performance organisationnelle 11
2-3 La performance stratégique 11
2-4 La performance concurrentielle 12
2-5 La performance humaine 12
2-6 Mesure de la performance 13
Paragraphe 3 : Relation entre Orientation marché et Performance commerciale 14
3.1 Relation entre orientation marché et performance commerciale 14
CHAPITRE II : PROBLEMATIQUE DE L'ETUDE 16
SECTION I : PROBLEMATIQUE ET REVUE DE LA LITTERATURE 16
Paragraphe 1 : Problématique de l'étude 16
1-1 Intérêt et choix du sujet 16
1-2 Questions spécifiques 16
1-3 Objectifs et Hypothèses 17

1-3-1 Objectif général 17
1-3-2 Objectifs spécifiques 17
1-3-3 Hypothèses de recherche 17
Paragraphe 2 : La revue de littérature 20
1-1 : Synthèse de la revue 20
SECTION II : METHODOLOGIE DE RECHERCHE 22
Paragraphe 1 : Les procédures d'échantillonnage 23
1-1-Objectif de l'enquête 23
1-2- Cadre d'étude 23
1-3-Population mère 23
1-4 Taille de l'échantillon 23
1-5-Méthode de collecte d'informations 24
1-6 Méthode de collecte des données. 24
1-7 La recherche documentaire 24
1-8 Questionnaire 25
1-9 Observation directe 25
Paragraphe 2 : Méthodes d'analyse des données et limites de l'étude 26
2-1 Méthode d'analyse des données 26
2-2 Limites 26
2ème PARTIE : 27
CHAPITRE III : PRESENTATION GENERALE DE VESN 28
SECTION I : PRESENTATION DE VESN 28
Paragraphe 1 : Contexte économique 28
Paragraphe 2 : L'origine, les activités, les objectifs de VESN 29
1-1:Origine 29
1-2 : Activités 29
1-3 : Objectifs 31
1-4 : La stratégie 32
1-6- La Structure Opérationnelle 33
1-6-1 Le Département Commerciale 33
1-6-2 Le Service Marketing 33
1-6-3 Le Département Supply & Distribution 33
1-6-4 Le Département Finance 34

1-6-5 Le Département RH 34
Paragraphe 3 : Environnement de VESN 34
2-1 Micro - environnement 34
2-1-1 Les actionnaires 34
2-1-2 Les fournisseurs 35
2-1-3 Les distributeurs 35
2-1-4 Les concurrents 35
2-1-5 Les clients 36
2-2 Macro - environnement. 36
2-2-1 L'environnement économique 36
2-2-2 L'environnement politique 37
2-2-2 L'environnement sociale 37
2-2-3 L'environnement technologique 37
2-2-4 L'environnement juridique 37
2-2-5 L'environnement international 38
SECTION II : DIAGNOSTIC DE LA SOCIETE ET CARACTERISTIQUE DU DISPOSITIF ORIENTATION MARCHE – PERFORMANCE COMMERCIALE 39
Paragraphe 1 : Déroulement du stage 39
1-1 Tâches exécutées 39
1-2 Les difficultés rencontrées 39
Paragraphe 2 - Diagnostic de la société 40
2-1 Analyse interne de VESN 40
2-2 Analyse externe de VESN 41
Paragraphe 3 – Caractéristique du dispositif Orientation marché-Performance commerciale de VESN 42
3-1 Étude de la performance organisationnelle de VESN (coordination interfonctionelle Front Office vs Back Office) 42
CHAPITRE IV : PRESENTATION ET ANALYSES DES RESULTATS 45
SECTION I : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS 45
Paragraphe 1 : Présentation des résultats de l'enquête 45
1-1 Qualité du carburant Shell 45
1-2 Délais de livraison du carburant 46
1-3 Qualité et Disponibilité des lubrifiants 47
1-4 Factures et Relevés 48

1-6 Satisfaction des services de VESN sur les cartes 50
1-7 Respect des règles de sécurité 51
Paragraphe 2 : Analyse générale des résultats de l'enquête 52
SECTION II : VERIFICATION DES HYPOTHESES, CONCLUSION ET IMPLICATIONS MANAGERIALES 53
Paragraphe 1 : Vérification des hypothèses 53
Paragraphe 2 : Implications managériales 55
CONCLUSION 59
BIBLIOGRAPHIE 60
ANNEXES 64
TABLE DES MATIERES 75