

# **UNIVERSITÉ CHEIKH ANTA DIOP DE DAKAR**



**FACULTÉ DES LETTRES ET SCIENCES HUMAINES**

**DÉPARTEMENT DE GEOGRAPHIE**

**PARCOURS : ESPACES, SOCIÉTÉS ET DÉVELOPPEMENT(ESD)**

**OPTION : AMENAGEMENT ET GESTION URBAINE EN  
AFRIQUE (AGUA)**

**MÉMOIRE DE MASTER**

**SUJET :**

**GÉOMARKETING ET STRATÉGIE TERRITORIALE D'AUCHAN  
RETAIL SÉNÉGAL DANS L'AGGLOMERATION DAKAROISE :  
UNE APPROCHE GÉOGRAPHIQUE**

**Présenté par :**

**DAOUDA NDIAYE**

**Sous la direction de :**

**Pr. PAPA SAKHO**

**Professeur titulaire**

**Dr. IBRAHIMA SYLLA**

**Maître Assistant**

**Année académique: 2018-2019**

## Sommaire

---

<b>Introduction générale.....</b>	<b>8</b>
<b>Problématique .....</b>	<b>11</b>
<b>Approche méthodologique.....</b>	<b>33</b>

### **Première partie : le Sénégal, un pays attractif en Investissements Directs Etrangers (IDE)**

<u>Chapitre I</u> : Place des Investissements Directs Etrangers (IDE) dans le contexte actuel de la mondialisation.....	44
---	----

<u>Chapitre II</u> : Déterminants de l'attractivité des Investissements Directs Etrangers (IDE) au Sénégal.....	56
---	----

### **Deuxième partie : Auchan Retail Sénégal, une stratégie basée sur une volonté d'ancrage dans les territoires de l'agglomération dakaroise**

<u>Chapitre III</u> : L'agglomération dakaroise, une mosaïque de territoires complexes et socio-spatiallement différenciés.....	67
---	----

<u>Chapitre IV</u> : Auchan Retail Sénégal, une stratégie d'implantation au rythme du redéploiement de la population urbaine de l'agglomération dakaroise.....	76
--	----

## **Troisième partie : Place de l'information géographique dans le géomarketing d'Auchan Retail Sénégal**

<b><u>Chapitre V : Usages de l'information géographique dans la stratégie territoriale d'Auchan dans l'agglomération dakaroise.....</u></b>	96
<b><u>Chapitre VI : Analyse du géomarketing d'Auchan Retail Sénégal.....</u></b>	108
<b><u>Conclusion générale.....</u></b>	116

## Sigles et acronymes

---

**ANSO** : Agence Nationale de la Statistique et de la Démographie

**AOF** : Afrique Occidentale Française

**API** : Application Programming Interface

**APIX** : Agence nationale pour la promotion des investissements et des grands travaux

**APPI** : Accord de Protection et de Promotion des Investissements

**ARHS** : Association pour la Réinsertion des Handicapés du Sénégal

**ASCOSEN** : Association des Consommateurs du Sénégal

**BCEAO** : Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest

**BICIS** : Banque Internationale pour le Commerce et l'Industrie du Sénégal

**BM** : Banque Mondiale

**BTP** : Bâtiments et Travaux Publics

**CAO** : Cartographie Assistée par Ordinateur

**CEDEAO** : Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest

**CNUCED** : Conférence des Nations Unies pour le Commerce et le Développement

**DEP** : Diplôme d'Etude Professionnelle

**EFMA** : Ecole de Formation aux Métiers d'Avenir

**ENSEMA** : Entrepôts du Sénégal et du Mali

**FMI** : Fond Monétaire International

**FRAPP** : Front pour une Révolution Anti-impérialiste Populaire et Panafricaine

**GPS** : Global Positionning System

**HLM** : Habitat à Loyer Modéré

**IDE** : Investissement Direct Etranger

**IDG** : Infrastructure de Données Géographiques

**IG** : Information Géographique

**INSEE** : Institut Nationale de la Statistique et des Etudes Economiques

**NEPAD** : Nouveau Partenariat pour le Développement de l'Afrique

**NPF** : Nation la plus favorisée

**OHADA** : Organisation pour l'Harmonisation du Droit des Affaires

**OMC** : Organisation Mondiale du Commerce

**PIB** : Produit Intérieur Brut

**PREAC** : Programme des Réformes de l'Environnement des Affaires et de la Compétitivité

**RE** : Les Racines de l'Espoir

**RSE** : Responsabilité Sociétale des Entreprises

**SARL** : Société à Responsabilité Limitée

**SENELEC** : Société Nationale de l'électricité

**SGBD** : Système de Gestion de Bases de Données

**SGBS** : Société Générale de Banques au Sénégal

**SI** : Système d'Information

**SICAP** : Société des Industriels du Cap-Vert

**SIE** : Système d'Information sur l'Environnement

**SIG** : Système d'Information Géographique

**SIL** : Système d'Information Localisée

**SIRS** : Système d'Information à Référence Spatiale

**SIT** : Système d'Information sur le Territoire

**SNHLM** : Société Nationale des Habitats à Loyer Modéré

**SONATEL** : Société nationale des télécommunications

**TIC** : Technologies de l'Information et de la Communication

**TVA** : Taxe sur la Valeur Ajoutée

**UCAD** : Université Cheikh Anta Diop de Dakar

**UEMOA** : Union Economique et Monétaire Ouest Africaine

**UNACOIS** : Union nationale des Commerçants et Industriels du Sénégal

## Remerciements

---

Après avoir rendu grâce à Dieu et prié sur son prophète Mouhammad (PSL), nous remercions tous ceux qui ont de près ou de loin contribué à notre formation.

Je pense à mes parents et à ma famille qui m'ont accueilli sur ce monde bas monde et qui continuent de m'accompagner dans mes projets.

J'accorde une mention très spéciale à mon Responsable Moral, mon guide spirituel Serigne Mouhammadou Moustapha Sy qui a su guider mes pas vers l'essentiel, à Cheikh Ahmed Tidiane Sy-Capitaine, j'exprime ma profonde gratitude.

Mes remerciements vont aussi à l'endroit de tous les Professeurs du Département de Géographie de l'UCAD, et à travers celui qui a encadré ce travail, le Dr Ibrahima Sylla, je leur exprime toute ma reconnaissance.

Je remercie Mr Papa Samba Diouf, le chargé de la communication externe de l'entreprise Auchan Retail Sénégal pour sa disponibilité et sa générosité. Les informations qu'il a mis à ma disposition m'ont été d'une utilité inestimable.

Je remercie par la même occasion, tous ceux qui, dans le cadre de nos enquêtes de terrain, ont accepté de nous fournir des informations pour nous faciliter ce travail de recherche.

Je pense à Mr Antony Diatta, Directeur des Services et des Programmes à l'Union nationale des Commerçants et Industriels du Sénégal (UNACOIS/JAPPO), à Monsieur Momar Ndao de l'Association des consommateurs du Sénégal (ASCOSEN), au chargé de la communication du Front pour une Révolution Anti-impérialiste Populaire et Panafricaine (FRAPP), aux différentes collectivités territoriales visitées lors de nos enquêtes de terrain (la ville de Dakar, les communes de Mermoz Sacré cœur, Fann-Point E-Amitié, Patte d'Oie, Médian, Pikine Est et Keur Massar).

## Avant - propos

---

Un « (...) *viel adage commercial veut que les éléments essentiels de la réussite d'une activité commerciale, en général, et d'un point de vente, en particulier, soient dans l'ordre :*

1. *l'emplacement,*
2. *l'emplacement,*
3. *l'emplacement, ...* ».

**Philippe Latour et Jacques Le Floc'h** (2001),  
«Géomarketing principes, méthodes et applications,  
Editions d'Organisation, Paris, 272 pages.

Ce *viel adage commercial* qui met en évidence l'importance stratégique du quatrième élément du marketing mix des 4 P, « la place », témoigne d'une autre facette de la géographie d'apporter des réponses pertinentes aux problématiques ayant trait à l'espace.

Il ne présente pas cette fois ci la géographie en tant qu'outil qui « sert à faire la guerre », comme le rappelait Yves Lacoste, mais plutôt en tant qu' « une intelligence de l'espace » utile aussi aux investisseurs.

En choisissant ainsi de travailler sur le géomarketing et la stratégie territoriale d'une entreprise, nous tournons non seulement notre regard sur un secteur qui n'a pas pour autant suscité la curiosité des géographes : le secteur privé, mais aussi, nous apportons notre modeste contribution au capital scientifique sur un domaine encore vierge au Sénégal, et qui pourtant puise son approche conceptuelle dans la géographie : le géomarketing.

Ce mémoire qui sanctionne à la fois la fin d'un cycle tout en amorçant le début d'un autre, a réveillé en nous une curiosité intense sur ce domaine encore vierge, une curiosité qui ne peut être assouvie que dans le cadre d'une thèse.

Il n'aurait, toutefois, peut-être pas pris corps, si dès le départ il n'avait pas reçu l'aval d'un Professeur qui accepte d'encadrer le travail. C'est donc une occasion pour moi d'exprimer ma profonde gratitude au Professeur Ibrahima Sylla pour sa disponibilité, son humilité, son esprit innovant et ses suggestions riches en enseignements.

## Introduction générale

---

Il est fréquent de voir certaines visions simplistes réduire la géographie à une science de description et de localisation d'objets et de phénomènes spatiaux. Cependant, rares sont ceux qui considèrent, comme Paul Claval, que « *Faire de la géographie aujourd'hui, c'est se pencher sur les défis auxquels l'humanité est confrontée, c'est explorer les changements d'attitudes qu'elle doit effectuer, c'est imaginer les nouvelles normes dont elle doit se doter. C'est participer à la refondation du pacte qui unit les hommes à la planète qui les fait vivre. C'est essayer de voir quel sens donner à l'existence dans un monde affranchi de ses cloisonnements traditionnels.* ».<sup>1</sup>

Une affirmation qui soulève, certes, un problème d'ordre épistémologique, traduisant ainsi, avec éloquence, le renouveau disciplinaire qu'a connu la science géographique depuis les années 1950. Une nouvelle géographie qualifiée d' « opérationnelle » et/ou « appliquée » qui vient de naître avec de nouvelles méthodes de recherche (la méthode hypothético-déductive), une nouvelle approche (l'ouverture aux sciences connexes telles que la géologie, l'économie, la sociologie) ainsi qu'avec de nouvelles problématiques de recherche (l'aménagement du territoire, l'urbanisation, la géographie du commerce ...).

L'espace, pris dans toute sa complexité, est considéré comme le cadre privilégié pour accueillir le discours géographique, parce qu'étant en réalité un objet scientifique et disciplinaire qu'il faut interroger.

Pourtant, son intégration dans l'analyse des phénomènes surtout économiques ne s'est pas opérée du jour au lendemain.

Depuis la théorie sur la localisation des activités agricoles de Von Thünen (1830), jusqu'à celle des places centrales développée par l'allemand Walter Christaller (1930-1940) qui a pu s'inspirer des représentations hexagonales de Auguste Lösch, en passant par la théorie de la localisation des activités industrielles d'Alfred Weber, ou encore le modèle gravitationnel appliqué dans le commerce en détail au niveau des centres urbains par W. J Reilly, une kyrielle de théories et modèles explicatifs de l'implantation et des interactions des agents économiques dans l'espace

---

<sup>1</sup> Paul Claval (2001) « Epistémologie de la géographie », Paris Nathan, 266 pages.

géographique a été développé, traduisant ainsi une prise en considération plus accrue de la variable espace dans les choix d'implantation des activités économiques.

Le géomarketing semble ainsi être l'aboutissement parfait des théories et modèles économiques spatiales classiques. Puisant son approche conceptuelle dans la géographie, le géomarketing constitue une discipline transversale à la croisée de trois domaines majeurs, avec chacun ses techniques de recherche sur l'individu : la géographie, l'économie et le marketing et fait recours, dans ses analyses, à la sociologie, la démographie, les statistiques ou encore les systèmes d'information géographique (SIG). L'idée derrière cette mise en relation de disciplines aussi variées est d'aboutir à la compréhension du comportement du consommateur pour dérouler une action marketing adéquate. Or ce consommateur évolue dans un espace dynamique, un espace géographique chargé de contenus psychologiques, culturels, sociologiques et économiques qui le singularisent.

Dès lors la démarche géomarketing traduit avec éloquence « *la prise en compte, par la géographie moderne, des aspects démographiques, économiques et sociaux du comportement des individus, afin de pratiquer l'analyse économique et marketing en intégrant la dimension spatiale des phénomènes.* ».

En choisissant une approche de géographie économique, cette présente étude se propose d'analyser la problématique du géomarketing au Sénégal avec une application faite sur la stratégie territoriale d'Auchan Retail Sénégal dans l'agglomération dakaroise.

## **I. Problématique**

### **I.1. Contexte**

L'espace comme support de la vie, des organisations sociales et des activités économiques est une catégorie autonome et informative qu'il faut interroger et considérer comme objet scientifique et disciplinaire.

La question relative à sa maîtrise a toujours été une préoccupation ancienne pour l'homme. Ce dernier n'a jamais cessé de manifester le besoin de connaître son environnement, d'avoir une vue globale des différentes structures qui composent l'espace dans lequel il évolue.

Pour ce faire, il a utilisé, dans le temps, divers outils et méthodes, des plus rudimentaires (plaquettes d'argiles, papyrus, boussole, l'observation, encre etc.) jusqu'aux plus sophistiqués (ordinateurs, GPS, systèmes de projection, Logiciels de cartographie etc.).

Traduire graphiquement sa perception du monde qui l'entoure, est donc reconnu comme étant le précurseur de toutes les autres formes de communication que l'homme a utilisé pour maîtriser son aire de vie. Les dessins retrouvés dans les grottes lors des fouilles archéologiques et qui représentent, le plus souvent, des territoires, des hommes ainsi que leurs activités (chasse, agriculture etc.) en sont de parfaites illustrations.

Au XIX<sup>ème</sup> siècle, une première version de carte d'état-major est réalisée en France. Faisant suite aux cartes de Jean-Dominique comte de Cassini ou Cassini IV (1748-1845) qui présentaient des défauts de mise à jour, les cartes d'état-major représentaient tous les points stratégiques de la France en fournissant des informations sur le relief, la végétation, l'habitat, et les voies de communication. Ces informations étaient, à l'époque, utilisées par la cour royale pour développer des stratégies militaires sur son espace. Cette option semble, plus tard réconforter la position du géographe français Yves Lacoste, pour qui, « **la géographie, ça sert d'abord à faire la guerre** ».

Dans l'univers économique, l'intégration de la notion d'espace dans l'analyse des phénomènes ne s'est pas opérée du jour au lendemain. La prise en compte de cette variable a pendant longtemps été relégué au second plan au profit des problèmes liés au prix, aux revenus, à la production etc. Il a fallu attendre le début du XIX<sup>ème</sup> siècle pour que l'économiste allemand Johann Heinrich Von Thünen, jette les bases d'une théorie économique spatiale dans laquelle les facteurs de **distance**,

de **localisation** ou de **milieu géographique** sont mobilisés dans l'analyse économique. Dans son ouvrage intitulé « l'Etat isolé », publié en 1826, il expose un modèle théorique de la localisation optimale des cultures agricoles pratiquées autour d'un centre urbain. En faisant de la distance et du coût d'exploitation des terres des facteurs discriminatoires, il élabore un schéma théorique de la localisation des différentes cultures suivant une succession de zones concentriques centrées sur le marché (la ville). Le choix du type de culture à pratiquer dans un espace donné suit ainsi la logique des zones concentriques qui va du plus ou moins périssable, du plus onéreux, au plus facile à transporter, du plus intensif au plus extensif.

Au début du XXème siècle, Alfred Weber applique la théorie de l'économie spatiale dans l'univers industriel. Il élabore un certain nombre de postulats justifiant l'emplacement optimal d'une industrie et retient l'influence de trois facteurs dans le choix de l'emplacement : **la minimisation des coûts de transport, l'impact des coûts du travail** (la main d'œuvre) et **les effets d'agglomération ou de désagglomération**. (J. C Candido, 2017).

Dans leurs théories, ils essayent tous les deux de répondre à l'une des deux questions suivantes :  
**Quelle est la meilleure activité pour une localisation donnée ?**  
**Quelle est la meilleure localisation pour une activité donnée ?**

En 1929, Harold Hotteling s'intéresse sur la localisation des entreprises commerciales et élabore **le principe de différenciation minimale**. Dans ce principe, il explique la tendance qu'ont les commerçants à cohabiter ensemble dans les mêmes espaces pour répondre à des besoins stratégiques. Sa théorie sur l'implantation commerciale repose sur « un triple choix : **une aire de marché, un site et une offre adaptée** » (Gérard Cliquet, 2002 ; cité par Barka Cissé, 2010).

En 1933, le géographe allemand Walter Christaller élabore la théorie des places centrales. Partant du constat selon lequel le pouvoir d'achat du client est tributaire du coût de la distance à effectuer pour atteindre un point de vente et qu'il diminue au fur et à mesure que cette distance s'agrandit, il adopte « **le principe de la loi du moindre effort** » développé par George Kingsley Zipf, pour satisfaire le consommateur. Ainsi, il établit un système hiérarchique des centres urbains selon une représentation hexagonale. Les places centrales sont classifiées de 1 à 7 dépendamment de leur

niveau d'attractivité. Son modèle répond donc à une logique de minimisation des distances et du rapprochement des lieux de vente aux habitations.

Ces différentes théories relatent la dynamique progressive d'intégration de la notion d'espace dans les modèles d'analyse économique, se traduisant par une prise en considération accrue de la variable distance dans les choix d'implantation des activités économiques.

Cependant, les dernières décennies du XXème siècle sont marquées par un contexte de mondialisation. Un contexte empreint d'abord par une hégémonie conceptuelle des économistes qui se sont aussitôt lancés dans une perspective de déterritorialisation des réalités, niant ainsi complètement les complexités du monde. Pour décrire ce phénomène, une kyrielle de terminologies a vu le jour : Marshall McLuhan, en vantant l'essor du télégraphe, parlait déjà en 1968, de l'existence d' « **un village planétaire** », Henri Laborit (1973) signalait quant' à lui la naissance d'une société nouvelle, la « **société informationnelle** » pour mettre en évidence la fluidification des relations entre sociétés, facilitée par le développement spectaculaire des technologies de l'information et de la communication (TIC), d'autres abordent des thématiques allant dans le sens de l'abolition du temps et de l'espace en parlant de « **la fin de l'histoire** », de « **la fin de la géographie** » ou encore de « **la fin des territoires** », sans faire une intégration parfaite, dans leurs analyses, de la dimension pure des concepts de « **territoire** » et de « **distance** ».

Alors que ces questions occupaient de plus en plus une place importante dans l'analyse de l'évolution des sociétés et des espaces, la géographie quant à elle restait globalement sur la réserve. Pour expliquer cette sorte d'occultation du « phénomène télécommunication » en géographie, le « défricheur » Henry Bakis (1980), considéré comme l'un des premiers géographes français à s'être intéressé aux télécommunications et à leurs conséquences spatiales, soutient que la discipline géographique devait d'abord résoudre une équation : comment saisir en tant que géographe, un phénomène dénué de matérialité et de réelles lisibilités territoriales ?

Selon lui, l'orientation principale consiste à « *contribuer à l'essor d'une géographie des télécommunications et des systèmes d'information, qui constituent l'un des leviers de l'aménagement du territoire (désenclaver les territoires, améliorer les performances* »

économiques, et permettre par diverses formes de téléactivités, une connexion inédite entre le niveau local et le niveau global) » (rapport 1995 des activités de la Commission nationale de géographie de la communication, cité par Annie Chéneau-Loquay<sup>2</sup> ).

D'autres géographes se sont, à la suite de Henry Bakis, intéressés sur la problématique de l'intégration des TIC dans le système socio-territorial pour montrer comment ces technologies de l'information et de la communication participent à l'organisation des espaces ; Comment est-ce qu'elles constituent un pont immatériel entre les lieux qui constituent l'espace géographique ? Comment est-ce que les espaces géographiques supportent ces outils emblématiques de la modernité, vecteurs de la mondialisation et en quoi ils les font vivre ?

Au début des années 2000, de nouveaux chantiers de définitions du concept de mondialisation ont vu le jour, mais cette fois ci porté majoritairement par les géographes qui remettent en cause toute perspective de mondialisation très globalisante, universelle, automatique et mécanique, prônant ainsi l'impératif d'un retour de la géographie et des territoires, donc des singularités des « espaces » du monde.

Dans son dictionnaire de 2003, Yves Lacoste<sup>3</sup> opte pour une approche géopolitique et définit la mondialisation « *comme l'ensemble des processus relationnels qui se développent au plan mondial par l'expansion du système capitaliste depuis les dernières décennies du XXème siècle* ». Dans sa définition, il qualifie la mondialisation d'un processus d'expansion d'un système socio-économique dominant : le capitalisme.

Fernand Carroué (2010) abonde dans le même sens et considère la mondialisation comme « *un système (géo) économique, (géo) politique et (géo) stratégique (...) d'extension progressive de l'économie libérale marchande et capitaliste à l'ensemble de l'espace planétaire (...)* ».

En un mot, la mondialisation est un terme utilisé pour décrire la situation actuelle de l'économie mondiale caractérisée entre autres par la multiplication des échanges commerciaux, l'élimination progressive des barrières douanières, l'accroissement des investissements directs étrangers et des

---

<sup>2</sup> Annie Chéneau-Loquay (2010), « Quelle géographie des TIC dans les espaces "en développement" ?» 14 pages.

<sup>3</sup> Yves Lacoste (2003) « De la géopolitique aux paysages », dictionnaire de la géographie, Paris, A. Colin, 413 pages

marchés financiers, la standardisation quasi effective des goûts des consommateurs, l'utilisation généralisée des technologies de l'information et de la communication (TIC) etc.

Dans un tel contexte, les sociétés transnationales, dans leur logique de conquête de marchés, se livrent naturellement à une concurrence mondiale pour tirer d'avantages de profits de l'ouverture de l'économie des pays en développement.

S'agissant du continent africain qui abrite un nombre important de pays en voie de développement, la question de sa place dans la mondialisation reste toujours d'actualité. En quoi ce continent pourrait-il tirer d'avantages de profits de la mondialisation de l'économie ?

Des éléments importants de réponses semblent être donnés par S. Ibi Ajayi qui soutient que l'Afrique donne à l'investissement direct étranger (IDE) une place de choix du fait de sa contribution potentielle à la croissance économique et que les pays africains gagneraient mieux à attirer les investisseurs étrangers « *en libéralisant leur législation sur l'investissement, en offrant des incitations fiscales, en assouplissant les restrictions à l'entrée sur le marché national et au rapatriement des bénéfices, et en renforçant leurs systèmes bancaire et financier (...)* »<sup>4</sup>.

Pour le cas du Sénégal, ces recommandations semblent être bien prises en compte par les politiques. En effet, depuis les années 1980, des réformes ont été entreprises dans le but de libéraliser davantage les économies et d'alléger les formalités relatives à l'investissement. Ainsi, les politiques d'intervention de l'Etat, notamment en matière de protection, ont fait place à une approche axée sur les points ci-après :

- L'ouverture et la libéralisation des économies ;
- La promotion de la concurrence ;
- La création et le maintien d'un climat favorable à l'investissement privé tant national qu'étranger<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup>S. Ibi Ajayi (2001) « Comment l'Afrique peut bénéficier de la mondialisation », Finances & Développement, 4 pages

<sup>5</sup> Abdoulaye LY (2016) « Cadre général de l'investissement du Sénégal », 22 pages

De même, l'adhésion du Sénégal au programme d'ouverture prôné par l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC) de même que son ancrage aux dispositions de la Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO) et de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA), constituent des actions qui s'inscrivent dans la volonté des politiques d'améliorer l'environnement des affaires dans ce pays.

Par ailleurs, la présence croissante des enseignes de distribution occidentales dans les pays en développement attire l'attention de plus d'un. Pour faire face, à la fois, à la saturation des marchés des pays d'origine, mais aussi pour saisir les opportunités de croissance dans les pays d'accueil, ces multinationales développent à cet effet tout un arsenal de stratégies pour dominer le marché de ces pays.

Pour le cas des entreprises commerciales évoluant dans le secteur de la distribution, les enjeux sont plus que déterminants. Pour faire des performances dans un pareil secteur où la concurrence est très accrue, une enseigne se doit de trouver des implantations optimales susceptibles de lui assurer une meilleure ventilation de ses produits, de gérer la répartition de ses points de vente, ses fournisseurs, ses clients, ses entrepôts et stocks.

Or cet exercice passe nécessairement par l'adoption de stratégies innovantes tenant en compte un ensemble de facteurs aidant à la compréhension du marché (le territoire de déploiement).

Le géomarketing semble être, à cet effet, l'aboutissement parfait des modèles économiques spatiales classiques. Né aux États-Unis dans les années 1980 et apparu en France quelques années plus tard, le terme géomarketing est au carrefour de plusieurs disciplines : l'économie, la géographie, la démographie et la sociologie. Il traduit en deux mots la prise en compte, à des fins marketing, de la dimension spatiale des activités économiques.

Autrement-dit, le géomarketing se base sur un constat selon lequel, la répartition spatiale des individus, leurs caractéristiques et la configuration des lieux jouent un rôle considérable sur les performances commerciales d'une entreprise.

Ses applications les plus courantes sont entre autres :

**-Le ciblage de la publicité** (*évaluation des réseaux d'affichage...*)

**-L'amélioration des réseaux de distribution** (*optimisation de la couverture territoriale, partage des zones de compétence...*)

**-L'estimation des potentielles nouvelles implantations ou de points de vente existants (pour l'évaluation de leurs performances au regard de leur environnement.)**

Dans **Géomarketing : principes, méthodes et applications (2001)**, P. Latour et J. Le Floc'h définissent le géomarketing comme « *l'ensemble formé par les données, le système informatique de traitement et les méthodes appliquées par un analyste, qui concourent à produire des informations d'aide à la décision sous forme de représentations spatiales liées à la cartographie plutôt que le souci de former des graphiques ou des tableaux* ».

Une démarche géomarketing mobilise des données externes à l'entreprise (*bases de données statistiques, données topographiques, des enquêtes de consommation, des données fiscales, des inventaires commerciaux, ...*) qu'on combine avec des données internes (*fichier des clients, chiffres d'affaires, études marketing classiques...*) pour restituer, sous forme de représentations cartographiques, des informations utiles à cette dernière (délimitation des zones de chalandise, l'influence des caractéristiques socio-économiques sur le recrutement, l'impact de la concurrence etc.).

Par ailleurs, partant du constat selon lequel le rendement d'une activité économique dépend, pour une bonne part, du lieu où elle est exercée, l'objectif du géomarketing est de dépasser ce truisme pour développer de véritables études d'impact de la localisation géographique.

Cet exercice est rendu possible grâce à de puissants outils informatiques d'analyse de l'espace à l'image des SIG.

Simple outil de cartographie numérique dans ses premières versions, le SIG a peu à peu évolué pour offrir de nombreuses autres fonctionnalités. Outre ses diverses finalités dans les sphères de l'environnement, de l'aménagement du territoire et plus récemment des télécommunications, cet outil est devenu la base principale du géomarketing.

En effet, le concept de géomarketing trouve son essence même dans les outils qui permettent de rapprocher le marketing traditionnel et les données géographiques.

Il s'y ajoute que « (...) 80% des données en entreprises ont un caractère géographique (*coordonnées des clients, des fournisseurs, emplacement des entrepôts ou usines, tracés de*

*canalisation ou de réseau...) et sont traitées "à plat" via des outils de tableur où la dimension géographique est inexistante<sup>6</sup> ».*

Or, avec les SIG, il devient ainsi possible de superposer, sur un même territoire, des données de nature et de source différentes, de faire des sélections et des requêtes intelligentes sur une base de données bien structurée et de représenter sous forme de cartes des informations qui renseignent sur la localisation de ses clients, ses concurrents et points de vente, sur la délimitation de ses zones de chalandise etc. ou à même faire des analyses géo-économiques très poussées.

C'est sans doute ce qu'a compris le groupe Auchan qui, dans le cadre de sa stratégie territoriale, mobilise ces outils d'analyse spatiale pour optimiser ces interventions dans l'espace.

## **I.2. Justification**

Le contexte de mondialisation, avec son lot de bouleversements socio-économiques, n'a épargné quasiment aucune contrée du monde. S'agissant des pays en développement, comme le Sénégal, la forte présence des enseignes de distribution occidentales à l'image d'Auchan n'a pas manqué d'alimenter l'actualité de ces dernières années.

Installé au Sénégal d'abord sous l'enseigne **Atac** en 2015, puis **Auchan** depuis fin 2016 le groupe français semble bien tirer profit du climat favorable des affaires au Sénégal, et cela à travers la démultiplication de ses implantations dans l'espace dakarois et ses environs, sans oublier la modification des pratiques alimentaires des dakarois qui ont fini par intégrer, dans leur quotidien, « la culture des grandes surfaces ».

Cette démarche qui semble permettre à l'entreprise de dominer le marché de la grande distribution au Sénégal nécessite tout naturellement l'adoption de stratégies territoriales innovantes ainsi que la mobilisation d'outils techniques performants.

---

<sup>6</sup> [www.esrifrance.fr](http://www.esrifrance.fr)

Depuis 2005, le service étude du groupe Auchan, basé en France, utilise ChronoMap pour MapInfo, la solution d'analyse géomarketing d'OPTI-TIME, éditeur français de logiciels d'optimisation de tournées et de planification des interventions des équipes. Cette solution permet à l'enseigne de cartographier les bases de données de ses clients et avoir ainsi une vision géographique dynamique.

Dès lors, quand la filiale locale du quatrième distributeur français réussit, en un temps record à s'imposer dans le marché sénégalais, quand elle persiste à damer le pion à ses concurrents allant même jusqu'à racheter certains de leurs magasins, quand elle poursuit l'offensive dans la capitale dakaroise et ses environs en s'installant à la fois dans les quartiers huppés (comme les Almadies) et les quartiers populaires à l'image de Pikine, il y'a lieu de s'interroger sur sa stratégie de déploiement au sein de ces territoires, sur l'impact des outils d'analyse spatiale mobilisés dans sa stratégie territoriale.

Ce qui revient à légitimer un certain nombre de questions :

Quels sont les facteurs explicatifs de l'attractivité du Sénégal en Investissement Direct Etranger (IDE) ? Qu'en est-il des stratégies développées par Auchan au sein de l'agglomération dakaroise ? Ces stratégies sont-elles empreintes de territorialité ? Quelles sont les modalités d'usages de l'information géographique dans le géomarketing d'Auchan et qu'en est-il des impacts de l'utilisation de l'information géographique dans la stratégie territoriale de l'entreprise ?

## **II. Objectifs de la recherche**

Globalement, ce travail d'étude et de recherche se propose de comprendre la pratique du géomarketing au Sénégal, à travers une analyse de la stratégie territoriale d'Auchan Retail Sénégal au sein de l'agglomération dakaroise.

Spécifiquement, il s'agit de :

-Identifier, à l'ère de la mondialisation, les différents facteurs qui concourent à l'attractivité du Sénégal en Investissement Direct Etranger (IDE) ;

- Analyser les stratégies d'Auchan au sein de l'agglomération dakaroise en mettant un accent particulier sur les facteurs de localisation ;
- D'analyser les modalités d'usages de l'information géographique ainsi que son impact sur la stratégie territoriale d'Auchan dans l'agglomération dakaroise.

### **III. Hypothèses de la recherche**

- Si Auchan a pu s'installer au Sénégal, c'est parce que l'économie sénégalaise présente un cadre général favorable à l'Investissement Direct Etranger et que le secteur de la grande distribution constitue désormais une filière d'opportunité dans ce pays ;
- Au sein de l'agglomération dakaroise, la démultiplication des points de vente Auchan s'inscrit dans une logique d'expansion qui suit le mouvement de l'urbanisation poussant ainsi l'entreprise à s'installer à la fois dans les quartiers huppés et les quartiers populaires, mais aussi à ajuster son offre par rapport à la demande locale ;
- Si l'information géographique n'est généralement utilisée par Auchan que pour cartographier ses bases de données et avoir une vision globale de ses différents points de vente, c'est parce que ces fonctionnalités sont jugées suffisantes par l'entreprise pour accroître son chiffre d'affaire.

### **IV. Analyse conceptuelle**

#### **IV.1. Géomarketing**

Apparu aux Etats-Unis dans les années 1980, le géomarketing semble être l'aboutissement parfait des théories classiques en économie spatiale. Même si « *les outils, les données, les problématiques sont quelque peu différents (...), la logique et les modèles procèdent de principes identiques* »<sup>7</sup>. En

---

<sup>7</sup> Latour et le Floc'h (2001), « Géomarketing : Principes, méthodes et applications », Editions d'Organisation, 272 pages.

*d'autres termes, « La recherche en économie spatiale recèle dans ses théories les bases de connaissances à appliquer en géomarketing. »<sup>8</sup>*

Depuis la théorie sur la localisation des activités agricoles de Von Thünen (1830), jusqu'à celle des places centrales développée par l'allemand Walter Christaller (1930-1940) qui a pu s'inspirer des représentations hexagonales de Auguste Lösch, en passant par la théorie de la localisation des activités industrielles d'Alfred Weber, ou encore le modèle gravitationnel appliqué dans le commerce en détail au niveau des centres urbains par W. J Reilly, une kyrielle de théories et modèles explicatifs de l'implantation et des interactions des agents économiques dans l'espace géographique a été développé.

Jusqu'à une date relativement récente, la définition du concept de géomarketing ne figurait ni dans le Dictionnaire Commercial de l'Académie des Sciences Commerciales (1987), ni dans l'édition de 1988 du Dictionnaire Larousse<sup>9</sup>.

En se basant sur l'usage du concept dans le monde des affaires, notamment dans la presse économique spécialisée, B. Mérenne-Schouemaker (1989) propose une définition pratique du géomarketing qu'elle considère comme « (...) *une technique de segmentation spatiale d'un marché, technique intimement liée à l'existence de banques de données informatisées et permettant d'apporter une réponse "sur mesure" à tout problème rencontré par une entreprise lors de la recherche d'informations pertinentes et fiables sur son marché réel ou potentiel.* »

Dans sa définition, elle met en évidence un aspect particulier dans une démarche géomarketing : la **segmentation** qui est une des méthodes classiques des études de marché, consistant en la décomposition d'un marché en un certain nombre de segments distincts et homogènes en vue d'appliquer des politiques de marketing différents à ces segments. L'objectif derrière cette segmentation est d'aboutir à une caractérisation des individus par leur lieu de résidence, dépendamment de l'échelle d'analyse choisie (quartiers, îlots, communes...), puis à un regroupement des zones présentant des caractéristiques intéressantes pour un produit ou un service donné. Et cela à partir de l'exploitation d'une banque de données contenant des informations

---

<sup>8</sup> Ibidem

<sup>9</sup> Bernadette Mérenne-Schouemaker (1990), « le Géomarketing : introduction critique », 307 pages.

fournies par des organismes officiels de statistiques sur des thématiques aussi diverses (données démographiques, socioprofessionnelles, de logement, niveau de vie des ménages etc.) et à des échelles variables (régionale, départementale, communale, l'îlot, le quartier etc.).

Pour Schoumaker, le géomarketing n'est nullement une technique élaborée par les géographes. Elle soutient que, plutôt que de constituer une rencontre entre deux disciplines : la géographie et le marketing, le géomarketing traduit une « *"annexion" par le marketing de préoccupations et de pratiques géographiques* ».

Tout le contraire de Philippe Latour et de Jacques le Floc'h (2001) qui précisent que « *le géomarketing puise son approche conceptuelle dans la géographie* ». Il constitue une discipline transversale à la croisée de trois domaines majeurs, avec chacun ses techniques de recherche sur l'individu : la géographie, l'économie et le marketing et fait recours, dans ses analyses, à la sociologie, la démographie, les statistiques ou encore les systèmes d'information géographique. L'idée derrière cette mise en relation de disciplines aussi variées est d'aboutir à la compréhension du comportement du consommateur pour dérouler une action marketing adéquate. Or ce consommateur évolue dans un espace dynamique, un espace géographique chargé de contenus psychologiques, culturels, sociologiques et économiques qui le singularisent.

Dès lors la démarche géomarketing traduit avec éloquence « *la prise en compte, par la géographie moderne, des aspects démographiques, économiques et sociaux du comportement des individus, afin de pratiquer l'analyse économique et marketing en intégrant la dimension spatiale des phénomènes* ».

*Dans Géomarketing : principes, méthodes et applications (2001), P. Latour et J. Le Floc'h* proposent une définition beaucoup plus systémique du géomarketing, prenant en compte les différentes composantes qui structurent sa démarche. Il s'agit ainsi de « *l'ensemble formé par les données, le système informatique de traitement et les méthodes appliquées par un analyste, qui concourent à produire des informations d'aide à la décision sous forme de représentations spatiales liées à de la cartographie, plutôt que sous forme de graphiques ou de tableaux* ».

Avec le développement très récent d'outils informatiques sophistiqués intégrant des fonctions d'affichage et de traitement géostatistiques très poussés à l'image des SIG, il devient plus facile de recourir aux techniques du data mining autrement-dit du *knowledge discovery in data*, pour faire de l'extraction de connaissances dans les données.

Pour **P. Latour et J. Le Floc'h (2001)**, une démarche géomarketing bien structurée suit un protocole qui se déroule en cinq étapes :

-**Le choix des variables**, pour identifier les facteurs clés qui permettent de comprendre et d'expliquer un phénomène donné. Ces variables peuvent être d'ordre économique, social, comportemental, de consommation ou autres.

-**L'échelle d'observation**, qui sert de cadre d'analyse du phénomène à étudier. En géomarketing, cette échelle consiste en la sélection d'un ou plusieurs plans comprenant la ou les zones géographiques à analyser.

-**Les modélisations et protocoles** qui sont deux notions complémentaires. La modélisation consiste à interpréter le phénomène observé en se basant sur une théorie qui servira de principe général pour l'analyse. L'exemple du modèle d'attractivité qui repose sur la théorie de la gravitation, en est une illustration

Le protocole quant à lui désigne la série d'opérations successives à mener pour résoudre une problématique donnée, en commençant par le choix des variables jusqu'à la codification des résultats.

-**Les traitements statistiques**, pour manipuler des données et en faire des analyses

-**La codification des représentations** sur des supports cartographiques pour rendre beaucoup plus compréhensible les éléments utiles à l'analyse du phénomène étudié.

La réalisation des deux dernières étapes est aujourd'hui facilitée par le développement d'outils informatiques très puissant en termes d'analyse spatiale à l'image des SIG qui constituent désormais la base même du géomarketing.

## **IV.2. Système d'Information Géographique (SIG)**

L'idée d'analyser l'espace, de représenter sur une carte les différents objets localisés n'est pas récente. En 1834, une des premières applications de l'analyse spatiale en épidémiologie est le « *rappor sur la marche et les effets du choléra dans Paris et le département de la Seine* »<sup>10</sup>. Le géographe français, Charles Piquet, représente les 48 quartiers de la ville de Paris, tramés par

---

<sup>10</sup> [www.wikipédia.org](http://www.wikipédia.org)

gradient de couleur suivant le pourcentage de décès pour 1000 habitants. Cette carte montre l'intensité des ravages du choléra dans Paris.

En 1854, le docteur John Snow a repris et amélioré ce type d'analyse spatiale pendant l'épidémie de choléra dans le quartier de Soho à Londres. Il représente sur un plan, la localisation des malades et l'endroit où ils puisaient leur eau pour déterminer que c'était l'eau d'un certain puits qui était le foyer de contamination.

Les années 1970 constituent une période charnière dans l'évolution de la cartographie. En effet, sous l'impulsion du progrès spectaculaire de l'informatique, une panoplie de technologies numériques s'offre à la communauté des cartographes transformant ainsi, d'amont en aval, toute la filière. L'émergence du concept SIG traduit concrètement et avec éloquence l'apport des TIC à la cartographie. Toutefois le SIG n'est pas la cartographie encore moins un logiciel informatique. Il est plutôt un ensemble plus vaste incluant, à côté des outils matériels et des logiciels, d'autres composantes tout aussi fondamentales : des structures, des méthodes et des données, faisant de lui un système. Joliveau le définit ainsi comme « *l'ensemble des structures, des méthodes, des outils et des données constituées pour rendre compte des phénomènes localisés dans un espace spécifique et faciliter les décisions à prendre sur cet espace* ».

Le terme est apparu en 1962 lorsque le Canada décide d'intégrer toutes les données statistiques spatialisées dont il dispose dans une structure d'ensemble, *le canada geographical information system*<sup>11</sup>. Le SIG est par ailleurs un terme qui se prête à une multitude d'appellations. Ainsi selon les auteurs, on retrouve une terminologie abondante : *Système d'Information à Référence Spatiale* (SIRS), *Système d'Information sur l'Environnement* (SIE), *Système d'Information Localisée* (SIL), *Système d'information sur le Territoire* (SIT), et de plus en plus on parle de *Géomatique*. Quelle que soit le terme employé, la vocation des SIG reste la même : **la production et l'exploitation d'informations géographiques pertinentes pour une problématique de gestion du territoire**. Les systèmes d'informations géographiques sont unanimement perçus comme des outils incontournables d'aide à la décision parce que facilitant la gestion de l'espace. Avec eux, les données existant sur un ensemble territorial sont désormais stockées dans la mémoire d'un ordinateur. Des logiciels disponibles permettent de les traiter plus rapidement et de manière

---

<sup>11</sup> Paul Claval (2007) « Epistémologie de la géographie », 304 pages

beaucoup plus efficace. Les boites à outils nous offrent la possibilité d'explorer des dizaines de procédés de figuration (couleurs...). Les outils d'analyse spatiale aident « *à optimiser un itinéraire, à déterminer, lorsqu'on cherche à créer une zone industrielle, la localisation qui perturbera le moins les réseaux de circulation existants et les points où l'on devra améliorer les dessertes pour éviter que les bouchons ne se multiplient* »<sup>12</sup>.

Ils sont perçus comme des environnements fournissant des informations géoréférencées sur des objets spatiaux et leurs attributs<sup>13</sup>. J.P Marchand nous propose une définition synthétique « *Un SIG est un système de gestion de base de données (SGBD) ordonnées dans l'espace. Il comprend ainsi une base de données organisées en différentes couches (une par variable), une boite à outils regroupant des logiciels de mise en forme de l'information (y compris des données de télédétection), des outils de gestion plus ou moins élaborés selon les types de SIG et des interfaces graphiques permettant de passer à des fonctions de cartographie assistée par ordinateur (CAO) et de traitement d'images. ».*

En tant que système informatique, le SIG est constitué de cinq composantes majeures : Le logiciel, les données, le matériel, les méthodes ou processus et les utilisateurs ou ressources humaines.

---

<sup>12</sup> Ibidem.

<sup>13</sup> Annette Ciattoni, Yves Veyret (2003) « Les fondamentaux de la géographie ».

**Figure 1 : Composantes d'un système d'information géographique (SIG)**



Source : [www.latopographie-generale.blogspot.com](http://www.latopographie-generale.blogspot.com)

➤ *Un logiciel*

Il assure principalement six fonctions regroupées sous le terme des « 6A » :

- Acquisition** : saisie des données géographiques sous forme numérique ;
- Archivage** : Stockage des données géographiques et leur gestion dans une base de données ;
- Analyse** : manipulation et interrogation des données géographiques ;
- Affichage** : mise en forme et visualisation ;
- Abstraction** : représentation du monde réel ;
- **Anticipation** : la prospective, la simulation de scénarios.

➤ *Les données*

Elles constituent la matière première d'un SIG. Une donnée est dite géographique lorsqu'elle fait référence à une localisation précise sur l'espace définie par un système de coordonnées de référence (Latitude et Longitude pour les coordonnées géographiques / X, Y et éventuellement Z pour les coordonnées cartographiques). Les données sont importées dans un logiciel SIG puis traitées pour enfin produire une information géographique. Elles peuvent être produites en interne ou acquises auprès des producteurs spécialisés.

➤ ***Le matériel***

Il s'agit de l'ensemble des outils technologiques utilisés durant tout le processus, depuis la collecte jusqu'à la diffusion (GPS, ordinateur, smart phone, imprimante, etc.).

➤ ***Les méthodes ou processus***

L'exploitation d'un SIG nécessite au préalable un ensemble de principes et de méthodes, bref un savoir-faire technique acquis à travers un apprentissage.

➤ ***Les utilisateurs ou ressources humaines***

Le SIG s'adresse à une très grande communauté d'utilisateurs, depuis sa conception jusqu'à son utilisation finale. L'élargissement de cette communauté est d'autant plus accentué par la déclinaison du SIG sur internet.

Par ailleurs, il faut préciser que tout système d'information géographique répond toujours à une problématique de gestion territoriale donnée. Ainsi dans sa définition proposée en 1989, la société française de photogrammétrie précise que le SIG est un « *Système informatique permettant, à partir de diverses sources, de rassembler et d'organiser, de gérer, d'analyser et de combiner, d'élaborer et de présenter des informations localisées géographiquement, contribuant ainsi à la gestion de l'espace* ».

### **IV.3. Information Géographique (IG)**

L'information géographique (IG) est définie sommairement par l'information qui est reliée à une localisation sur la terre, exprimée par rapport à un système de référence. Elle comprend à la fois *l'information spatiale* qui est définie par la forme de l'objet (point, ligne, polygone) et sa localisation (en X, Y et éventuellement Z), et *l'information thématique* qui renferme les attributs

accompagnant l'objet localisé. Dans un SIG, la réunion de ces deux types d'informations structure les bases de données géographiques. L'information géographique constitue le moteur des SIG ou du moins l'élément vital.

Ce concept fit son apparition pour la première fois en France, dans un rapport publié en 1984 par la commission nationale de l'information géographique : le rapport Lengagne<sup>14</sup>.

Aujourd'hui, avec le développement du numérique, une panoplie de technologies géospatiales est disponible, permettant ainsi de produire une somme considérable d'informations sur les hommes, les activités et les ressources. La question de son accès et de son usage se pose aujourd'hui avec acuité et devient de plus en plus l'objet de plusieurs travaux géographiques. D'une part, les gestionnaires de l'espace se trouvent aujourd'hui confrontés à de réels besoins de maîtrise des ressources naturelles, des hommes et des activités, tous comportant une forte dimension spatiale. Or la satisfaction de ces besoins passe nécessairement par une bonne connaissance de la réalité de leur répartition spatiale, donc par une maîtrise de l'information spatiale. D'autres parts, la question de son accès est devenue un enjeu déterminant dans les processus démocratiques surtout dans un contexte d'émergence du concept de démocratie participative. Péribois (2008) pose la question de son accès qu'il analyse sous trois angles :

- L'accès aux technologies de l'information géographique (SIG, Web, GPS...)
- L'accès à l'information elle-même
- L'accès à la connaissance, puis au pouvoir que procure cette information.

Il conclut que l'information géographique joue un rôle de médiateur entre l'individu et son environnement, à travers les perceptions et les représentations spatiales. Pour le citoyen, elle constitue un vecteur pour la participation au débat public.

Aujourd'hui, avec la déclinaison du SIG sur le web, la sphère de la participation s'élargit de plus en plus notamment avec la mise en ligne des bases de données territoriaux, des citoyens et des décideurs. Le citoyen est devenu grand producteur de données. Il passe ainsi de la simple consultation à l'interaction permanente avec celles-ci.

---

<sup>14</sup> Le rapport Lengagne a été publié par la commission nationale de l'information géographique dirigée à l'époque par Guy Lengagne, Secrétaire d'Etat alors auprès du ministère des transports, chargé de la mer et maire de Boulogne-Sur-Mer. Cette commission avait pour objectif de jeter les bases d'une politique de l'information géographique dynamique et constructive et de favoriser le développement coordonné des activités cartographiques françaises.

#### **IV.4. Stratégie Territoriale**

Etymologiquement, le terme stratégie vient du grec "*stratos*" qui signifie **armée** et "*agein*" qui signifie **conduire**. Au sens premier du terme, ce mot est utilisé avec une connotation militaire pour désigner l'art de planifier, d'organiser et de diriger des opérations militaires de manière prévisionnelle et de coordonner les forces militaires dans un conflit, pour atteindre un objectif décisif.

Cependant cette définition semble réduire considérablement le terrain d'emploi de ce concept. Ce dernier revêt plutôt un caractère ubiquitaire et s'emploie dans divers domaines. Les nombreuses définitions proposées établissent le plus souvent des relations avec la politique, l'économie, le marketing ou encore la géographie. D'ailleurs, une définition courante de stratégie, rappelée par Françoise Plet<sup>15</sup>, est ***conduite et réalisation par les meilleurs moyens d'une politique***. Ainsi parle-t-on de stratégie électorale, de stratégie gouvernementale pour désigner un ensemble d'actions coordonnées, implicites ou explicites, d'opérations, de ruses, de manœuvres habiles et d'allocations de ressources, afin d'atteindre des objectifs globaux et fondamentaux à plus ou moins long terme<sup>16</sup>.

Dans l'univers économique, l'utilisation de ce concept renseigne généralement sur un ensemble de choix d'objectifs et de moyens pertinents mis en œuvre, dans le temps, par une entreprise pour gagner un avantage concurrentiel sur son marché.

Pour les géographes, une stratégie d'entreprise qui s'inscrit dans un territoire donné est qualifiée de **territoriale**. Cependant, il convient de manipuler avec précaution le groupe de mots **stratégie territoriale** pour éviter de se prêter à confusion. Il relève plutôt d'un niveau élevé de complexité. Une complexité qui est liée au fait que ***spatial*** et ***territorial*** sont généralement utilisés, pour des considérations stylistiques et non scientifiques, comme synonymes<sup>17</sup>.

---

<sup>15</sup> Françoise Plet (1990), « Stratégies territoriales : valeurs et usages dans les recherches rurales et agroalimentaires de STRATE », *Journal Open éditions*, 8 pages

<sup>16</sup> [www.toupictionnaire.org](http://www.toupictionnaire.org)

<sup>17</sup> Françoise Plet (1990), « Stratégies territoriales : valeurs et usages dans les recherches rurales et agroalimentaires de STRATE », *Journal Open éditions*, 8 pages.

Or, comme le rappelle Françoise Plet, « *Il y a des stratégies de localisation, qui ont une dimension spatiale sans être territoriale. Il importe donc, dans l'identification des stratégies d'acteurs, de vérifier la nature de ces stratégies et de les examiner de manière précise avant de décider si elles sont spatiales, territoriales, à effet sur des territoires ou du moins des espaces.* »

Développer une stratégie territoriale pour une entreprise suppose l'intensification de son ancrage au sein du territoire de déploiement considéré dans toutes ses dimensions (géographique, sociale, politique, économique, culturelle et symbolique). Elle suppose tout de même l'accroissement de l'intensité de ses liens marchands et non marchands avec les différents territoires. L'objectif ultime d'une telle démarche stratégique pour une entreprise est d'aboutir à une parfaite couverture territoriale durable en tenant en compte les opportunités et les menaces qui pèsent sur le territoire. Dès lors, au vu de ces différentes analyses, que peut-on dire de la stratégie du groupe Auchan dans l'agglomération dakaroise ? Est-elle empreinte de territorialité, ou elle est juste une stratégie spatiale ?

#### **IV.5. Agglomération**

Les notions de ville, d'agglomération, d'unité urbaine ou en un mot tout ce qui entre dans le champ lexical de l'urbain sont quasiment familières à tout le monde. Le phénomène urbain, ses caractéristiques ainsi que les problèmes qu'il génère sont tout de même bien connus. Pourtant, il est encore aujourd'hui beaucoup plus difficile de trouver une définition précise et exhaustive de ces concepts.

Suivant les auteurs et selon qu'on soit dans un cadre spatio-temporel différent, les définitions changent et le fait urbain se complexifie davantage. Les cadres statistiques et/ou démographiques varient d'un pays à l'autre, les critères et les seuils qui permettent de définir une ville sont tout aussi évolutifs. Ainsi dans la littérature on distingue :

**Le critère morphologique** : on s'intéresse à la forme et à l'apparence. On cherche à identifier des agglomérations à partir de la continuité du bâti. Pour considérer qu'ils soient agglomérés, il faut qu'ils soient « proche les uns des autres » ; cela nécessite l'introduction de seuil de distance (pas de coupure de plus de 200 mètres entre deux constructions selon l'INSEE) ;

**Le critère démographique** : c'est le nombre d'habitants qui constituent la ville. Ce critère est variable selon qu'on soit dans un pays ou dans un autre ;

**Le critère administratif** : on cherche à définir le statut administratif de la localité ainsi que ses limites, à l'intérieur desquelles on va considérer le fait que l'agglomération est une ville ou non. Certaines régions ne peuvent être considérées comme localité qu'en tant que « chefs-lieux ». Si l'on se base sur ce critère, Touba ne sera pas considéré comme une ville car elle n'a pas de statut de « chef-lieu », même si sur le plan démographique, elle constitue la deuxième ville du Sénégal. Quels critères prendre en compte dans ce cas ?

**Le critère fonctionnel** : c'est la ville en tant qu'entité fonctionnelle comme le nombre d'emplois (assimilation à l'idée de pôle d'emploi) ou bien la prise en compte des mouvements qui existent régulièrement pour occuper les emplois de la ville (migrations quotidiennes de travail). Les migrations alternantes permettent de définir l'extension de la ville indépendamment de la définition morphologique.

Tous ces critères complexes qui rendent difficile la définition de la ville n'épargnent en aucun cas ses corollaires, en particulier le concept d'agglomération.

D'une manière simplifiée, une agglomération désigne un ensemble urbanisé en continuité, comprenant la ville-mère et sa banlieue. Selon l'INSEE Lorsque plusieurs communes, comptant au moins 2 000 habitants, présentent une continuité du tissu bâti (pas de coupure de plus de 200 mètres entre deux constructions), on a une agglomération.

Si l'on se résume à cette définition, le problème qui va se poser réside dans la délimitation d'une agglomération. D'ailleurs M. Anfre (1960) précisait que « *parce qu'il y'a une zone de transition peu régulière entre la partie urbaine et la partie rurale, on aura souvent intérêt à considérer une succession de zones concentriques relativement homogènes où le caractère urbain est plus ou moins accentué.* »,

Si pendant longtemps le périmètre de la ville était matérialisé par des fortifications, le développement urbain rapide a fait que les villes débordent maintenant de leur territoire communal. Les habitations se densifient et s'étalent de manière contiguë jusqu'à se fondre dans une seule agglomération.

Cette tendance qu'ont les hommes à venir s'agglutiner ensemble dans des espaces, jusqu'à former des villes ne relève pas d'un choix fortuit. La recherche de proximité qui semble être le principe

premier pour la formation des villes<sup>18</sup>, résulte plutôt d'un besoin d'interaction entre les hommes qui tirent profit des avantages de l'agglomération.

Depuis les origines de la pensée économique, beaucoup d'auteurs ont cherché à donner une explication par rapport à ce phénomène. Catherine Beaumont et Jean-Marie Huriot (1995) confirment que c'est à Mills (1967) que revient de façon définitive, la découverte du facteur majeur expliquant la formation des villes : la recherche des **économies d'agglomération**. Cette dernière est définie par Catherine Baumont<sup>19</sup>, comme « *l'ensemble des gains de toutes natures réalisés par les différentes activités du fait de leur proximité géographique et des rendements croissants externes ainsi engendrés.* ». ».

Selon Catherine Baumont et al. (1996), les économies d'agglomération trouvent leur origine conceptuelle dans les économies externes marshalliennes (Marshall, 1890) et dans la théorie de la localisation d'Alfred Weber (1909). Elles mesurent ainsi les gains réalisés dans les opérations de production par la proximité géographique des firmes.

S'agissant du contexte sénégalais, la formation de l'agglomération dakaroise est la résultante d'un processus d'urbanisation incontrôlée amorcé depuis les années 1970 sous l'effet cumulé d'un dynamisme migratoire important et d'une croissance démographique assez soutenue.

Aujourd'hui, l'agglomération dakaroise se lit à travers la configuration de sa morphologie urbaine marquée par la continuité spatiale du bâti, de Dakar à Rufisque, selon un double mouvement géométrique : étalement-verticalisation du bâti entraînant ainsi ce qu'on pourrait qualifier de surdensification.

---

<sup>18</sup> Catherine Baumont et al. (1996), « Définir la ville », Rapport de recherche du Laboratoire d'analyse et de technique économique (LATEC), 18 pages.

<sup>19</sup> Ibidem.

## **V. Approche méthodologique**

Généralement, les travaux scientifiques effectués dans le domaine de la géographie épousent une méthodologie qui se déroule en trois phases essentielles : la documentation, le travail de terrain et l'analyse et le traitement des données collectées.

### **V.1. Revue documentaire**

La revue documentaire constitue une étape importante du fait qu'elle se situe simultanément en amont et en aval de tout travail scientifique. Ainsi, dans le cadre de ce travail, cette étape nous a conduits vers des centres de documentation physiques comme virtuels.

Il s'agit entre autres de la bibliothèque centrale de l'UCAD, de la bibliothèque du département de géographie ainsi que des différents sites internet consultés et qui nous ont apporté une quantité importante en informations à travers les thèses de doctorats, mémoires, ouvrages généraux et spécialisés, articles scientifiques, revues spécialisées, articles de presse en ligne etc.

Il s'agissait à travers cette démarche de recueillir le maximum d'informations sur la géographie économique, sur les théories en économie spatiale ainsi que sur le géomarketing qui constitue leur point d'aboutissement, sur le commerce en général avec un accent particulier sur le secteur de la grande distribution. Sans oublier les pans entiers de pages que nous avons consultés et qui portaient sur notre zone d'étude : l'agglomération dakaroise. Ace niveau il faut noter qu'une littérature très abondante a été produite depuis les années 1960 : A. Seck (1968), M. Vernière (1972), A. Dubresson (1979), LS. M'bow (1992), G. Salem (1998), P. Sakho (2008). Mais il convient de signaler toute l'importance accordée aux travaux de Lussault et P. Sakho (2008) et de I. Ndiaye (2015) qui, en nous permettant de reconstituer le processus d'étalement spatial de l'agglomération dakaroise nous ont aussi servi de références pour établir une typologie de cet espace.

Par ailleurs, un constat majeur qui, au lieu de constituer une contrainte bibliographique, s'est présenté pour nous comme une source de motivation, est la rareté des documents portant sur notre thème de recherche.

Au niveau de l'université cheikh Anta Diop de Dakar, nous n'avons trouvé que deux mémoires traitant la problématique du géomarketing au Sénégal : Barka Cissé qui, en 2009 s'est intéressé sur la stratégie territoriale de la SONATEL dans la ville de Dakar, et Souhaybou Touré qui, en 2013 a porté son analyse sur le géomarketing d'Expresso dans la ville de Guédiawaye.

Aucun sujet abordant la problématique du géomarketing sous l'angle du secteur de la grande distribution sénégalaise n'a été trouvé dans les rayons de la bibliothèque centrale de l'UCAD. Ce qui témoigne qu'un nouveau chantier vient naturellement de s'ouvrir aux nouveaux chercheurs.

En analysant la documentation disponible, nous nous sommes rendu compte que la problématique de l'intégration de la variable espace dans les analyses économiques a épousé une dynamique progressive.

Dans les théories de l'économie spatiale, Philippe Latour fait un tour d'horizon rapide des travaux de recherche en économie spatiale engagés depuis environ un siècle par des économistes et géographes, principalement américains et allemands. Il y précise que dans leur ensemble, les différentes théories économiques qui ont abordé la dimension spatiale reposent sur deux modes de considération de l'espace :

- Les théories basées sur les **distances** (Von Thünen (1826), Alfred Weber (1909), Harold Hotteling (1929), W. J Reilly (1931), les modèles de Localisation – allocation) ;
- Celles basées sur la **configuration spatiale des phénomènes** (Walter Christaller (1933) Auguste Lösch (1954) etc.).

Toutefois, précise-t-il, la distinction faite sur la considération de l'espace entre distance et configuration des phénomènes ne traduit nullement un éventuel antagonisme entre les deux modes qui se complètent d'ailleurs et sont parfois utilisés par les mêmes intervenants.

Dans les dernières décennies du XX<sup>ème</sup> siècle, les concepts d'espace et de distance ont pris une autre tournure dans les analyses économiques. Des technophiles, séduits par le développement spectaculaire des technologies de l'information et de la communication, ont chanté la disparition des contraintes de l'espace géographique, donc la fin des distances (Marshall McLuhan, 1968 ; Henri Laborit, 1973), prônant ainsi l'avènement d'une économie mondialisée qui se déroule dans un espace devenu lisse, un monde interconnecté tel un « village planétaire ».

La riposte des géographes, bien que tardive, n'a pas manqué de marquer son empreinte dans les milieux intellectuels. Elle s'est fondée d'abord sur une substitution du concept de territoire à celui d'espace. Beaucoup d'auteurs ont, dans le cadre de leurs travaux, décrié cette tendance à une homogénéisation parfaite des espaces du monde (Henry Bakis, 1980 ; Yves Lacoste, 2003, Annie Chéneau Loquay, 2010 ; Fernand Carroué, 2010) pour réclamer un retour aux singularités des territoires, un concept doté d'un épais tissu économique, social, culturel et politique.

Les recherches bibliographiques ont également porté sur un autre thème tout aussi important : le géomarketing. L'examen de la bibliographie existante montre que ce thème n'a pas, pour autant, suscité la curiosité des chercheurs sénégalais.

Comme nous venons de le rappeler, les deux mémoires consultés au niveau du département de géographie abordent la problématique du géomarketing sous l'angle du secteur des télécommunications (Barka Cissé, 2009 ; Souhaybou Touré, 2013).

Pour Barka Cissé, la question était d'analyser les stratégies de la Sonatel dans la ville de Dakar et de mesurer leur degré de territorialité. Il conclut que la stratégie mise en place par l'opérateur historique des télécoms répondait à un besoin de rapprochement de ses infrastructures marchandes des populations. Cependant, le choix opéré par la Sonatel en s'installant sur les carrefours ne lui permet de copter que les clients mobiles ou les passants. Une bonne partie des stocks de populations résidants dans les quartiers se trouvent ainsi déviés par ces stratégies.

Souhaybou Touré quant à lui, s'est proposé d'analyser les liens entre TIC et territoire en passant par l'analyse du géomarketing d'Expresso dans la ville de Guédiawaye.

A l'échelle extra locale, il faut noter qu'une littérature relativement abondante a été réservée au concept de géomarketing. Ceci est dû au fait que le concept est apparu pour la première fois dans ces pays (d'abord aux Etats-Unis à partir des années 1980, puis en France quelques années plus tard). La plupart des documents consultés porte sur des travaux de conceptualisation qui présentent le plus souvent l'état de l'art des différentes définitions du concept de Géomarketing : B. Mérenne-Schoumaker (1989) Philippe Latour et de Jacques le Floc'h (2001), Gérard Cliquet (2002).

Dans leurs travaux, ils essayent tous de mettre l'accent sur le caractère complexe du concept géomarketing qui se trouve à la fois à la croisée de plusieurs disciplines : la géographie, l'économie, le marketing, la sociologie, la démographie et la cartographie.

Si B. Mérenne-Schouemaker, dans sa tentative de définition du géomarketing, soutient que le concept n'est nullement une technique élaborée par les géographes et que plutôt que de constituer une rencontre entre deux disciplines : la géographie et le marketing, il traduit une « *"annexion" par le marketing de préoccupations et de pratiques géographiques* », P. Latour et J. Le Floc'h, dans leur ouvrage intitulé « Géomarketing : principes, méthodes et applications » publié en 2001, rappellent que le géomarketing puise son approche conceptuelle dans la géographie.

Dans leur ouvrage, ils tentent, après un bref survol de l'historique du géomarketing, d'exposer les bases essentielles et méthodes d'analyse de données dans l'espace, les principes et la pratique du traitement géographique des données, ainsi que les lois statistiques permettant de produire des analyses fiables.

En outre, il convient de noter l'importance accordée à l'article collectif de Sophie Calvat, Julie Falguière et Sonia Haddouche (2008) portant sur le « Géomarketing ». Après avoir proposés des tentatives de définition du concept ainsi que ses différentes applications, les auteurs ont eu la particularité d'aborder la question des différents niveaux d'adaptation du géomarketing par les entreprises.

Ainsi, pour une entreprise qui utilise le géomarketing de façon ponctuelle, le niveau d'adaptation le plus adapté est « l'initiation au géomarketing ». Ces entreprises vont, du moins dans un premier temps, externaliser leurs études. Elles s'adressent dans ce cas à des cabinets spécialisés. Aucune compétence interne n'est requise, l'entreprise a ici uniquement le rôle de prise de décision.

Pour les entreprises qui réalisent régulièrement des études géomarketing, les auteurs leur suggèrent d'investir dans une solution pour se passer des coûts relativement élevés liés à l'externalisation des études. Elles ont la possibilité soit d'acheter un logiciel et d'effectuer le travail de géocodage par elles-mêmes, soit louer un logiciel et de s'appuyer sur internet pour faire leurs études.

Enfin pour les grandes structures souhaitant industrialiser et pérenniser la démarche du géomarketing en ses processus, les auteurs leur suggèrent l'intégration d'un SIG dans le système d'information (SI) de l'entreprise, ce qui permet à cette dernière de centraliser toutes les informations des filiales pour affiner les décisions prises au niveau du groupe.

Par ailleurs, la recherche bibliographique a révélé d'autres études qui portent essentiellement sur un exemple précis de cas d'utilisation du géomarketing pour répondre à une problématique donnée. C'est le cas Julyane Cristina Candido, qui dans le cadre de son mémoire intitulé « Le géomarketing et la localisation : pour la faisabilité commerciale d'un produit forestier canadien à l'échelle des régions métropolitaines canado-américaines », soutenu en 2017, s'est proposée de mettre en place une méthode géomarketing permettant de présenter les notions de compétition, de zones de captage et de faisabilité commerciale à l'échelle canadienne et américaine d'un produit forestier canadien.

Un autre point qui a fait aussi l'objet d'une recherche bibliographique, est la problématique du commerce en général, et du secteur de la grande distribution au Sénégal en particulier. Dans ce registre il convient de signaler l'importance accordée aux travaux de Mamadou Khouma (2017). Dans sa thèse portant sur « Commerce et gestion de l'espace urbain à Dakar : enjeux, logiques et stratégies des acteurs », il souligne que les activités commerciales s'insèrent dans l'espace dakarois sous diverses formes : commerce de rue, marché, centre commercial etc. Mais l'absence d'une politique cohérente d'aménagement de l'espace urbain établit le commerce comme un défi pour la gestion urbaine.

Par ailleurs, il rappelle que la forte urbanisation constatée dans les années 1990 a contribué à la diversification de l'offre commerciale avec le développement du secteur de la grande distribution à Dakar. Il poursuit que la logique d'implantation des supermarchés à Dakar (casino et citydia en l'occurrence) suit le mouvement d'urbanisation marqué par le redéploiement des populations vers les quartiers réputés aisés de Dakar (Sicap et Point E en l'occurrence).

Dans leur ensemble, les différents travaux effectués en géomarketing ont poursuivi des objectifs relativement différents. Ceux entrepris par des chercheurs étrangers occupent une large part dans la littérature. A l'échelle locale, les contributions scientifiques notées dans la littérature abordent la problématique du géomarketing sous l'angle du secteur des télécommunications, en choisissant comme cadre d'analyse la ville.

Ainsi, tout en s'inscrivant dans une logique de continuité des recherches sur le géomarketing, notre étude se veut novatrice dans la mesure où elle s'intéresse sur un secteur d'activité émergent dans le paysage commercial sénégalais : celui de la grande distribution, mais aussi par le choix porté sur un cadre d'analyse plus vaste que la ville, celui de l'agglomération dakaroise.

## **V.2. Travail de terrain**

Le travail de terrain constitue une étape importante dans la mesure où c'est à ce niveau que l'étudiant établit son premier contact avec le terrain. Dans le cadre de ce travail, cette deuxième partie de notre démarche méthodologique s'est déroulée en trois phases : l'observation, les entretiens exploratoires et le recueil de données quantitatives pour la cartographie.

### **V.2.1 Observation sur le terrain**

*« Observer est un processus incluant l'attention volontaire et l'intelligence, orienté par un objectif terminal ou organisateur et dirigé sur un objet pour en recueillir des informations »* disait Mme Joëlle Berrewaerts dans son cours intitulé « Méthodologie de l'observation ». Ainsi, dans le cadre de ce travail, le choix que nous avons fait sur la démarche qualitative justifie l'introduction de l'observation directe dans notre méthodologie de recueil des informations.

Pour ce faire, nous avons porté notre regard sur les points de vente Auchan qui se trouvent dans les collectivités territoriales que nous avons ciblées pour nos entretiens. Il s'agit entre autres de l'Hypermarché Auchan Mermoz, des Supermarchés Auchan Mairie, Auchan Point E 1, Auchan Sacré Cœur, Auchan Gibraltar, Auchan Soprim, Auchan Keur Massar et du My Auchan Pikine.

### **V.2.2 Entretiens exploratoires**

Le choix que nous avons porté sur la démarche qualitative a nécessité la réalisation d'entretiens. Ainsi, dans le cadre de ce travail, nous avons choisi l'entretien semi-directif. Pour ce faire, nous avons confectionné des guides d'entretiens destinés à des personnes ressources que nous avons ciblées dans Auchan, certaines collectivités territoriales de l'agglomération dakaroise, le comité régional chargé de l'aménagement et de la gestion de l'urbanisme commercial dans la région de Dakar, l'Association des consommateurs du Sénégal (ASCOSEN), l'Union nationale des commerçants et industriels du Sénégal (Unacos-Jappo), le Front pour une Révolution Anti-impérialiste Populaire et Panafricaine (FRAPP) et le collectif « Auchan reste ».

Les différents thèmes qui structurent les guides d'entretien sont élaborés en articulation avec les objectifs de recherche et les questions posées à chaque interviewer sont formulées en fonction de la posture de la cible.

Le choix des collectivités territoriales ciblées pour les entretiens n'est pas fortuit. Il repose plutôt sur un certain nombre de paramètres que nous avons pris en compte.

En effet, en se basant sur les travaux menés sur l'agglomération dakaroise et qui ont établi une typologie de ces espaces (Lussault et Sakho, 2008 ; Ndiaye, 2015), nous avons tenté d'établir un zonage des quartiers de l'agglomération dakaroise afin de faire ressortir toute l'hétérogénéité qui caractérise cet espace. Cette hétérogénéité se lit à travers la cohabitation entre zones structurées, planifiées et zones irrégulières non planifiées, bref des zones où l'on peut lire une certaine différenciation socio-spatiale révélatrice du niveau de vie des occupants des différents quartiers de l'agglomération dakaroise.

Cette typologie des espaces qui révèle par ailleurs la diversité de l'offre qu'Auchan propose en fonction des différents territoires de l'agglomération dakaroise fait ressortir trois classes :

- La zone des classes aisées où on a pu visiter les communes de Mermoz Sacré-Cœur et de Fann-Point E-Amitié ;
- La zone des classes moyennes où on a visité les communes de Médina et de Patte d'oies ;
- La zone des classes pauvres où on a visité les communes de Pikine et de Keur Massar.

La synthèse des réponses obtenues dans les entretiens apparaît dans le document sous forme de citations et/ou d'encadrés.

### **V.2.3 Recueil des données quantitatives**

Pour les besoins de cartographie, nous avons entamé une démarche de recueil de données quantitatives auprès du groupe Auchan mais aussi auprès de certaines structures étatiques spécialisées dans la fourniture de données socio-économiques et démographiques (ANSD, Ministère du Commerce etc.). L'objectif derrière cette démarche était de trouver le maximum de données sur la structure socio-économique de l'agglomération dakaroise (*niveau de vie des ménages, catégories socio-professionnelles, profil démographique, la répartition des marchés dans cette zone*) qu'on pourrait combiner avec les données internes de l'entreprise (*données sur les clients, les points de vente etc.*).

### **V.3 Traitement et analyse des données collectées**

L'étape correspondant au traitement et à l'analyse des données s'est déroulée à trois niveaux :

- Les données issues de l'exploitation de la ressource documentaire sont convoquées dans le texte à travers des citations auxquelles nous avons fait appel ;
- Les résultats d'entretiens saisis manuellement sous WORD, apparaissent dans le document sous forme d'encadrés ;
- Les données quantitatives recueillies auprès d'Auchan et de quelques structures étatiques sont traitées à l'aide de logiciels tableur (EXCEL) mais aussi et surtout à l'aide de logiciels de système d'information géographique (QGIS et ARC GIS). Les résultats obtenus apparaissent sous forme de tableaux statistiques, de graphiques et de cartes.

Nous avons, par ailleurs, fait grandement usages des logiciels de télédétection (ERDAS) et de système d'information géographique pour faire de l'analyse spatiale et des calculs statistiques sur les données géographiques (calcul des distances entre enseignes, et entre enseignes et marchés traditionnels, calcul de superficies, détermination de zones d'attraction commerciale des points de vente etc.).

### **VI. Contraintes liées à la recherche**

Comme pour la plupart des recherches scientifiques, celle-ci n'a pas manqué à faire face à des contraintes qui pourraient, à la limite, menacer sa réalisation. Les premiers obstacles que nous avons rencontrés sur le terrain sont surtout liés aux difficultés d'accès à certaines données au niveau d'Auchan Retail Sénégal. En effet, nous travaillons sur un sujet délicat : la stratégie d'une entreprise ; ce qui pourrait justifier les réserves de la seule personne autorisée à répondre à nos questions : le chargé de la communication externe de l'entreprise.

En essayant d'aborder avec lui les éléments de la stratégie territoriale d'Auchan Retail Sénégal, les outils et applications de géomarketing dont ils font usage, il n'a pas hésité à me rappeler qu'il ne pourrait plus m'en dire plus, parce qu'il s'agit, selon lui, d'informations stratégiques qui pourraient tombés sur les mains de leurs concurrents.

Un autre problème est aussi lié aux difficultés d'accès à certaines données au niveau de l'Agence Nationale de la Statistique et de la Démographie (ANSD). A défaut de disposer des données

récentes sur les densités des différentes communes de l'agglomération dakaroise, nous n'avons pu obtenir au niveau de la structure que des données démographiques de projection datant de 2016. C'est après les avoir intégrées dans le logiciel de QGIS, que nous avons pu faire le calcul pour obtenir les densités des différentes communes de l'agglomération dakaroise.

Il en est de même pour les données sur le niveau de vie dans les différentes communes de l'agglomération dakaroise que, malheureusement, nous n'avons pas pu obtenir pour classifier les différents quartiers de l'agglomération, mais nous avons pu quand même, en nous basant sur les travaux géographiques effectués au niveau de notre zone d'étude, établir un zonage des différents quartiers de l'agglomération dakaroise.

Enfin, il convient de rappeler les nombreuses demandes de rendez-vous sans cesse reportées ou même annulées, la longue période de la pandémie de la covid-19 qui nous a obligé à suspendre, pendant un moment, notre travail de terrain etc.

Malgré toutes ces contraintes, nous avons pu quand-même présenter ce travail structuré en trois parties :

D'abord il s'agira de nous replacer dans le contexte actuel de la mondialisation pour identifier les différents facteurs qui concourent à l'attractivité du Sénégal en Investissement Direct Etranger (IDE). Cette première partie nous éclairera sur les raisons qui ont poussé l'entreprise multinationale française, Auchan, à choisir le Sénégal comme pays pilote pour démarrer son investissement dans le secteur de la grande distribution en Afrique de l'Ouest.

Dans la deuxième partie, nous porterons notre regard sur notre zone d'étude : l'agglomération dakaroise. Après avoir fait un aperçu sur cet espace, nous analyserons les différentes stratégies d'Auchan Retail Sénégal au sein de cette agglomération pour mesurer leur degré de territorialité.

Enfin, dans la troisième partie, il s'agira d'analyser les modalités d'usages de l'information géographique ainsi que son impact sur la stratégie territoriale d'Auchan dans l'agglomération dakaroise.

# PREMIERE PARTIE :

## LE SENEGAL, UN PAYS ATTRACTIF EN INVESTISSEMENTS DIRECTS ETRANGERS (IDE)

## **Introduction de la première partie**

L'économie mondiale contemporaine est caractérisée par une interdépendance des pays. Cette situation d'interdépendance entre les Etats du monde s'est traduite, depuis les années 1970, par la multiplication des échanges commerciaux, la libéralisation des marchés nationaux et internationaux, l'élimination progressive des barrières douanières avec une libre circulation des biens, des personnes et des services, le développement des entreprises multinationales avec comme corollaire, l'accroissement des Investissements Directs Etrangers (IDE).

Ce dernier est défini par le Fonds Monétaire International (FMI) comme une catégorie fonctionnelle d'investissement transnational dans lequel un résident d'une économie détient le contrôle ou une influence significative sur la gestion d'une entreprise résidente dans une autre économie.

En d'autres termes, il s'agit de tout investissement réalisé en vue d'intérêts durables dans une entreprise opérant dans un autre pays. L'investisseur aura de ce fait, un certain niveau d'influence sur la gestion de cette entreprise dite d'investissement direct.

Depuis les années 1980, les investisseurs semblent tourner leur regard vers ce nouveau type d'investissement jugé plus durable et plus bénéfique aussi bien pour les pays d'origine que pour les pays d'accueil qui ne manqueront d'ailleurs, réciproquement, d'opérer des stratégies innovantes pour favoriser ce type de développement.

En replaçant d'abord la problématique des Investissements Directs Etrangers (IDE) dans le contexte actuel de la mondialisation, cette partie expose les différents facteurs qui supportent l'attractivité du Sénégal en IDE.

## **Chapitre I : Place des Investissements Directs Etrangers (IDE) dans le contexte actuel de la mondialisation**

Replacer les Investissements Directs Etrangers (IDE) dans le contexte actuel de la mondialisation pour identifier les déterminants qui justifient le fait que ce nouveau type d'investissement ait devenu l'alternative aux autres modes de financement, tel est l'objet de ce présent chapitre.

### **I. Les Investissements Directs Etrangers (IDE), moteur stable de la mondialisation**

Dans un contexte où la communauté internationale du développement mise sur le secteur privé pour réduire la pauvreté, installer une croissance équitable, promouvoir une prospérité partagée et plus généralement, réaliser les Objectifs de développement durable, les IDE semblent être le dénominateur commun de bon nombre d'acteurs économiques (multinationales comme pays d'accueil) qui les considèrent comme le véhicule de l'internationalisation puis de la globalisation de la production des firmes multinationales.

Depuis le milieu des années 1990, les échanges financiers internationaux ont connu un décollage sans précédent.

Déjà en 1998, les investissements à l'étranger des sociétés multinationales ont atteint 644 milliards de dollars. Soit une augmentation de 40 % à l'échelle mondiale par rapport à l'année précédente, faisant ainsi passer le stock mondial d'actifs étrangers à plus de 4.200 milliards de dollars<sup>20</sup>.

En 2008, la crise financière intervenue avait fait craindre un repli prolongé des financements internationaux. Contrairement aux autres modes de financement, à l'image des crédits bancaires, qui ont connu un repli, les IDE se sont avérés être un moteur stable de la mondialisation, par ailleurs adapté aux barrières douanières ou commerciales et tenant compte des spécificités locales<sup>21</sup>.

---

<sup>20</sup> Conférence des Nations unies pour le commerce et le développement (CNUCED), « L'investissement international dans le monde, 1999 »,

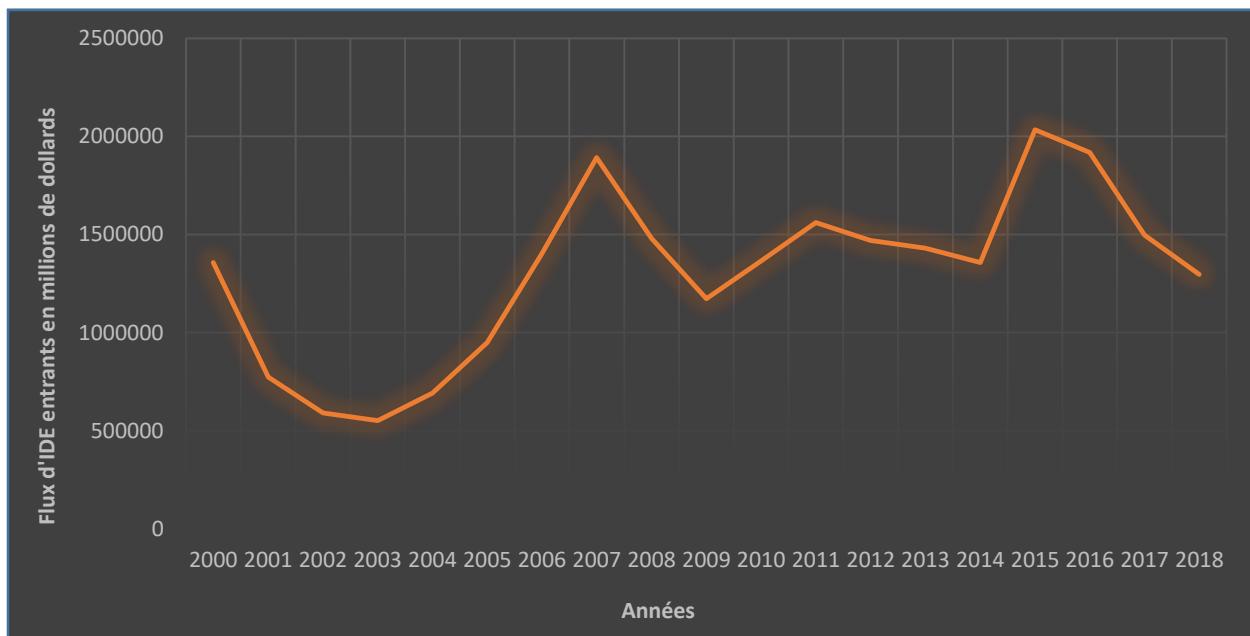
<sup>21</sup> [www.afep.com](http://www.afep.com)

Même si depuis 2007, la reprise en faveur des flux d'IDE entrants au niveau mondial semble se faire timidement, les records enregistrés en 2015 (2.033.803 milliards de dollars) étaient tout de même remarquables. En 2016, ces flux mondiaux d'IDE se sont très vite essoufflés pour s'établir à 1.750 milliards de dollars, soit un recul de 2%.

L'année 2018 marque la troisième année consécutive de déclin des flux mondiaux d'IDE entrants. Ces derniers ont accusé un recul de 13% pour s'établir à 1.300 milliards de dollars. Cette situation s'explique principalement par « *les rapatriements massifs des bénéfices à l'étranger accumulé par les entreprises multinationales américaines qui sont intervenus au cours des deux premiers trimestres de 2018, à la suite des réformes fiscales adoptées aux États-Unis à la fin de 2017* ».<sup>22</sup>

**Figure 2 : Evolution des flux d'entrées d'IDE au niveau mondial de 2000 à 2018**

**(En millions de dollars)**



**Source :** CNUCED 2019

<sup>22</sup> CNUCED (2019), « Rapport sur l'investissement dans le monde : les zones économiques spéciales », 59 pages.

S’agissant des pays en développement, les IDE sont devenues depuis ces dernières décennies, les sources de financement les plus importantes et les moins instables par rapport aux investissements de portefeuille, aux envois de fond ou encore aux aides publiques.

En 2018, les flux d’IDE entrants dans les pays en développement ont résisté pour s’établir à 706 milliards, soit une progression de 2% (Rapport CNUCED 2019), tout le contraire des pays développés qui ont connu pendant cette même période une diminution des flux d’IDE entrants.

Pour le cas des pays de l’UEMOA, cette résilience s’est traduite par une accélération des flux d’IDE entrant dans la zone au plus fort moment de la crise, affichant ainsi un rythme de progression moyen annuel de 18,8% sur la période 2006-2011, contre seulement 3,5% entre 2000 et 2005.<sup>23</sup>

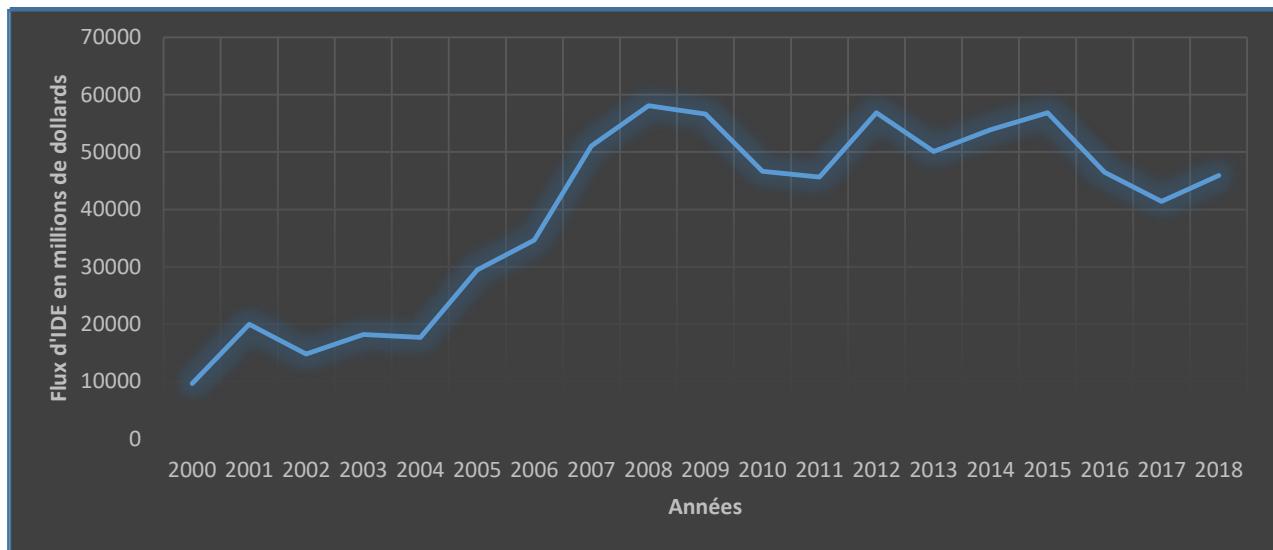
Pour expliquer les performances des pays de la zone UEMOA en faveur des IDE, la BCEAO mentionne dans son rapport sur l’«évolution des investissements directs étrangers dans les pays de l’UEMOA au cours de la période 2000-2011 » publié en 2013 que « *cette évolution résulte notamment du regain d’intérêt pour les ressources minières des pays de l’Union, dont l’exploitation est devenue rentable à la faveur de l’envolée des cours internationaux des produits de base au milieu des années 2000.* »

---

<sup>23</sup> Banque Centrale des Etats de l’Afrique de l’Ouest, 2013 (BCEAO), « évolution des investissements directs étrangers dans les pays de L’UEMOA au cours de la période 2000-2011 », 48 pages.

**Figure 3 : Evolution des flux d'entrées d'IDE en Afrique de 2000 à 2018**

**(En millions de dollars)**



**Source :** CNUCED 2019

## **1. Avantages des Investissements Directs Etrangers (IDE) pour les pays d'accueil**

Des flux de capitaux entrants, des entreprises qui voient le jour, d'autres qui s'agrandissent... tout ceci doit forcément impacter l'économie du pays concerné. Dans la plupart des pays en développement ou en particulier les pays les moins avancés, la nécessité d'attirer les investissements directs étrangers est plus que jamais à l'ordre du jour pour favoriser l'industrialisation, la diversification et la transformation structurelle de leur économie.

Ainsi, les avantages des IDE pour les pays d'accueil en particulier peuvent être énumérés comme suit :

- **Hausse du stock de capital** : pour un pays en développement où l'épargne est faible, les possibilités de production sont très restreintes du fait de l'insuffisance du stock de capital. Les nouveaux flux venant des pays plus avancés permettent d'accroître sa production et même de la diversifier.

- **Création d'emploi** : la création de nouvelles activités issue de l'installation des multinationales nécessite de la main d'œuvre locale dans bien des cas, surtout lorsqu'elle a été recherchée en amont par l'investisseur du fait de sa qualification ou de son caractère bon marché.
- **La hausse des recettes fiscales** : la création d'emploi entraîne à son tour une augmentation des recettes fiscales (les salariés sont pour la plupart imposables). En outre la multinationale est soumise aux lois fiscales comme toute autre entreprise présente sur le territoire. Même les dividendes à rapatrier sont imposés en premier lieu.
- **La hausse des exportations** : le pays hôte gagnerait des parts de marché internationales en produisant davantage avec plus de capital, de main d'œuvre qualifiée et une meilleure utilisation de ces facteurs, en un mot le pays devient plus compétitif.
- **Les externalités positives** : dans ce lot on peut classer tout autre avantage qui découle du fonctionnement des multinationales : la formation des employés (amélioration du capital humain du pays), les transferts de technologie, de techniques de gestion, les relations commerciales avec les potentiels fournisseurs de la firme, l'imitation des concurrents locaux et la concurrence lorsqu'elle hisse le niveau des entreprises locales et profite aux consommateurs.

## 2. Inconvénients des Investissements Directs Etrangers (IDE) pour les pays d'accueil

Les inconvénients en matière d'IDE se présentent surtout sous forme de risques qui guettent le pays d'accueil si certaines mesures d'accompagnement ne sont pas appliquées :

- **Les coûts sur la concurrence** : il peut exister un grand écart entre la firme étrangère et les locales en termes de compétences managériales, de technologies, d'assise financière etc. De ce fait, les entreprises locales du même secteur deviennent asphyxiées par l'internationales qui leur impose une concurrence intenable.
- **Les effets négatifs sur l'équilibre macroéconomique** : le rapatriement des revenus de l'investissement étranger peut, à certaines proportions, nuire à la balance des paiements. Il

s'y ajoute les avantages fiscaux accordés aux multinationales pour les attirer. Pour un pays comme le Sénégal, ceci constitue un vrai manque à gagner étant donné qu'une bonne partie du budget de l'Etat est de nature fiscale.

- **Les risques sur la souveraineté du pays** : le poids économique de la firme multinationale de même que la position stratégique de son pays d'origine sur l'échiquier politique peuvent mettre en danger la souveraineté du pays d'accueil (*s'il s'agit surtout d'un pays sous développé*) concernant certains points tels que le contrôle des ressources. Dans certains contrats avec des firmes multinationales, les pays en développement peinent à bénéficier de certains avantages tels que les transferts de technologie, le respect des normes environnementaux entre autres.

Cependant, il convient de préciser que ces avantages et inconvénients ne concernent pas tous les pays de la même manière et au même degré. Les caractéristiques du pays d'accueil sont très déterminantes concernant les retombées qu'auront les entreprises multinationales sur son économie.

## **II. Etat des lieux des Investissements Directs Etrangers (IDE) au Sénégal**

Depuis les années 1980, les Investissements Directs Etrangers (IDE) ont connu un regain d'intérêt dans les modes de financement du développement dans les pays en développement. Devant la nécessité de trouver une alternative aux autres types de flux de capitaux privés extérieurs arrivant dans ces pays dans le cadre de l'aide publique au développement et des partenariats bi ou multilatéraux, les investisseurs étrangers se sont inscrits dans une perspective de profits à long terme en portant leur choix sur les IDE.

Malgré ses difficultés à renouer avec une dynamique de croissance soutenue ces dernières années (Croissance annuelle moyenne de 2,5% sur la période 2008-2013), le Sénégal a su maintenir une certaine attractivité auprès des investisseurs étrangers.

Déjà en 2016, le classement Doing Business, établit par la Banque Mondiale (BM) plaçait le Sénégal à la 153<sup>ème</sup> place sur 189 pays, progressant ainsi de trois places par rapport à 2015.

Le stock total d'IDE est passé de 3.772 millions de dollars en 2016, à 4.858 millions de dollars en 2017, pour bondir à 5.304 millions de dollars en 2018 (soit +42% entre 2016 et 2017 et +9% entre 2017 et 2018).

Le ratio stock d'IDE sur PIB, qui se situait à 13% en 2010, atteint 23% en 2018.

Les flux d'IDE entrants au Sénégal passent de 587 millions de dollars en 2017, à 629 millions de dollars en 2018 (+7%) et représentent 7% des flux totaux en Afrique de l'Ouest<sup>24</sup>.

**Figure 4 : Flux d'IDE entrants au Sénégal en millions de dollars**



**Source** : CNUCED 2019

<sup>24</sup> [www.unctadstat.org](http://www.unctadstat.org)

## **1. Evolution des Investissements Directs Etrangers (IDE) au Sénégal**

Dans son dossier intitulé « Investissements étrangers et Emergence du Sénégal » publié en 2016, le Docteur Omar Ndiaye se base sur les données d’Africa Data Base, CD-Rom, 2005 de la Banque Mondiale pour suivre l’évolution de l’IDE au Sénégal, de 1968 à 2013.

Les observations faites sur cette période sont confinées dans l’encadré ci-dessous

### **Encadré 1 : Evolution des IDE au Sénégal, de 1968 à 2013**

« (...) Les investissements directs étrangers ont été relativement non négligeables de 1968 à 1972. Ensuite ils ont connu une évolution en dents de scie : -8,6 millions de dollars US en 1973 ; 103 millions de dollars US en 1984 ; -15,8 millions de dollars US en 1985.

Dans la période 1986/1994, le flux moyen d’IDE devient négatif pour s’établir à -0,3 % du PIB avant de repartir à la hausse après la dévaluation avec une valeur moyenne de 1,3 % du PIB durant la période 1995/2001.

Depuis 1994, année de la dévaluation du franc CFA, l’économie sénégalaise ne connaît plus de valeur négative de son flux d’IDE. L’explication réside dans la vague de politiques de libéralisation de l’économie et de privatisation d’entreprises menées dans le cadre de l’ajustement structurel. Ainsi, les flux d’IDE, élevés en 1997 avec 115,3 millions de dollars US soit 2,6 % du PIB et en 1999 avec 142,5 millions de dollars US soit 3,0 % du PIB, proviennent essentiellement de la privatisation de la SONATEL et de la SENELEC.

D’après les données publiées par World Development Indicators, février 2016 du FMI, la période 2005-2008 a vu les IDE progresser pour atteindre en moyenne 315 millions de dollars US par an correspondant au taux moyen annuel de 2,8% du PIB. Une baisse est observée en 2009 suite à la crise financière internationale de 2008-2009 puis en 2010 avec 266 millions de dollars US soit 2,1% du PIB. En 2012 l’IDE s’élève à 276 millions de dollars US et représente 2,0% seulement du PIB à cause notamment de l’attentisme des investisseurs suite à l’élection présidentielle. L’augmentation enregistrée en 2013 pour un montant de 311 millions de dollars US soit 2,1% du PIB, est l’amorce d’une tendance haussière, confirmée depuis le lancement du PSE en 2014.

*Au Sénégal, les perspectives d'attraction d'IDE sont particulièrement favorables à moyen terme, du fait notamment des activités d'extraction de zircon et d'exploration d'autres mines d'or en plus de celle de Sabodala, ainsi que de la hausse continue des cours des métaux précieux.*

*En 2013, les IDE ont été à nouveau poussés par de grands projets en faveur du développement des infrastructures et du réseau électrique. Les flux d'investissements étrangers au Sénégal se maintiennent au-delà des 300 millions USD (338 millions d'USD en 2013). La France reste l'un des investisseurs historiques au Sénégal ».*

Source : Dr Omar Ndiaye (2016), « Investissements étrangers et Emergence du Sénégal »

## **2. Orientation géographique et ventilation sectorielle des Investissements**

### **Directs Etrangers (IDE) reçus par le Sénégal**

La structure du stock d'IDE qu'abrite le Sénégal révèle une faible diversification des sources de provenance. En effet, les sources des investissements directs étrangers au Sénégal sont essentiellement la zone euro. Une bonne part de ce stock est d'origine française : 727 millions d'euros en 2012 ; 40% du total ; près de 20 000 emplois créés par les entreprises françaises qui représentent environ 25% du PIB et des entrées fiscales du Sénégal (O. Ndiaye, 2016).

Les liens historiques qui unissent le Sénégal et la France ainsi que les similitudes dans les environnements institutionnels de ces deux pays ont favorisé leurs relations commerciales et une forte représentativité des entreprises françaises au Sénégal dans presque tous les secteurs de l'économie sénégalaise. L'on peut citer en exemple :

**Agriculture et agro-industrie** : Compagnie fruitière dans la production horticole, Castel dans le secteur des boissons et dans le raffinage d'huile végétale en partenariat avec Sofiproteol.

**Carrières, Mines et Industrie** : cimenterie reprise par VICAT avec notamment un investissement de 200 MEUR en 2007, Eramet coactionnaire du projet d'exploitation de sables titanifères « Grande Côte Opération », Air Liquide dans le secteur du gaz industriel, etc.

**BTP** : principalement Eiffage avec la première concession autoroutière du pays

**Distribution** : Total est le premier distributeur de carburants au Sénégal avec plus de 140 stations (40% de parts de marché) Casino, Auchan et Carrefour qui évoluent dans la distribution de biens d'équipements et de consommation.

**Transport aérien et tourisme** : Air France et Corsair, Accor, Club Méditerranée

**Transports maritimes et logistique** : Bolloré, Necotrans, Delmas (CMA-CGM)

**Télécommunications et médias** : la Sonatel (dont Orange est le premier actionnaire) qui est devenu le premier opérateur téléphonie et internet du pays, le premier chiffre d'affaires et la première capitalisation à la Bourse Régionale des Valeurs Mobilières.

**Banques et Assurances** : SGBS et BICIS, filiales respectives de la Société Générale et de BNP Paribas, constituent les 2<sup>ème</sup> et 3<sup>ème</sup> banque du Sénégal, Axa Sénégal leader de l'assurance dommages, Gras Savoye, courtier en assurances.

**Tableau 1 : Représentativité des entreprises françaises au Sénégal par secteur d'activité**

SECTEURS D'ACTIVITE								
ENTREPRISES	Agriculture et Agro-industrie	Carrières, Mines et Industries	BTP	Distribution	Transport aérien et Tourisme	Transports maritimes et Logistique	Télécommunications et Médias	Banques et Assurances
	Compagnie fruitière	VICAT	Eiffage	Total	Air France	Bolloré	Sonatel	SGBS
	Castel	Eramet		Casino	Air Corsair	Necotrans		BICIS
	Sofiproteol	Air liquide		Auchan	Accor	Delmas		Axa Sénégal
				Carrefour	Club Méditerranée			Gras Savoye

Aux côtés de cette présence française dense et stable, plusieurs pays ont renforcé leur présence au Sénégal au cours des dernières années. Il s'agit entre autres :

**Des pays européens** : Italie (2ème investisseur au Sénégal), Allemagne et Espagne ;

**Des économies émergentes** : Chine, Malaisie, Maroc et Inde ;

**Des pays de la sous-région** : Mali et Côte d'Ivoire.

Par ailleurs, la répartition par branche d'activité montre que les flux d'investissement direct sont essentiellement orientés vers deux grands secteurs de l'économie sénégalaise :

**Le secteur secondaire** avec l'agroalimentaire et la transformation des produits de la pêche, les produits pharmaceutiques, le raffinage pétrolier, la chimie, la production de ciment, le textile, l'emballage, la mécanique et la métallurgie.

**Le secteur tertiaire** avec les banques et les assurances, la distribution de l'eau, le transport, les télécommunications, l'hôtellerie/restauration, la distribution de biens d'équipement et de consommation, les services informatiques et les hautes technologies, l'audiovisuel et les services portuaires.

## **Chapitre II : Déterminants de l'attractivité du Sénégal en Investissements**

### **DIRECTS ETRANGERS (IDE)**

L'investissement direct étranger constitue aujourd'hui l'un des principaux catalyseurs du développement. Même si les avantages qu'il procure ne se manifestent pas de manière automatique et ne se répartissent pas équitablement entre les pays et les secteurs d'activité, il semble aujourd'hui admis que ce type d'investissement attire plus que jamais la convoitise de bons nombres d'acteurs économiques, firmes multinationales comme pays d'accueil.

Entre les pays et les firmes multinationales, les relations sont désormais caractérisées par un profond changement. Ces relations sont passées d'un contexte des droits des pays et obligations des firmes à celui des droits des firmes et obligations des pays d'accueil (Brewers et Young, 2000). Autrement dit, ce ne sont plus les Etats qui mettent les firmes en concurrence pour l'accès à leur marché, mais ce sont les firmes qui mettent les pays en compétition pour leur faire faire bénéficier des emplois qu'elles vont créer. Désormais, les Etats (surtout ceux des pays en développement) vont devoir se mettre en compétition et développer des politiques d'attractivité pour bénéficier le plus possible des avantages liés à la présence des entreprises multinationales dans leurs territoires.

En matière d'attraction des IDE, le Sénégal, au vu des performances enregistrées ces dernières décennies dans ce domaine, est loin d'être un mauvais élève. Depuis les années 1990, les orientations politiques opérées sur la structure macro-économique du pays ainsi que les nombreuses réformes notées dans l'environnement des affaires se sont traduites par un dynamisme soutenu des flux d'IDE entrants dans le pays : De 57 millions de dollars américain en 1990, les flux d'IDE entrant dans le pays se sont établis à 629 millions de dollars américain en 2018<sup>25</sup>.

Dans ce chapitre, il est question d'identifier, non pas de façon exhaustive, les facteurs essentiels qui supportent l'attractivité du Sénégal en IDE et qui sont entre autres : une stabilité socio-politique, un cadre institutionnel de l'investissement rénové, une ouverture sur l'international et un bon dynamisme économique.

---

<sup>25</sup> [www.unctadstat.unctad.org](http://www.unctadstat.unctad.org)

## **1. Une stabilité sociopolitique**

Le Sénégal est l'un des pays les plus stables d'Afrique. Depuis son indépendance en 1960, il a connu trois grandes alternances politiques, toutes pacifiques. Contrairement à beaucoup de pays d'Afrique, le Sénégal n'a jamais connu de coup d'État militaire, guerre civile ou conflit ethnique ou religieux, à l'exception d'un conflit indépendantiste dans sa partie sud depuis les années 1980. Le pays a une longue tradition de paix et de démocratie.

Sur des questions de démocratie, de multipartisme, de liberté d'expression, de reconnaissance des droits politiques et sociaux etc., le Sénégal n'a rien à envier aux autres pays de la sous-région. Il demeure par contre un modèle en Afrique de l'Ouest.

Jusqu'ici, le Sénégal a été épargné par les violences qui secouent la région. Ce contexte de stabilité est favorable à une stratégie de croissance qui pourra se baser sur le PSE qui se confrontera au défi récurrent de mise en œuvre.

Pour autant, comme Jean Philippe Payet a eu à le rappeler dans son « étude stratégique pour une meilleure attractivité du Sénégal en IDE » (2014), il faut se montrer attentifs aux multiples menaces de déstabilisation qui gagnent la zone et notamment la situation au Mali voisin conjugué avec l'existence d'une crise de basse intensité en Casamance qui pourrait évoluer en crise de haute intensité tant la corruption gangrène la gestion de ce dossier au sommet de l'état. L'affaissement progressif de l'élite sénégalaise, en atteste les dernières révélations du colonel Abdoulaye Aziz Ndao dans son ouvrage intitulé « Pour l'honneur de la Gendarmerie sénégalaise » dans lequel il accuse la Gendarmerie Nationale d'actes de corruption et de malversations, est un fait nouveau majeur dans l'évolution du pays et dans la fiabilité de ses services de sécurité de celui-ci.

## **2. Un cadre institutionnel de l'investissement rénové**

Le Sénégal a entrepris des réformes d'envergure pour libéraliser son économie, assurer une meilleure transparence, promouvoir et sécuriser les investissements privés et assurer ainsi son développement dans de meilleures conditions.

Depuis novembre 2012, le gouvernement du Sénégal a mis en œuvre le Programme de Réformes de l'Environnement des Affaires et de la Compétitivité (PREAC). Couvrant la période 2013-2015, la mise en œuvre de ce programme s'est focalisée sur trois points majeurs :

- Les procédures administratives liées à l’investissement et au commerce ;
- La disponibilité des facteurs de production ;
- Les principaux textes régissant l’environnement juridique et fiscal des affaires (code des impôts, code des douanes, code des procédures civiles, code mines et code des collectivités locales)<sup>26</sup>.

Ces différentes réformes qui se sont soldées par un environnement des affaires plus attractif et en constante amélioration ont fait du Sénégal une terre d’opportunités aux yeux des investisseurs.

De nombreuses innovations ont ainsi été apportées à l’instar de la suppression du capital social pour la création d’une SARL<sup>27</sup>, la création de guichets uniques pour la constitution d’une entreprise ou le raccordement à l’électricité, la dématérialisation des procédures douanières, la réduction des taxes pour les sociétés qui investissent ainsi que les différentes incitations fiscales permises par le Code des Investissements et le régime d’entreprise franche d’exportation.

La mise sur pied d’un paquet de 52 mesures a propulsé le Sénégal parmi les 10 meilleurs réformateurs au monde par le classement Doing Business établi par la Banque Mondiale et ses partenaires.

#### *Sur le plan de la fiscalité*

Le Code sénégalais des investissements prévoit des incitations spécifiques pour stimuler l’investissement dans des secteurs clés tels que l’agriculture et l’agroalimentaire, la pêche, l’élevage et les industries connexes, l’industrie manufacturière, le tourisme, et les mines, entre autres secteurs. Les incitations à l’investissement comprennent, sans toutefois s’y limiter :

- Des exemptions de droits de douane (sur 03 ans)
- Une suspension de la TVA (sur 03 ans)
- Des crédits d’impôt de 40% pour l’investissement admissible et déductibles dans les 05 ans
- Un statut de société d’exportation gratuite pour les entreprises de l’agriculture, de l’industrie et des télécommunications tirant au moins 80% de leur chiffre d’affaires de l’exportation...

---

<sup>26</sup> Direction de la promotion des investissements (2016), « Cadre général de l’investissement du Sénégal », 22 pages

<sup>27</sup> Société A Responsabilité Limité

### ***En matière de démarches administratives***

Les formalités administratives pour l'exercice d'activités économiques ont été simplifiées par la mise en place d'un guichet unique au sein de l'APIX qui facilite toutes les formalités administratives de création ou de modification des entreprises et qui gère les agréments au code des investissements et au statut de l'entreprise franche d'exportation.

Les investisseurs sont maintenant en mesure de :

- Enregistrer une entreprise dans 24h
- Faire une opération d'importation ou d'exportation en 10 jours
- Faire un transfert de propriété en 50 jours
- Obtenir un permis de construire en ligne en 40 jours
- Faire une déclaration en ligne et un paiement de l'impôt
- Bénéficier de la suppression de l'exigence du capital social pour la création d'une Sarl
- Bénéficier de la création de tribunaux de commerce
- Bénéficier de la dématérialisation de toutes les procédures liées à la vie de l'entreprise (e-tax, Teledac, etc...)

### ***Pour la protection des investissements***

Au Sénégal, le droit des affaires est régi par le Traité de l'Organisation pour l'harmonisation du droit des affaires en Afrique (OHADA), qui permet de sécuriser l'environnement juridique des entreprises. Le Sénégal a, par ailleurs, signé plusieurs accords de protection et de promotion des investissements (APPI) avec plusieurs dizaines de pays partenaires à travers le monde.

Dans un contexte de mondialisation, ces accords améliorent la sécurité juridique des investissements. Ils prévoient le rapatriement libre des capitaux d'investissement et des retours sur investissement, garantissent l'expropriation et prévoient une clause de la nation la plus favorisée (NPF) au traitement des investisseurs. Ils prévoient aussi l'indemnisation des pertes en cas de guerre, de conflit armé ou d'émeute.

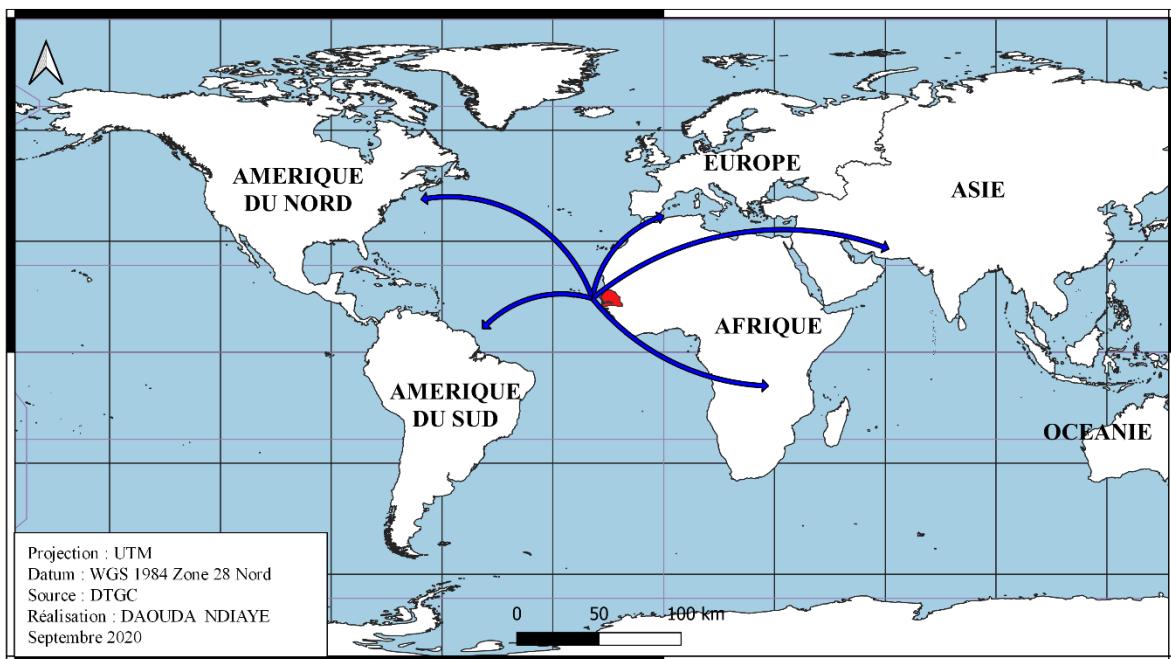
Par ailleurs, le rapprochement du cadre institutionnel Sénégalais et celui de la France qui constitue le premier pays investisseur au Sénégal, constitue un autre élément qui prouve que le Sénégal est pleinement engagé à améliorer son climat des affaires pour promouvoir les investissements et favoriser une croissance économique tirée par le secteur privé.

### **3. Une ouverture sur l'international**

Situé sur la côte ouest de l'Afrique, entre  $12^{\circ} 88''$  et  $16^{\circ} 41''$  de latitude nord et  $11^{\circ} 21''$  et  $17^{\circ} 32''$  de longitude Ouest, le Sénégal bénéficie d'un positionnement stratégique à l'extrême occidentale du continent africain, dans sa partie la plus avancée dans l'océan Atlantique, lui conférant ainsi une position de hub reliant l'Afrique au reste du monde.

Cette situation géographique stratégique place le Sénégal à la frontière des opportunités d'investissement et de commerce dans la région et fait de lui une porte d'entrée privilégiée sur le continent africain.

**Carte 1 : Positionnement stratégique du Sénégal : Au carrefour des continents**



Son positionnement géographique marque, en outre, son ouverture sur le monde et lui confère une position facilitant l'accès au marché sous régional et aux principaux marchés d'exportation. Le Sénégal est à 6 heures de l'Europe et à 7 heures des Etats Unis par avion. Dakar, la capitale

économique et politique du pays, est à la croisée de plusieurs routes maritimes et présente un réel avantage comparatif pour le fret maritime. Le port de Dakar offre des services logistiques de qualité et une liaison directe avec le train et les grands axes routiers. La liaison s'effectue en moins de 6 jours vers l'Europe et en 7 jours vers les Etats-Unis.

Le pays qui est à 400 kilomètres du Cap-Vert, est frontalier avec la Gambie, la Mauritanie, le Mali, la Guinée et la Guinée Bissau. L'accès à l'hinterland (Mali, Burkina Faso) est particulièrement plébiscité pour les exportations de marchandises notamment grâce à la présence des Entrepôts du Sénégal au Mali (ENSEMA) situés à Bamako.

Par ailleurs, le Sénégal a une économie très ouverte. Son appartenance à des zones d'intégration économique et/ou monétaires sous régionale (UEMOA), régionale (CEDEAO) et africaine (NEPAD) fait de lui une entrée principale de grands marchés régionaux. Le Sénégal est aussi bénéficiaire de plusieurs accords commerciaux préférentiels avec plusieurs grandes économies du monde, dont l'Union Européenne, la Chine et les États – Unis.

#### **4. Un dynamisme économique soutenu**

Même si les problèmes d'emploi, de coût de la vie, de qualité des services publics, de fourniture et de coût de l'électricité et d'approvisionnement en eau demeurent encore les préoccupations premières des Sénégalais, les performances économiques notées ces dernières années confortent la position du Sénégal en tant que deuxième économie en Afrique de l'ouest francophone derrière la Côte d'Ivoire.

En témoigne, l'évolution du taux de croissance du Produit Intérieur Brut (PIB) ces dernières années, illustre une bonne dynamique de croissance obtenue grâce aux résultats enregistrés dans l'agriculture et l'industrie spécialement. Ce taux s'est établit à 6.8% en 2018 contre 7,1% en 2017 et 6,4% en 2016<sup>28</sup>.

Le secteur primaire (16,5 % du PIB, 50 % de la population active) demeure particulièrement exposé aux aléas climatiques et à la volatilité des cours mondiaux des matières premières. Les autorités souhaitent développer l'activité agricole le long du fleuve Sénégal qui abrite déjà la

---

<sup>28</sup> [www.unctadstat.org](http://www.unctadstat.org)

culture de la canne à sucre, en vue d'accroître la production de riz pour devenir autosuffisantes et d'intensifier les cultures maraîchères destinées à la consommation nationale ou à l'exportation.

Le secteur secondaire (25,6 % du PIB) repose essentiellement sur les mines d'or, les phosphates, le ciment, l'agroalimentaire et le BTP. Les récentes découvertes de champs pétroliers et gaziers devraient accroître ce pourcentage dans un futur proche.

Les activités tertiaires (57,9 % du PIB, service public inclus pour 20 %), au sein desquelles les télécommunications occupent une place prépondérante, restent fortement dominées par le secteur informel.

Premier pays en Afrique de l'Ouest à avoir été noté « B+/B » par Standard & Poors<sup>29</sup> en 2017, le Sénégal confirme sa reconnaissance internationale avec la note Ba3 avec perspective stable, attribuée par Moody's et due à sa stabilité macroéconomique, un accès illimité aux devises, une dette croissante mais modérée, un soutien de la communauté financière internationale. Le pays figure par ailleurs dans le top 5 des pays en Afrique à la croissance la plus forte en 2018.

La dynamique que le Sénégal connaît actuellement devrait se poursuivre dans les prochaines années surtout avec la découverte récente des importants champs pétroliers et gaziers dont la phase d'exploitation commencera dans un futur proche.

**Encadré 2** : L'environnement des affaires au Sénégal, quelles appréciations en fait le secteur privé national ?

Il est clair que, de manière générale, le Sénégal dispose d'un environnement économique où il est bon de faire affaires. Cela s'est justifié par les nombreuses performances que le pays a enregistrées ces dernières décennies, surtout en matière d'attraction des flux internationaux. Sans oublier aussi la belle image que le pays projette sur l'international, surtout aux yeux des organismes internationaux de notation qui n'ont pas manqué de lui accorder de bonnes notes :

---

<sup>29</sup> Standard & Poor's (S&P) est une filiale de McGraw-Hill qui publie des analyses financières sur des actions et des obligations. C'est une des quatre principales sociétés de notation financière, avec Moody's, Fitch Ratings et Dagong.

-Classé parmi les 10 meilleurs réformateurs au monde par le classement Doing Business établi par la Banque Mondiale et ses partenaires.

-153<sup>ème</sup> place sur 189 pays, progressant ainsi de trois places par rapport à 2015, d'après le classement Doing Business, établit par la Banque Mondiale (BM) en 2016.

Ces bonnes performances enregistrées par le pays semblent bien attiser la convoitise des investisseurs étrangers à l'image de la multinationale Auchan. En répondant à la question de savoir qu'est ce qui justifie le fait, qu'en démarrant son investissement dans le secteur de la grande distribution en Afrique de l'Ouest, Auchan a choisi le Sénégal comme pays pilote, notre interlocuteur au sein d'Auchan Retail Sénégal nous confie ceci : « *Le choix du Sénégal est stratégique du fait de sa position géographique, qui est une position très stratégique, qui est à l'avancée la plus occidentale en Afrique de l'Ouest. Donc il est placé à un haut niveau de carrefour maritime et aéroportuaire. Donc pour accéder au Sénégal, rien de plus de plus facile.*

*Hormis cela, il y'a la stabilité du pays. C'est un pays pacifique ou il n'y'a pas de problèmes majeurs. Il y'a aussi la stabilité économique. L'économie sénégalaise continue d'aller plus haut mais un peu perturbée par la Covid-19.*

*Donc le choix a été motivé par tous ces éléments-là, et du fait aussi que le secteur de la grande distribution était ouvert au Sénégal ».*

Cependant pour le secteur privé national, les discours sur l'environnement des affaires au Sénégal semblent être bien loin de la réalité. A en croire à notre interlocuteur au sein de l'UNACOIS/JAPPO, même si tout le monde plaide en faveur de son attractivité, l'environnement des affaires au Sénégal est loin d'être profitable au secteur privé national. Lors de notre entretien, Mr Anthony Diatta, Directeur des Services et Programmes nous confie ceci :

*« D'une manière générale, quand on parle de l'environnement économique au niveau du Sénégal, c'est toujours la même chose, ce que les gens disent c'est le coût élevé des impôts, c'est le premier point, le nerf de la guerre. Pour ce qui est des entreprises de production, c'est le coût de l'électricité et quand vous dites hausse du prix de l'électricité cela veut dire que tout ce qui est en rapport avec l'électricité va augmenter. Avant cela la première hausse que le gouvernement avait exécutée c'est celle du carburant. Et quand vous dites hausse du carburant, cela veut dire que tout ce qui est en rapport avec le transport de marchandises, de biens et de services va augmenter.*

*Ce n'est pas donc un environnement qui est très favorable suite à ces deux hausses successives, c'est-à-dire hausse de l'électricité, hausse du carburant, suivi du coût élevé des impôts. Et ça c'est sur le plan économique.*

*Maintenant sur le plan social, qu'on le veuille ou non, il faut quand même noter une certaine stabilité. Donc c'est un environnement très défavorable. Il faut aussi ajouter le fait qu'au niveau des impôts et domaines, ils ont augmenté le taux d'imposition de l'avance sur le revenu. C'est un environnement des affaires qui est moribond. ».*

**Source :** Enquêtes personnelles

### **Conclusion partielle**

Considéré comme le véhicule de l'internationalisation puis de la globalisation de la production des firmes multinationales, les IDE sont devenues, depuis ces dernières décennies, les sources de financement les plus importantes et les moins instables pour les pays en développement, par rapport aux flux de capitaux entrants dans ces pays dans le cadre de l'aide publique au développement ou des partenariats bi et multilatéraux.

Au Sénégal, cela se justifie par les records enregistrés dans les échanges financiers internationaux depuis les années 1990. De 57 millions de dollars américain en 1990, les flux d'IDE entrant dans ce pays se sont établis à 629 millions de dollars américain en 2018.

Ces performances enregistrées en matière d'attraction des IDE par le Sénégal s'appuient sur un ensemble de facteurs combinés qui ont concouru à l'attractivité de ce pays pour ce type d'investissement : une stabilité socio-politique, un cadre institutionnel de l'investissement rénové, une ouverture sur l'international et un bon dynamisme économique.

Pour mieux tirer davantage de profits d'un tel cadre de l'investissement assez favorable pour le développement de ses activités, une entreprise multinationale comme Auchan gagnerait mieux à développer une stratégie territoriale bien encadré au sein de son territoire de déploiement.

# DEUXIEME PARTIE

## AUCHAN RETAIL SENEGAL, UNE STRATEGIE BASEE SUR UNE VOLONTE D'ANCRAGE DANS LES TERRITOIRES DE L'AGGLOMERATION DAKAROISE

## **Introduction de la deuxième partie**

La volonté de consolider son ancrage sur son territoire de déploiement, d'intensifier ses liens marchands et non marchands avec ce dernier, pousse généralement une entreprise à développer un ensemble de stratégies.

Pour les géographes, dès que la stratégie de l'entreprise s'inscrit dans un territoire donné en prenant en compte toutes les dimensions à la fois géographique, sociale, politique, économique, culturelle et symbolique de ce dernier, elle est qualifiée de territoriale.

Pour les entreprises évoluant dans le secteur de la distribution, à l'image d'Auchan, la finalité d'une telle démarche est d'aboutir à une parfaite couverture territoriale. Cela passe par un processus d'expansion qui pousse l'entreprise à s'installer à la fois dans les quartiers huppés et les quartiers populaires de l'agglomération dakaroise.

Après avoir fait un aperçu sur l'agglomération dakaroise pour voir le processus d'étalement spatial ainsi que les dynamiques de différentiation socio-spatiale qui ont eu cours dans cet espace, cette partie analyse les différentes stratégies d'Auchan dans l'agglomération dakaroise afin de jauger leur degré de territorialité.

## **Chapitre III : L'agglomération dakaroise, une mosaïque de territoires complexes et socio-spatialement différenciés**

Faire un aperçu de l'agglomération dakaroise revient à revisiter une littérature abondante produite sur le sujet. L'idée est de parvenir à suivre un processus séculaire d'étalement spatial, jalonné par des politiques tantôt réfléchies tantôt spontanées mais qui ont, dans tous les cas, façonné le visage actuel de l'agglomération dakaroise.

### **I. Processus d'étalement spatial de l'agglomération urbaine dakaroise**

Phénomène historique observé dans tous les continents, l'étalement urbain obéit à des modalités qui varient en fonction des facteurs géographiques, sociaux et sociétaux propres à chaque pays. Ces variations de modalités font que l'on retrouve des processus d'expansion contrastés qui s'expriment différemment d'un pays à l'autre. Toutefois, des cas de similitudes peuvent se présenter.

Si « *Dans les grandes métropoles des pays du Nord, l'étalement urbain est concomitant au développement économique et à l'avènement d'une nouvelle ère fondée sur l'amélioration des conditions de mobilité, [Et que l'on y observe] (...) une extension urbaine éloignée et discontinue, liée à la diffusion de l'usage de l'automobile, et le développement de l'habitat individuel, dans la plupart des pays du Sud, l'étalement spatial des métropoles tiendrait d'abord à des raisons, démographiques et à un déséquilibre des armatures urbaines favorisant l'hypertrophie des métropoles, souvent villes-capitales. L'étalement urbain se réduirait à une urbanisation informelle des périphéries où les pratiques populaires sont très répandues sous la forme de lotissements clandestins, d'occupations illégales de terrain etc.)* »<sup>30</sup>

Dans la métropole dakaroise, le processus d'étalement urbain « *est aussi la manifestation de comportements ou de stratégies de groupes sociaux qui expriment un rapport avec l'espace urbain.* »<sup>31</sup>.

---

<sup>30</sup> David Lessault et Papa Sakho (), « Etalement urbain et risques de fragmentation à Dakar »

<sup>31</sup> Ibidem

Reconstituer le processus d'étalement urbain de l'agglomération dakaroise revient ainsi à revisiter une littérature abondante documentée sur la question depuis les années 1960 : A. Seck (1968), M. Vernière (1972), A. Dubresson (1979), LS. M'Bow (1992), G. Salem (1998), P. Sakho (2008). En se basant sur les travaux de P. Sakho (2008), trois grandes phases se distinguent dans le processus d'étalement urbain de l'agglomération dakaroise :

## **1. De la création de la cité coloniale aux premières extensions (1902 – 1953)**

Le processus d'urbanisation de Dakar a été amorcé par la signature, par l'armée, en 1862, du premier plan d'urbanisme : Le plan Pinet-Laprade du nom de son concepteur, officier du Génie tout d'abord qui deviendra Gouverneur ensuite. Ce plan de lotissement et de cadastre développait « *une trame régulière qui quadrille l'espace dans le secteur abrité d'une l'anse, à l'Est de la presqu'île et la superpose aux villages Lébou existants.* »<sup>32</sup>. Cette zone urbanisée de faible extension territoriale était contiguë au port de Dakar et s'étendait sur environ 1 km<sup>2</sup>. Cette ville coloniale de configuration spatiale compacte avait la marche comme principal mode de déplacement. Elle coexistait avec les villages Lébou, installations primitives disséminées dans les parties occidentale (Ouakam, N'Gor, Yoff, Cambérène, Hann sur mer, Thiaroye, M'bao) et orientale (Yeumbeul, Keur Massar et Malika) de la presqu'île du Cap-Vert.

L'évènement marquant les premières heures du processus d'étalement urbain de Dakar a été, sans doute, la création de la Médina en 1915. Cette décision traduisait la volonté en filigrane du pouvoir colonial d'établir une politique ségrégationniste en faisant du Plateau une ville réservée aux blancs. Pour ce faire deux stratégies étaient mises en œuvre :

La première consistait à mettre en œuvre des règles coercitives d'hygiène et d'urbanisme dans les modalités de construction dans la zone de Plateau. Ces règles instituaient par exemple, l'obligation d'une autorisation pour construire à Dakar et interdisaient par ailleurs l'utilisation de matériaux légers tels que banco, paillotes, cartons, etc. qui caractérisaient particulièrement les habitations des indigènes (Ndiaye, 2015). Cette stratégie semblait inefficace dans la mesure où certains indigènes

---

<sup>32</sup> Quelques rues d'Afrique. Observation et gestion de l'espace public à Abidjan, Dakar et Nouakchott. Jérôme Chenal, Yves Pedrazzini, Guéladio Cissé, Vincent Kaufmann (éds.). École Polytechnique Fédérale de Lausanne (EPFL). Les éditions du LASUR, 2009.

qui avaient les moyens, parvenaient à se conformer aux nouvelles dispositions et donc à rester dans la zone de Plateau.

La deuxième stratégie, beaucoup plus radicale, utilisée par l'autorité coloniale était de se servir du prétexte de l'épidémie de peste qui s'est déclaré en 1914, pour déguerpir les populations indigènes dans la vallée marécageuse située au nord du Plateau. Ce site asséché puis loti selon un plan en damier (Sakho, 1985 ; Ndiaye, 2009 ; cités par Ndiaye, 2015) portera le nom de la Médina.

En 1915, le quartier de Médina fut donc créé à la périphérie immédiate de la ville de Plateau. Il accueillera progressivement les migrants ruraux embauchés dans les principaux chantiers de la ville (l'Aéroport de Yoff, le Port de Dakar, la construction des domaines militaires ainsi que des équipements administratifs).

## **2. Crédit de Pikine et l'affirmation d'une agglomération à structure bipolaire (1954-1980)**

Jusqu'à la fin des années 1950, l'afflux des migrants ruraux vers Dakar ne s'est pas estompé. La ville de Médina, quartier des indigènes a montré son incapacité à loger dans son périmètre toute cette population qui ne cesse de croître. Elle a fini, par conséquent, par déverser le surplus dans les quartiers nouvellement créés dans la zone péricentrale (Fass, Colobane, Grand-Dakar) annonçant ainsi le début d'un phénomène de bidonvillisation.

La fin de la seconde guerre mondiale, en marquant un changement des mentalités, a aussi redessiné les relations entre populations locales et autorités coloniales. Ces dernières, en voulant offrir de meilleures conditions d'habitats et de logements à l'élite locale, ont procédé à la mise en place de deux sociétés de constructions de logements : la Société immobilière du Cap-Vert (SICAP) et la Société nationale des habitations à loyer modéré (SNHLM) qui accélérèrent le processus d'urbanisation par la mise en œuvre de nouveaux lotissements destinés à la classe moyenne. Déjà en 1955, la superficie urbanisée était d'environ 30 km<sup>2</sup> pour une population estimée à 214 000 habitants (Jérôme Chenal et al., 2009).

Pour éradiquer les bidonvilles dans les quartiers péricentraux de Dakar, les autorités coloniales décidèrent de faire une création ex-nihilo hors des limites de la ville de Dakar. Pikine est ainsi créé, sans lotissement préalable, pour accueillir les déguerpis des quartiers péricentraux de Dakar.

Avec l'indépendance en 1960, et suite au changement de statut de Dakar qui devient capitale du Sénégal, concentrant ainsi les fonctions politiques et économiques du pays (industrie et commerce notamment), l'afflux des migrants s'est une fois de plus accentué. Le système parallèle de gestion du foncier mis en place par les Lébous a constitué une aubaine pour les nouveaux arrivants et les déguerpis qui aspirent à la propriété foncière, occasionnant ainsi la prolifération des habitats irréguliers à Pikine notamment. A côté de ces installations irrégulières subsistaient quelques lotissements à caractère régulier (Pikine-extension en 1967 et Guédiawaye en 1971) ou encore un peu plus au nord avec le projet des Parcelles Assainies initié par la Banque Mondiale.

A la fin des années 1970, l'urbanisation des zones centrales et péricentrales de la presqu'île du Cap-Vert est achevée. Les noyaux villageois qui se trouvent dans la partie occidentale sont tous engloutis dans le paysage urbain et Dakar forme avec Pikine, son double, une conurbation urbaine densément peuplée.

### **3. Dynamiques récentes de l'étalement urbain à l'Est de Dakar (De 1980 à nos jours)**

Sous l'effet conjugué de l'achèvement de l'urbanisation de Dakar dans la partie occidentale et de l'augmentation sensible des densités depuis les années 1980, le processus d'étalement urbain poursuit sa dynamique d'expansion dans la partie orientale de la banlieue pikinoise (cf. carte 2) autour des noyaux villageois Lébous de Keur Massar et Malika (D. Lussault et P. Sakho, 2008). Cette forme d'étalement urbain à dynamique centrifuge se réalise à la fois « *par progression des espaces résidentiels de banlieue selon un front d'urbanisation, franchement orienté par les axes, et le réseau de desserte de transport, mais aussi par agrégation d'espaces résidentiels autour des noyaux villageois anciens de la périphérie* »<sup>33</sup>.

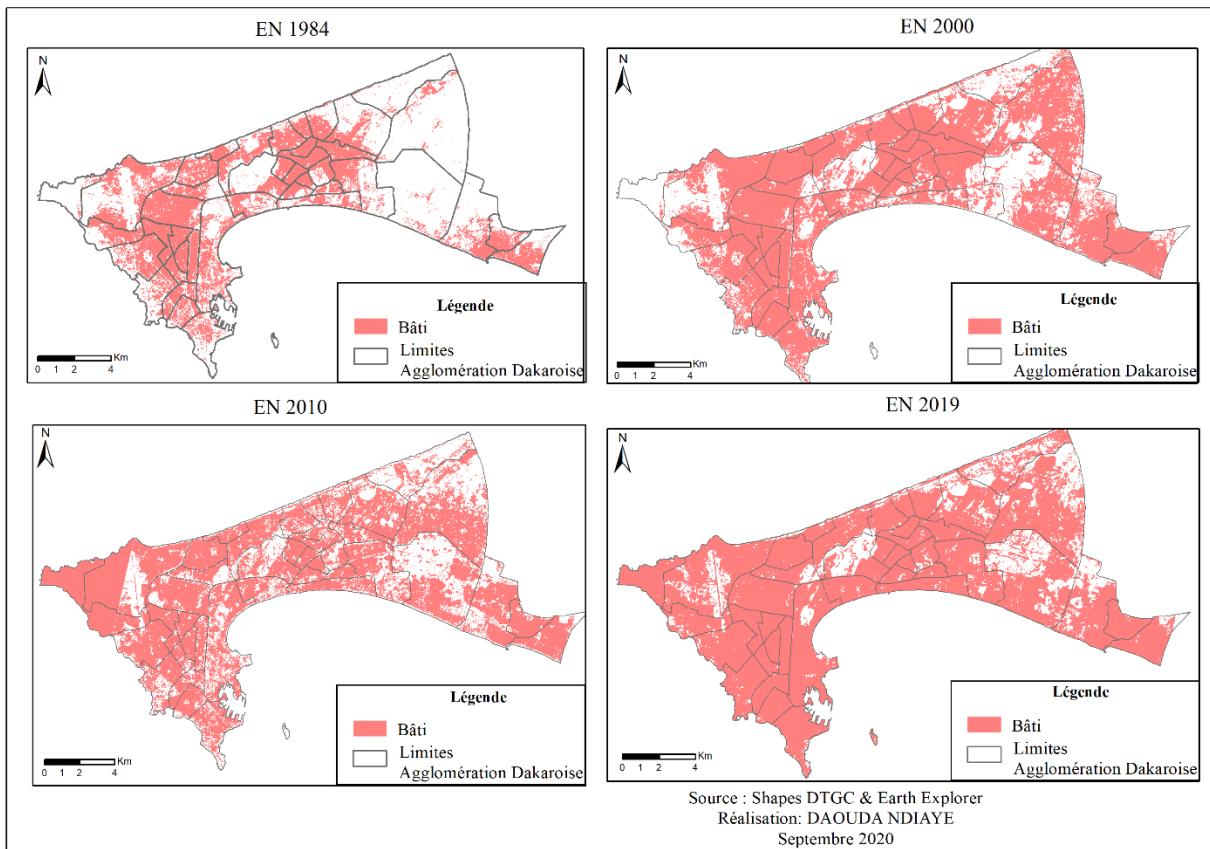
Ainsi, suivant le tracé de la route nationale, la conurbation dakaroise est rejoints par les villes de Rufisque et Bargny via Keur Mbaye Fall, un ancien village Lébou englouti dans la trame urbaine.

---

<sup>33</sup> Lessault D. et Sakho P. 2008 « Étalement urbain et risques de fragmentation à Dakar », in Zaninetti J-M et Maret I. (dir.), *Etalement urbain et ville fragmentée à travers le monde, des théories aux faits. Actes du Colloque international d'Orléans 26-28 septembre 2007*. Orléans, Presses Universitaires d'Orléans, Collection du CEDETE, pp 95-118

L'étalement de la région est donc consubstancial aux politiques publiques qui, en rejetant les populations pauvres vers la périphérie, ont privilégié la diffusion de la ville.

**Carte 2 : Evolution du bâti dans l'agglomération dakaroise : de 1984 à 2019**



## **II. Dynamiques de différentiation socio-spatiale en cours dans l'agglomération dakaroise**

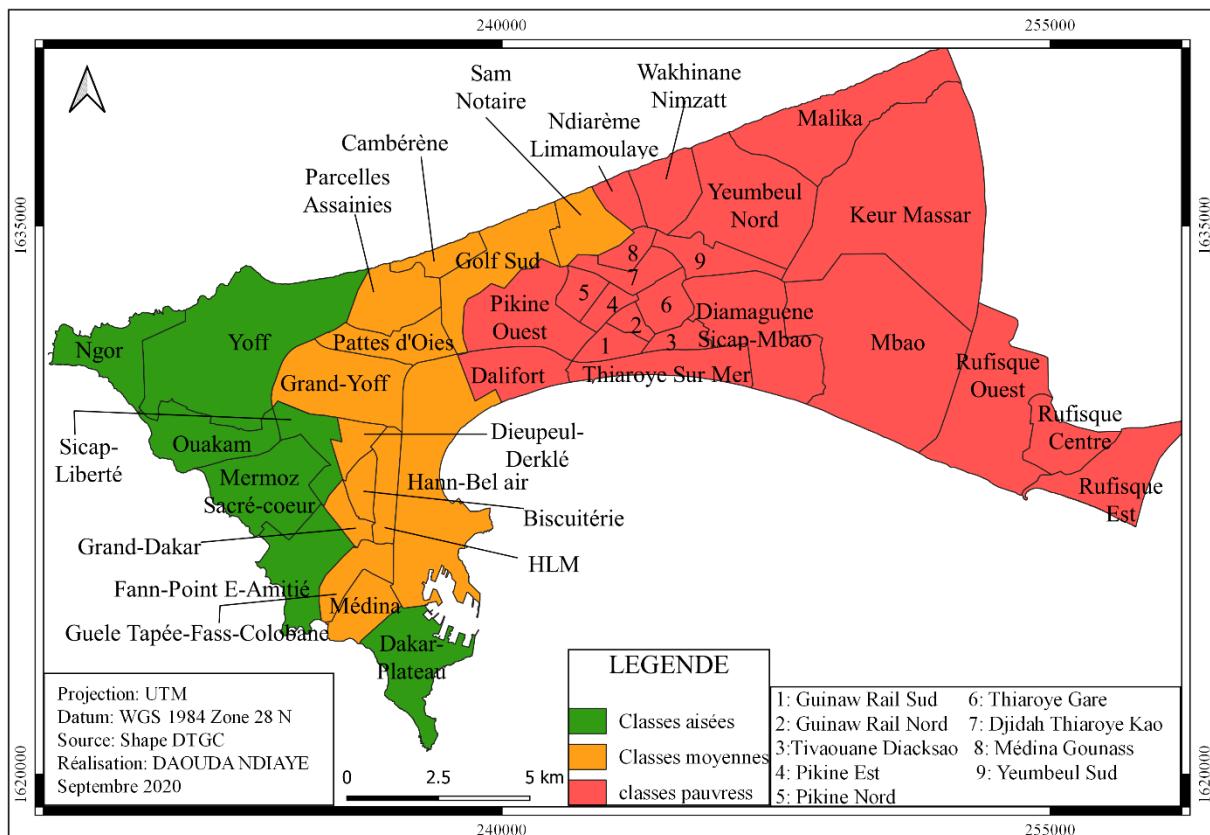
En analysant le processus d'étalement spatial de l'agglomération urbaine dakaroise, il ressort que le phénomène de redistribution de la population dans cet espace a suivi, depuis l'époque coloniale, une dynamique centrifuge. L'échec des politiques de planification du développement couplé avec la déréglementation du marché du foncier et de l'immobilier, ont occasionné la dynamique progressive d'exclusion des populations à faible revenu vers la périphérie. A cela s'ajoute, la configuration du site de la presqu'île du Cap-Vert qui n'offre aucune possibilité d'extension ni dans les quartiers centraux et péricentraux devenus un trop plein, ni dans les parties septentrionales bordées par les domaines militaires et aéroportuaires, encore moins dans la partie sud où loge le complexe industrielo-portuaire. Le front urbain ne peut ainsi poursuivre sa conquête que vers les réserves foncières encore disponibles sur la frange orientale de la banlieue Pikinoise.

Ce processus d'étalement spatial séculaire n'a pas manqué d'imprimer une mosaïque de territoires complexes animés par une différentiation socio spatiale très prononcée.

En se basant sur les travaux menés sur l'agglomération dakaroise depuis les années 1960 (A. Seck, 1968 ; M. Vernière, 1972 ; A. Dubresson, 1979 ; LS. M'bow, 1992 ; G. Salem, 1998) et plus particulièrement sur ceux ayant établi une typologie de ces espaces (Lussault et Sakho, 2008 ; Ndiaye, 2015), nous avons tenté d'établir un zonage des quartiers de l'agglomération dakaroise afin de faire ressortir toute l'hétérogénéité qui caractérise cet espace. Cette hétérogénéité se lit à travers la cohabitation entre zones structurées, planifiées et zones irrégulières non planifiées, bref des zones où l'on peut lire une certaine différenciation socio-spatiale révélatrice du niveau de vie des occupants des différents quartiers de l'agglomération dakaroise.

L'analyse fait ressortir ainsi trois classes réparties dans trois zones : la zone des classes aisées, la zone des classes moyennes et la zone des classes pauvres.

**Carte 3 : Zonage de l'agglomération dakaroise**



## II.1. Zone des classes aisées

La zone des classes aisées recouvre les quartiers les plus huppés de Dakar. Du point de vue de leur configuration spatiale, ces zones sont bien aménagées avec des habitats bien planifiés. Le renchérissement du prix du foncier et de l'immobilier constitue un facteur discriminatoire expliquant par ailleurs le fait que cette zone est majoritairement habitée par les populations ayant les niveaux de vie les plus élevés, avec beaucoup plus de facilité d'accès aux services de la ville. Dans son analyse, I. Ndiaye (2015) précise qu'en plus d'être habitée par les populations ayant les niveaux de revenu les plus élevés, l'aisance des ménages dans cette zone transparaît aussi au niveau de la motorisation, avec des taux d'équipement en véhicule tous genres élevés, des taux de

possession d'un permis de conduire également élevés. Il ajoute que « *la zone concentre la plus forte proportion de cadres et la plus faible proportion d'actifs dans le secteur commercial.* ».

Cette zone est représentée par le quartier de Plateau, épicentre de l'urbanisation de l'agglomération dakaroise, les zones résidentielles créées par les autorités coloniales pour loger d'abord ses fonctionnaires puis l'élite sénégalaise d'après la seconde guerre mondiale (Fann Résidence, Point-E, Sicap-Liberté, les HLM etc.), les quartiers résidentiels nouvellement créés autour des villages traditionnels lébous qui longent le littoral de la presqu'île dans sa partie septentrionale (Ngor, Yoff, Ouakam, Almadies etc.).

## **II.2. Zone des classes moyennes**

La zone des classes moyennes regroupe les quartiers populaires péricentraux de Dakar. Historiquement, il s'agit des premiers quartiers créés et aménagés sommairement pour accueillir soit les populations indigènes « chassées » du Plateau lors de la colonisation (l'exemple de la Médina) soit les populations à faibles revenus qui n'avaient pas, financièrement, la possibilité d'accéder aux logements créés par les sociétés immobilières (le cas des Parcelles Assainies).

La proximité avec le centre-ville fait que les populations ont un accès relativement facile aux services urbains. Cette proximité constitue également un facteur explicatif du renchérissement du prix du foncier et de l'immobilier dans cette zone. Ces zones renfermant la classe moyenne de la ville de Dakar sont peuplées majoritairement d'actifs évoluant dans les secteurs publics et privés formels (Ndiaye, 2015).

## **II.3. Zone des classes pauvres**

Les classes les plus pauvres de l'agglomération dakaroise sont majoritairement localisées dans les zones irrégulières. Ces quartiers, créés de façon spontanée pendant la colonisation, devraient répondre à une problématique pressante de l'époque : Reloger à l'immédiat les déguerpis des quartiers centraux et péricentraux de Dakar.

Cette situation d'urgence dans laquelle s'étaient empêtrées les autorités coloniales avaient précipité la création ex-nihilo de quartiers irréguliers, sans aucune planification préalable, marqués par des occupations anarchiques parfois même sur des espaces impropre à l'habitat. Ces zones

abritant les populations les plus pauvres de l'agglomération dakaroise recourent majoritairement les départements de Pikine, de Guédiawaye et de Rufisque, un ensemble formant la banlieue dakaroise.

Ces zones sont très peu touchées par les interventions des pouvoirs publics, ce qui se traduit par un manque notoire en équipements et services urbains. I. Ndiaye (2015) précise que cette zone est caractérisée par une faible proportion d'employés cadres alors que le secteur marchand informel qui demande peu de qualification, occupe une part importante de la population active.

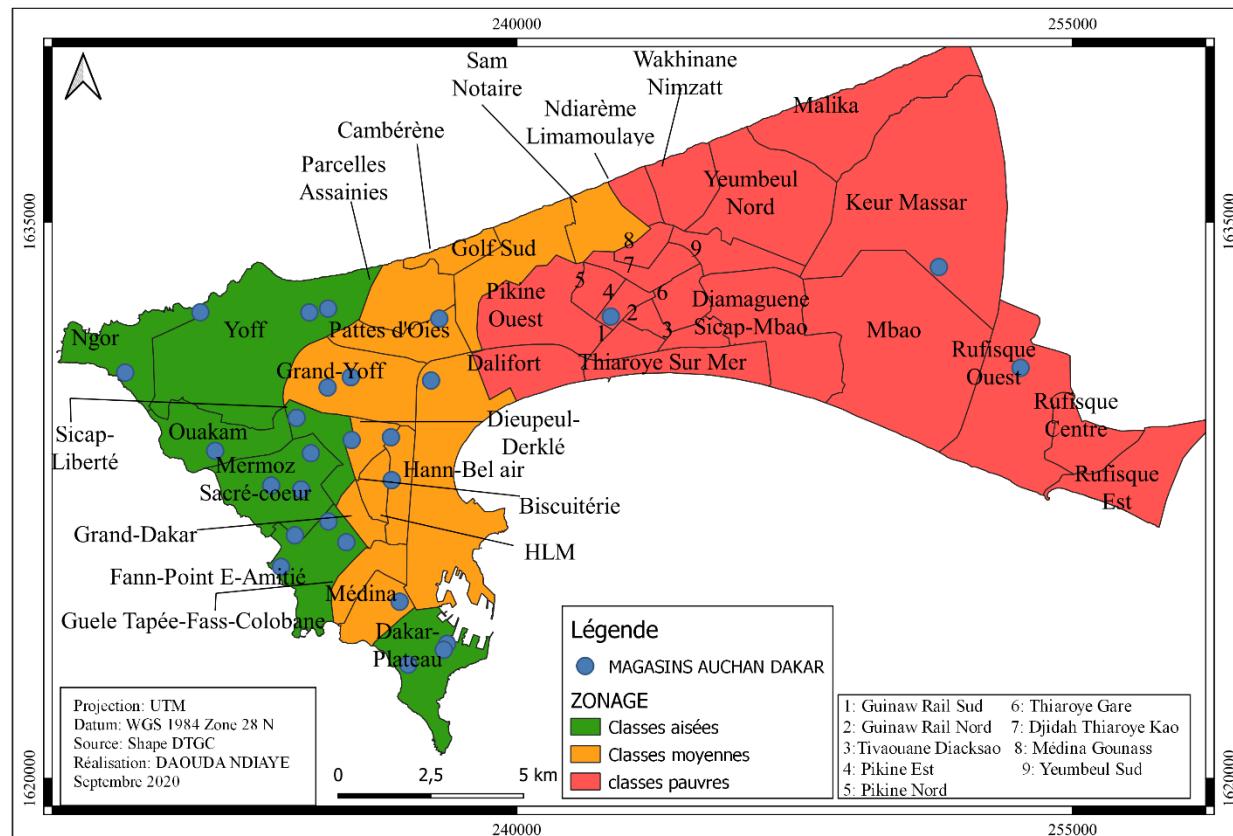
Un aperçu fait sur l'agglomération dakaroise montre que cet espace est sujet à un étalement spatial qui a épousé, depuis l'époque coloniale, une dynamique centrifuge avec une tendance à l'exclusion des populations les plus pauvres vers la périphérie de la ville. Cette situation est corrélativement liée à l'échec des politiques publiques en matière de planification du développement urbain ainsi qu'à la déréglementation du marché du foncier et de l'immobilier.

Ce processus d'étalement spatial n'a pas manqué d'imprimer sa marque sur le visage de l'agglomération dakaroise caractérisé par une différenciation socio-spatiale très prononcée, avec des quartiers aisés, ceux abritant des populations à revenues moyennes et des quartiers majoritairement peuplés par les classes les plus pauvres.

Cependant, ce zonage établit sur l'agglomération dakaroise, même s'il permet d'apprécier la répartition de la population en fonction de leur niveau de vie, dans cet espace, est loin d'être homogène. Il cache plutôt des disparités nettement visibles à l'intérieur de ces zones identifiées.

Par ailleurs, cette différenciation socio-spatiale engendrée par le processus d'étalement urbain se lit aussi à travers l'implantation des magasins Auchan dans l'agglomération dakaroise. Même si l'enseigne a la réputation d'être démocratisé, il convient de noter une forte concentration de ses magasins dans les zones des classes moyennes et aisées.

**Carte 4: Répartition des magasins Auchan en fonction des zones de l'agglomération dakaroise**



## **Chapitre IV : Auchan Retail Sénégal, une stratégie d'implantation au rythme du redéploiement de la population urbaine de l'agglomération dakaroise**

Pour les géographes, une stratégie d'entreprise qui s'inscrit dans un territoire donné en prenant en compte toutes les dimensions à la fois géographique, sociale, politique, économique, culturelle et symbolique de ce dernier, est qualifiée de territoriale. Autrement-dit, cela suppose une intensification des liens marchands et non marchands que l'entreprise tisse avec le territoire de déploiement en vue de consolider son ancrage et assurer ainsi une parfaite couverture territoriale.

Au sein de l'agglomération dakaroise, la démultiplication des points de vente Auchan et/ou l'omniprésence de la marque dans les endroits stratégiques n'est pas fortuite. Elle repose plutôt sur des choix hautement stratégiques obéissant à une volonté de mailler tout le territoire pour satisfaire la demande où qu'elle se trouve.

Ces choix stratégiques prennent en compte un certain nombre de paramètres tels que : **la densité de la population de l'agglomération dakaroise et/ou du tissu économique dans cette zone, la politique de prix appliquée par l'entreprise, l'offre proposée, l'accessibilité géographique de ses emplacements, et la politique de RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises) menée par l'entreprise.**

### **I. Densité de la population de l'agglomération Dakaroise, une aubaine pour une entreprise de grande distribution comme Auchan Retail Sénégal**

S'il y'a des éléments d'analyse qui suscitent beaucoup plus d'intérêt sur l'espace de l'agglomération dakaroise, on pourrait affirmer que celui relatif à sa densité est loin d'être le moins récurrent. En effet sous l'effet conjugué de son caractère exigu et l'importance de sa charge démographique, Dakar est la région la plus densément peuplée du Sénégal.

Avec une superficie de 550 km<sup>2</sup>, soit -0.3% du territoire national, Dakar abrite une population urbaine estimée à 3.597.922 habitants contre 134.362 ruraux en 2019<sup>34</sup>.

La macrocéphalie urbaine de Dakar très prononcée, autrement-dit la prépondérance des citadins vivant à Dakar sur l'espace urbain national (96,47% de citadins)<sup>35</sup> est la résultante de plusieurs facteurs combinés, tels que relatés par I. Sylla (2005) :

- Un rôle historique de grande importance que jouait Dakar, capitale de l'AOF, pendant la colonisation par le fait qu'elle constituait le point d'appui autour duquel s'organisait l'acheminement vers la métropole des produits issus de l'économie de traite et qu'elle concentrait par conséquent l'essentiel des investissements ;
- La poursuite des politiques de littoralisation de l'économie sénégalaise pendant la période post-coloniale, renforçant ainsi la situation de macrocéphalie qui illustre le schéma de l'armature urbaine au Sénégal ;
- La dégradation des conditions climatiques dans les espaces ruraux occasionnant un afflux massif des populations vers Dakar ;
- A cela s'ajoute la dynamique soutenue du croît démographique dans cette zone.

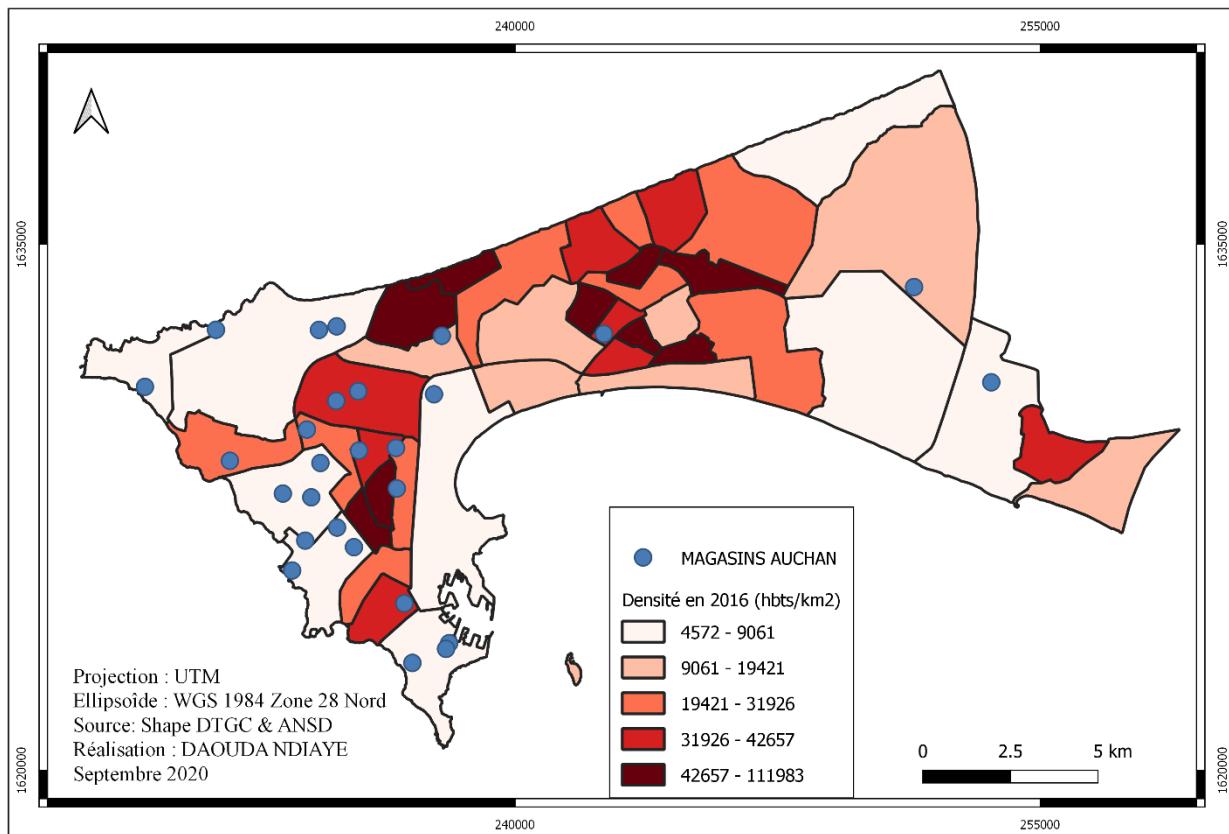
Aujourd'hui, même si des efforts sont entrepris par les autorités pour désengorger davantage la capitale, il convient de constater que cette dernière n'a pas encore fini d'attiser la convoitise des populations qui espèrent profiter pleinement des nombreuses opportunités, surtout économiques, que présente cette zone.

---

<sup>34</sup> ANSD (2019), « Situation Economique Régionale 2016 », 276 pages.

<sup>35</sup> Ibidem

**Carte 5 : Répartition des magasins Auchan en fonction de la densité des communes de l'agglomération Dakaroise**



Pour les entreprises de grande distribution à l'image d'Auchan, cette forte densité tant du point de vue des activités économiques que celui des populations constitue une véritable aubaine, un espace où logent d'importantes niches de consommation (cf. carte 4).

A en croire au chargé de la communication externe d'Auchan Sénégal, « (...) c'est stratégique pour les entreprises comme Auchan, les entreprises de grande distribution et même d'autres qui sont dans plusieurs secteurs de s'y installer, parce qu'il y'a une demande très forte du fait de la densité en termes de population. »<sup>36</sup>.

## **II. Une politique de prix, bas adaptée au pouvoir d'achat de la plus grande masse de consommateurs**

Dans le cadre du marketing mix des quatre P (Place, Produit, Prix et Promotion), l'une des variables les plus importantes est la politique de prix. Elle l'est d'autant plus que son choix doit être fait avec beaucoup d'attention, en tenant compte des coûts de l'ensemble des éléments du marketing mix, des objectifs de l'entreprise, du niveau de l'offre et de la demande sur le marché, du segment de marché ciblé entre autres<sup>37</sup>.

S'agissant d'Auchan, la stratégie utilisée au niveau des prix semble correspondre à **la politique de pénétration**. Cette dernière, contrairement à **la politique d'écrémage**<sup>38</sup>, consiste à appliquer intentionnellement des prix bas afin de conquérir une part importante de marché.

A en croire au chargé de la communication externe de l'entreprise : « *Nous notre stratégie repose sur tout ce qui est prix, parce que nous notre volonté c'est de vendre moins cher, tel notre slogan moins cher tout le temps* ».

En appliquant des prix bas, Auchan donne ainsi une nouvelle image à la grande distribution qui jadis, dans la conscience de bon nombre de sénégalais, était perçu comme un luxe pour les classes supérieures, pour des populations à revenus élevés.

Aujourd'hui Auchan semble créer la césure au niveau de la grande distribution sénégalaise qui s'est davantage démocratisée et rendue accessible à tous. « *Donc le sénégalais lambda, la classe moyenne et supérieure, le fonctionnaire tous se voient au niveau de ces prix, nous rassemblons toutes ces catégories en même temps et chacun, en fonction de sa bourse peut venir chez nous faire ses courses.* »<sup>39</sup>

---

<sup>36</sup> Entretien réalisé avec Pape Samba Diouf, chargé de la communication externe d'Auchan Retail Sénégal.

<sup>37</sup> [www.primido.com](http://www.primido.com)

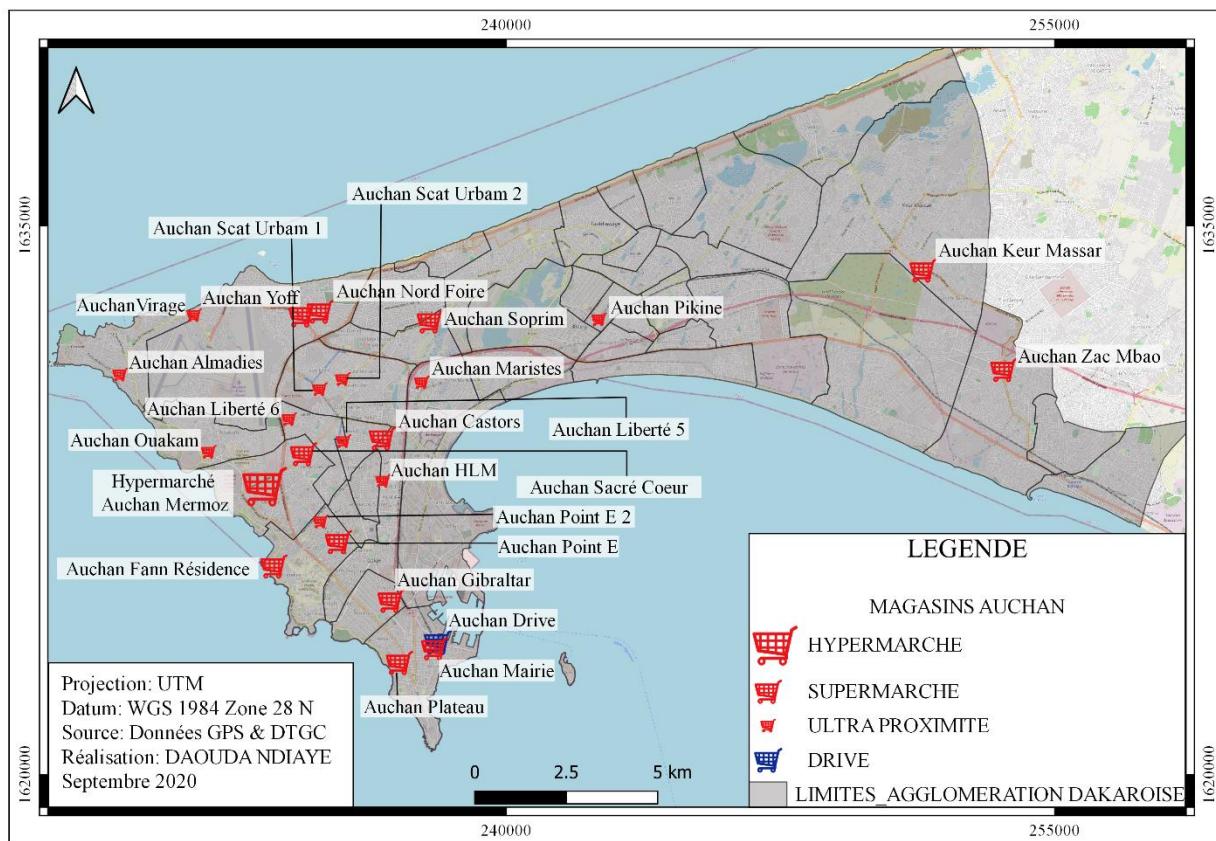
<sup>38</sup> Politique de prix qui consiste à pratiquer un prix élevé (souvent déconnecté du coût de revient) qui sélectionne les clients mais permet de bénéficier d'une image haut de gamme et d'augmenter les marges. [www.marketing-etudiant.fr](http://www.marketing-etudiant.fr)

<sup>39</sup> Entretien réalisé avec Pape Samba Diouf, chargé de la communication externe d'Auchan Retail Sénégal.

### **III. Une offre de produits, adaptée à la demande locale**

Un autre paramètre qu'Auchan prend en compte dans le cadre de sa stratégie territoriale, est la distribution de son offre dans l'agglomération dakaroise. Loin d'être partout homogène, cette offre est ajustée à la demande locale et varie par conséquent en fonction de la zone de déploiement et de la taille du magasin.

**Carte 6 : Répartition des magasins Auchan dans l'agglomération Dakaroise**



En effet, les 32 magasins Auchan ouverts au Sénégal sont classifiés de A0 à A5, dépendamment de leur taille qui peut varier entre 250-300 m<sup>2</sup> de surface de vente (pour les ultra-proximités), moins de 2500m<sup>2</sup> (pour les supermarchés) et plus de 2500 m<sup>2</sup> (pour les hypermarchés).

Ainsi, le nombre de références disponibles dans les assortiments dépend grandement du type de magasin. Comme a tenu à le rappeler le chargé de la communication externe du groupe Auchan Retail Sénégal interrogé lors de nos enquêtes de terrain, « *Ce que tu retrouves au niveau de l'Hyper-marché Auchan Mermoz avec tout ce qui est rayons frais, fruits et légumes, soins et beauté, boulangeries entre autres, ce qui est certain, vous ne le retrouverez pas dans un magasin A0 parce qu'il n'y a pas de place.* ».

Par ailleurs, les catégories de produits qui sont proposés dans les rayons dépendent également des habitudes de consommation des populations locales, du niveau de vie de ces dernières ainsi que de leur culture urbaine. D'ailleurs, le responsable du magasin Auchan Pikine l'a si bien précisé « *A Auchan Pikine, ce sont les produits de grande consommation comme les riz, les huiles etc. qui sont les plus mis en avant. Ces genres de produits, que vous les mettez à Auchan Sacré Cœur ou ailleurs, ça s'écoule, parce qu'on les utilise quotidiennement. Par contre avant mon arrivée on avait des rayons de céréales, de biscuits etc. des produits qui n'entraient pas directement dans les habitudes de consommation de la population locale et puisque la durée de rotation de ces produits était lente, on a dû changer de formule et mettre l'accent sur les produits de première nécessité.* ».

#### **IV. L'accessibilité géographique, une variable stratégique dans les choix d'implantation des points de vente Auchan**

Un Viel adage commercial veut que « *Les éléments essentiels de la réussite d'une activité commerciale, en général, et d'un point de vente, en particulier, soient dans l'ordre : 1. emplacement, 2. emplacement, 3. emplacement,* »<sup>40</sup>. N'est-ce pas une raison suffisante pour montrer la dimension stratégique du choix d'un bon emplacement pour une entreprise ?

En effet le choix du bon emplacement constitue une variable qui impacte directement sur le chiffre d'affaire d'une entreprise. Dans le cadre des stratégies d'identification du bon emplacement pour une entreprise, Lewison et Delosier (1986) ont mis en évidence un certain nombre de principes mais nous en retenons ces deux principaux :

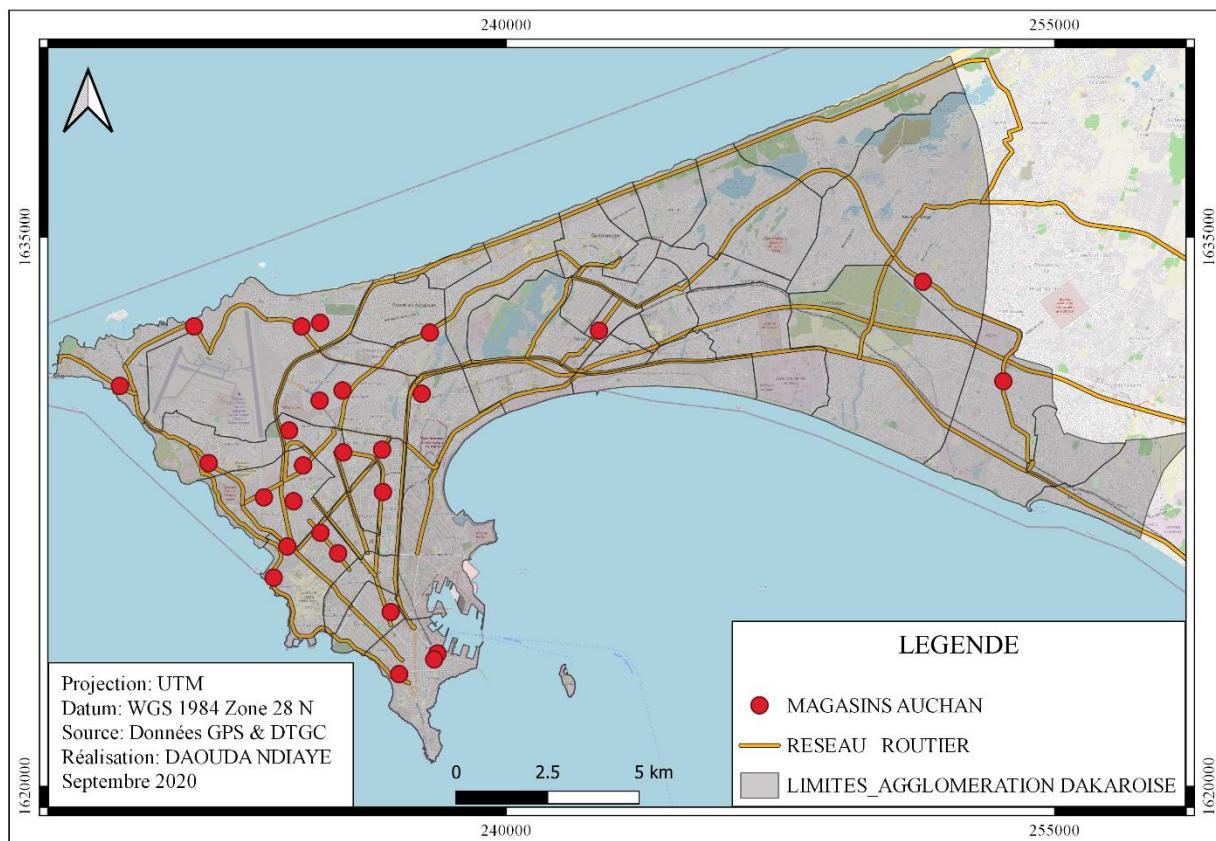
---

<sup>40</sup> Philippe Latour et Jacques Le Floc'h (2001), « Géomarketing principes, méthodes et applications, Editions d'Organisation, Paris, 272 pages.

**-Le principe d'interception :** Il s'agit, pour une entreprise, d'étudier les capacités d'interception du site par rapport au volume du trafic routier ou pédestre aux abords du site. Ce principe pousse les entreprises à s'implanter dans les points chauds, dans des endroits largement desservis par les réseaux routiers et par conséquent hautement fréquentés par une bonne partie de la population surtout mobile. C'est sans doute ce qu'a compris le groupe Auchan qui, dans le cadre de sa stratégie d'implantation, a réussi à positionner tous ses magasins dans des endroits accessibles et à forte fréquentation.

Tous les 27 magasins Auchan implantés dans l'agglomération Dakaroise et que nous avons visité durant les phases de terrain, sont soit positionnés sur un carrefour, sur une route principale, secondaire ou tertiaire, soit sur une allée, une avenue ou un boulevard.

**Carte 7 : Accessibilité géographique des magasins Auchan**



Cette proximité avec les axes de communication confère aux points de vente une très bonne accessibilité pour toutes les catégories de populations (résidents, passagers, visiteurs...), sans oublier le fait qu'à Dakar, la démocratisation de l'automobile a sans doute intensifié le caractère migrant de la population qui se déplace de plus en plus pour des motifs d'achats. D'ailleurs, le chargé de la communication externe d'Auchan Retail Sénégal, interrogé au cours des enquêtes, ne tarde pas à préciser qu' « *Il faut se positionner à des endroits stratégiques ou le magasin est accessible pour les populations directement, avec les routes... ou les gens peuvent venir aller sortir faire leurs courses sans problèmes, là où il y'a de l'espace, parce que en matière de grande distribution, le parking est très stratégique. Parce que les gens viennent en voiture ou sortent juste et prennent leur taxi.* »

Toutefois, l'analyse de l'accessibilité géographique des magasins Auchan positionnés près des axes de communication doit prendre en compte aussi les réalités contextuelles qui caractérisent l'état du trafic routier dans l'espace urbain dakarois. Il s'agit essentiellement des embouteillages "monstrueuses" qui se dessinent à certaines heures de la journée dans les différentes artères de Dakar et qui, parfois, pourraient décourager les populations à rejoindre des magasins même situés dans des endroits accessibles.

**-Le principe d'attraction cumulative :** Ce principe obéit à la logique d'insérer son point de vente dans un regroupement de commerce pour bénéficier des synergies créées autour de ce conglomérat d'activités. Le rapprochement d'un point de vente à une structure de commerce, une banque, une station de service ou un marché conduit à une attraction cumulée, somme des attractions individuelles<sup>41</sup> et fait de cette zone une destination privilégiée pour une bonne part de la population. Bref un bassin d'attraction qui pourrait accueillir à longueur de journée, un afflux massif de populations, d'un énorme potentiel de clientèle.

---

<sup>41</sup> Barka Cissé (2010), « Géomarketing et stratégie territoriale de la Sonatel dans la ville de Dakar », Mémoire de Maîtrise, Département de Géographie, Université Cheikh Anta Diop de Dakar (UCAD), 113 pages.

## **V. Des politiques de Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE) menées par Auchan Retail Sénégal pour légitimer ses activités sur le territoire**

Pour une entreprise, produire sur un territoire ou y mener des activités de commerce ou de service engendre nécessairement des externalités. Ces dernières peuvent soit s'avérer positives (transferts de technologies, création d'emplois...) soit négatives sur le territoire (pollution, encombres, épuisement des ressources etc.).

Dès lors développer une bonne stratégie d'ancrage territorial avec toutes les parties prenantes impactées par les activités devient plus que nécessaire pour une entreprise qui souhaite assumer au mieux ses externalités et légitimer ainsi ses activités sur le territoire de déploiement.

Dans cette perspective, la politique de RSE semble être la démarche la plus prompte pour faciliter à une entreprise l'acceptation de sa marque par les parties prenantes de son territoire de déploiement. Basée sur les principes du développement durable, la responsabilité sociétale de l'entreprise consiste en une démarche volontaire et réfléchie pilotée par une entreprise qui intègre, dans le cadre de ses activités économiques, la prise en compte des dimensions sociales et environnementales ainsi que le dialogue avec les parties prenantes impactées par ses activités.

S'agissant de l'entreprise Auchan Retail Sénégal, son intégration dans le tissu économique sénégalais n'a pas manqué de buter sur des obstacles liés surtout à des oppositions de mouvement, nous pouvons prendre l'exemple du collectif FRAPP (Front pour une Révolution Anti-impérialiste Populaire et Panafricaine) qui avait lancé la campagne « Auchan Dégage ».

La liste des reproches adressés à l'endroit de l'entreprise est longue mais celles qui attirent le plus d'attention sont les suivantes :

- L'existence d'une économie extravertie
- L'omniprésence des magasins Auchan qui traduit à la longue l'étouffement des petits commerces au Sénégal.

En ce sens l'entreprise se voit obligé d'ériger ses politiques de RSE en vitrine de bonnes pratiques pour gagner la confiance des populations par le partage d'une partie de ses bénéfices avec ces dernières, et ce dans plusieurs secteurs de la vie : **l'emploi, l'éducation et la formation, le social, l'environnement, la santé et le sport.**

Toutefois, il convient aussi de noter, comme a tenu à le rappeler le responsable de la cellule éducation de la commune de Mermoz-Sacré cœur interrogé au cours de nos enquêtes, que contrairement aux autres structures comme la Sonatel par exemple qui, dans le cadre de sa politique

de RSE a eu à construire un poste de santé, Auchan se consacre plus à la fourniture de kits alimentaires aux populations.

## **V.1. Promotion de l'emploi local : un moyen pour Auchan de légitimer ses activités sur son territoire de déploiement**

En s'installant au Sénégal, le groupe Auchan n'a pas tardé à faire face à de nombreuses critiques. D'aucuns, comme du reste le Front pour une Révolution Anti-impérialiste Populaire et Panafricaine (FRAPP), lui reprochaient que son intégration dans le tissu économique sénégalais traduirait la suppression progressive de milliers d'emplois dans le commerce traditionnel. Un reproche qui lui a valu d'être la cible de pas mal de mouvements d'opposition qui ne souhaitaient que l'arrêt immédiat de la prolifération des magasins Auchan au Sénégal.

Comme pour apporter une réponse positive, Auchan a su, dans le cadre de sa politique de développement au Sénégal, faire valoir la promotion du local tant du point de vue des produits vendus dans les rayons que du personnel employé dans les magasins, les entrepôts et la direction.

Pour ce qui est de la promotion de l'emploi, le chargé de la communication externe interrogé au cours des enquêtes, avance que « *Nous avons créé plus de 1 700 emplois stables aujourd'hui occupés par des Sénégalais, soit 99% de l'effectif* ». Toutefois, il convient aussi de signaler que cette part importante des sénégalais dans l'effectif du personnel semble être plus bénéfique pour l'entreprise, surtout si l'on mesure le coût énorme qu'il y'a à employer un personnel expatrié.

Se projetant dans l'avenir, il déclare : « *Notre objectif est de créer 5 000 emplois dans le pays dans les années à venir (...) des emplois induits en développant avec nos partenaires des relations durables qui leur permettent de développer leurs activités et de créer des emplois.* »

S'agissant aussi des producteurs locaux, le chargé de la communication externe d'Auchan Retail Sénégal rappelle que l'entreprise collabore déjà avec plus de 481 fournisseurs sénégalais qu'elle accompagne vers la formalisation et la professionnalisation de leurs activités.

## **V.2. Volet éducation et formation : des accords de partenariat entre Auchan Retail Sénégal et des structures de formation**

S’agissant du volet éducation et formation, Mr Papa Samba Diouf, le chargé de la communication externe d’Auchan Retail Sénégal précise que l’entreprise n’a pas manqué de prendre des initiatives dans ce secteur. La plus marquante est sans doute le partenariat qu’il a noué avec Sup de Co, une école supérieure de commerce basée à Dakar.

Ce partenariat stratégique basé sur le concept de l’alternance Ecole-Entreprise repose sur la mise en place, depuis février 2018, d’un Bachelor en commerce et distribution. Ce programme entièrement financé par le groupe Auchan Retail Sénégal qui assure à 100% la prise en charge des études, garantie à l’étudiant une embauche comme manager compte tenu de sa compétence et de sa maîtrise du poste. En avril 2019 les étudiants de la première promotion avaient officiellement rejoint Auchan Retail Sénégal et ont été affecté dans les différents magasins en fonction de leurs spécialisations<sup>42</sup>.

Une autre initiative menée par Auchan Retail Sénégal dans le secteur de l’éducation et de la formation, toujours selon le chargé de la communication externe de l’entreprise interrogé lors de nos enquêtes, est le lancement, en 2017, de la formation Boucherie en alternance. Ce programme est le fruit d’une collaboration entre Auchan Retail Sénégal et l’Ecole de Formation aux Métiers d’Avenir (EFMA) de Guédiawaye (banlieue dakaroise).

Alliant la théorie à l’école et la pratique en magasin, ce dispositif accueille chaque année des jeunes en quête de formation qualifiante pour intégrer le milieu du travail.

A l’issue de la formation qui dure 12 mois, les étudiants reçoivent un Diplôme d’Études Professionnelles (DEP) en Boucherie (Diplôme reconnu par l’Etat).

Cette formation, entièrement gratuite est financée par Auchan Retail Sénégal. Au titre de l’année académique 2018-2019, la promotion comptaient 20 étudiants dont 5 anciens porteurs à Auchan.

Par ailleurs, dans le cadre de la formation et du renforcement des capacités de ses collaborateurs, Auchan Retail Sénégal a inauguré, en 2019, la première édition Erasmus d’Auchan Retail : un

---

<sup>42</sup> Entretien réalisé avec Papa Samba Diouf, le chargé de la communication externe d’Auchan Retail Sénégal (le 29/08/2020)

projet d'échange international destiné aux collaborateurs entre 20 et 30 ans, justifiant d'au moins deux ans d'ancienneté.

L'objectif de ce programme s'inscrit dans l'un des trois piliers du projet humain d'Auchan : "je veux me réaliser" et répond à la volonté de l'entreprise d'ouvrir tous les postes à la mobilité et ce, sans distinction de statut ou d'expérience.

Au travers de cette expérience, les collaborateurs retenus pour le programme Erasmus d'Auchan Retail pourront développer de nouveaux savoir-faire pendant 6 à 12 mois dans le pays de leur choix et faire valoir leurs nouvelles compétences à leur poste dès leur retour.

### **V.3. Volet social de la politique de RSE d'Auchan Retail Sénégal : fourniture de kits alimentaires et soutien à des projets sociaux**

Le volet social dans la politique de RSE d'Auchan Retail Sénégal est un pilier fondamental pour l'entreprise. Les différentes interventions dans ce secteur concernent essentiellement la fourniture de kits alimentaires à l'occasion d'évènements religieux ou exceptionnels, le soutien à des projets sociaux ou communautaires entre autres.

#### **V.3.1. Participation aux évènements religieux et exceptionnels**

*"Nos actions solidaires au Sénégal, partageons-les ! La solidarité, une valeur fondamentale".*

Cette phrase qui introduit la rubrique « Nos actions RSE au Sénégal » sur le site d'Auchan Retail Sénégal, résume à bien des égards la volonté affichée de l'entreprise de tisser des liens de solidarité et de partage avec les populations. L'expression de cette solidarité se concrétise par des actions menées par l'entreprise à l'occasion d'évènements religieux (Ramadan, Tabaski, Magal, Gamou, Pèlerinage de Popenguine etc.), ou exceptionnels comme la Covid 19.

A l'occasion de ces évènements, Auchan Retail Sénégal appuie les différentes communautés à travers la fourniture de kits alimentaires destinés à la population.

Développer ces actions solidaires constitue, pour l'entreprise, une autre manière de renforcer son ancrage territorial et par la même occasion d'être constamment présente dans la conscience des sénégalais, n'est ce pas une sorte de publicité déguisée ?

### **V.3.2. Sunu Projet Social**

En mars 2019, la direction d'Auchan Retail Sénégal a eu à financer Sunu Projet Social. Inscrite dans la ligne droite de sa démarche RSE, cette initiative consiste à financer dans chaque quartier d'implantation des projets d'utilité et d'impact publics ou communautaires soumis par les collaborateurs d'Auchan Retail Sénégal.

L'implication de tous les collaborateurs répartis dans les différents sites d'implantation permettrait à l'entreprise d'être plus proche des populations et par conséquent de choisir les projets qui impacteraient beaucoup plus sur la zone d'implantation du magasin.

### **V.3.3. Construction de la maison de l'espoir**

Une autre action menée par Auchan dans le cadre de sa politique de RSE est la participation à la construction de la Maison de l'Espoir initiée par l'association les Racines de l'Espoir (RE), une association à but non lucratif qui a pour objectifs : de promouvoir un monde d'amour et de partage, d'unir et de renforcer les liens de solidarité et enfin, de permettre aux enfants de faire de leur rêve une réalité.

Auchan s'est alors joint à l'Association les Racines de l'Espoir pour la construction d'une maison destinée aux enfants de la rue. L'association compte à ce jour 170 enfants à sa charge et a entamé la construction d'une maison située à Pout (Thiès) dans le but de donner à ses enfants un toit, qu'ils puissent être suivis, surveillés et entretenus en leur donnant tout simplement la possibilité d'avoir accès à l'éducation et à la santé.

Cette maison permettra de loger encore plus d'enfants car elle comptera 100 places dont 70 places permanentes, de les alphabétiser au sein des salles de classe prévues à cet effet, et de les protéger au maximum.

Auchan Sénégal, dans sa démarche RSE, a tenu à participer à la finalisation de cette maison qui pourra permettre aux bénéficiaires d'avoir une vie saine, de réaliser leurs rêves et de leur assurer un avenir meilleur loin des rues.

**Figure 5 : Maison de l'Espoir**



**Source :** Auchan Retail Sénégal

#### **V.3.4. Réinsertion socio-économique des handicapés**

La réinsertion socio-économique des handicapés constitue également un autre point qui attire l'attention d'Auchan Retail Sénégal.

A cet effet, l'entreprise a octroyé des bourses scolaires à l'Association pour la Réinsertion des Handicapés du Sénégal (ARHS) et a, par la même occasion, noué un partenariat sur la durée avec

elle. Ainsi des dons réguliers sont octroyés à l'association qui peut tout de même faire deux récoltes par an au sein des magasins.

Pour soutenir activement l'atelier de sérigraphie des handicapés, Auchan leur a réservé un quota d'impression de T-shirts, banderoles et divers supports de communication.

#### **V.4. Réduction de l'impact environnemental, un moyen pour Auchan Retail**

##### **Sénégal de minimiser ses externalités négatives**

Les différentes activités qui s'organisent autour des magasins Auchan induisent nécessairement des impacts sur le plan environnemental, et ce à hauteur des milliers de clients qui fréquentent quotidiennement les différents points de vente, même si l'on sait que ces impacts sont largement minimes par rapport à ceux causés par les industries extractives par exemple.

C'est pourquoi, la réduction de l'impact environnemental est placée au premier rang des préoccupations de l'entreprise qui assure la coordination au niveau international à travers la mise en place d'un Comité RSE International. L'instance est composée des responsables RSE de chaque pays d'implantation d'Auchan Retail ainsi que d'experts métiers. Les membres de ce comité « *se réunissent chaque mois en réunion téléphonique afin d'avancer conjointement sur les grandes orientations de l'entreprise et de partager leurs bonnes pratiques* »<sup>43</sup>.

S'agissant d'Auchan Retail Sénégal, la prise en compte de la dimension environnementale dans le cadre de ses activités est aussi une réalité. Tout en s'engageant à favoriser l'économie circulaire et à diminuer les pertes au niveau de ses magasins, l'entreprise concrétise son engagement au travers de nombreuses actions qu'elle mène en collaboration avec des associations locales.

Nous pouvons prendre l'exemple de l'opération "Quartiers propres" lancée par Auchan Retail Sénégal en Septembre 2018 à l'occasion de la Journée internationale du nettoyage de la planète (World Clean Up Day).

L'opération qui avait mobilisé les habitants de Guéréo et villages environnants a permis d'enlever 2000 Tonnes de déchets de la lagune de Guéréo dont 5 Tonnes de plastiques qui ont été revendus à une entreprise de la place. Les recettes ont été reversées aux jeunes qui avaient participé au

---

<sup>43</sup> Auchan Holding (2017), « Volet RSE du rapport de gestion 2016 », 76 pages.

nettoyage et ceci pour lancer un message fort à leur endroit. Que les déchets ont une valeur économique indéniable qui peut créer des richesses et des emplois.

Il en est de même pour la deuxième édition d'Auchan clean qui s'est tenue, en avril 2019, aux abords du magasin Auchan Soprim. Avec la participation des résidents, des bonnes volontés et de ses collaborateurs, l'entreprise a réussi à dessabler et nettoyer la route communément appelée croisement 22 pour davantage permettre la fluidification du trafic.

S'inscrivant dans une dynamique responsable en faveur de l'environnement, l'opération Auchan Clean a été lancée en direction de tous les collaborateurs des magasins Auchan au Sénégal. L'objectif est de poser une action solidaire à travers le nettoyage d'un lieu d'utilité publique dans la zone d'implantation du magasin en symbiose avec les populations locales, les autorités, les jeunes etc.

**Figure 6 : Opération de nettoyage de la lagune de Guéréo**



**Source** : Auchan Retail Sénégal

#### **V.5. Des éditions "Auchan Run" pour mobiliser les populations autour du sport et de la santé**

Dans les domaines du sport et de la santé, selon le chargé de la communication externe d'Auchan Retail Sénégal interrogé au cours des enquêtes l'entreprise n'a pas manqué de prendre des

initiatives allant dans ce sens. Même si l'entreprise n'a pas encore œuvré dans la construction de postes de santé dans ces zones d'implantation, ou n'a pas encore mis à la disposition des collectivités des ambulances comme le font certaines structures, elle participe tout de même aux campagnes de sensibilisation sur la nécessité de faire des dons de sang.

Par ailleurs, pour joindre l'utile à l'agréable à travers le couple Santé & Sport, Auchan a organisé en 2018 la première édition d'Auchan Run à Dakar et à Mbour.

Il s'agissait d'un défi sportif qui rassemble les 230 000 collaborateurs d'Auchan Retail dans ses 14 pays. L'objectif est de parcourir 1 100 000 kilomètres, soit 25 fois la distance entre Taipei et Dakar, les deux villes d'implantation les plus éloignées d'Auchan Retail.

Ce défi solidaire d'envergure internationale devrait voir la participation de tous les collaborateurs Auchan qui parcourraient ensemble les 1 100 000 kilomètres durant 11 jours.

A l'issue de cet évènement, 110 000 € sont reversés par la Fondation Auchan pour la Jeunesse à SOS Villages d'Enfants. Et ce, au profit de projets locaux dédiés à la bonne alimentation et à la santé. Mais aussi :

- Stimuler une compétition saine entre les collaborateurs
- Promouvoir le dépassement de soi
- Promouvoir le sport comme vecteur de santé.

**Figure 7 : Auchan Run Gibraltar**



**Source** : Auchan Retail Sénégal

## **Conclusion partielle**

Fidèle à sa politique d'expansion, l'entreprise Auchan Retail Sénégal a réussi en un temps record à dominer le marché de la grande distribution au Sénégal. Un tour effectué à Dakar et ses environs montre combien cette zone est desservie en magasins Auchan.

En s'inscrivant dans une logique de maillage du territoire, l'entreprise a développé tout un ensemble de stratégies pour être présente partout dans l'agglomération dakaroise.

En créant une césure au niveau de la grande distribution, Auchan a démocratisé ce secteur qui ne s'adresse plus uniquement aux classes aisées, mais ouvre désormais ses portes aux populations à revenus moyens et relativement faibles. Ce qui lui a valu de pénétrer à la fois dans les quartiers huppés et populaires de l'agglomération dakaroise pour répondre à la demande.

Pour concrétiser sa volonté d'assurer une parfaite couverture territoriale, l'entreprise a dû faire recours à un ensemble de stratégies qui lui permettent de s'ancrer dans son territoire de déploiement, en l'occurrence l'agglomération dakaroise. Ces choix stratégiques prennent en compte un certain nombre de paramètres tels que : **la densité de la population de l'agglomération dakaroise et/ou du tissu économique dans cette zone, la politique de prix appliquée par l'entreprise, une offre adaptée à la demande locale, l'accessibilité géographique de ses emplacements, et la politique de RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises) menée par l'entreprise.**

Cependant, réussir une telle stratégie d'implantation requiert une maîtrise parfaite de l'information territoriale. Un point stratégique qu'Auchan n'a d'ailleurs jamais relégué au second plan dans le cadre de sa stratégie de développement.

**TROISIEME PARTIE**

**PLACE DE L'INFORMATION**

**GEOGRAPHIQUE DANS LE**

**GEOMARKETING D'AUCHAN RETAIL**

**SENEGAL**

## **Introduction de la troisième partie**

Dire que la maîtrise de l'information géographique constitue une garantie pour mener efficacement des projets se déroulant dans des contextes spatiaux, revient à soutenir que toute décision non fondée sur une information fiable est certainement vouée à l'échec. Transposé dans l'univers des entreprises, cet enjeu lié à la maîtrise de l'information géographique devient plus que problématique.

A l'instar du secteur public, le secteur privé est tout aussi consommateur de données à références spatiales. Philippe Latour et Jacques Le Floc'h (2001) rappellent que « (...) 80% des données en entreprises ont un caractère géographique ( coordonnées des clients, des fournisseurs, emplacement des entrepôts ou usines, tracés de canalisation ou de réseau... ). Ce qui veut dire, en d'autres termes, que l'information géographique occupe une place de choix dans le secteur privé. Chose qu'une entreprise comme Auchan Retail Sénégal a bien compris en faisant de la maîtrise de l'information géographique un maillon stratégique dans son processus décisionnel.

Dans cette partie, nous abordons la question de la place de l'information géographique dans le géomarketing d'Auchan. Après avoir analysé les modalités d'usages de l'information géographique ainsi que son impact sur la stratégie territoriale d'Auchan dans l'agglomération dakaroise, nous nous proposons de jeter un regard critique sur le géomarketing d'Auchan Retail Sénégal.

## **Chapitre V : Usages de l'information géographique dans la stratégie territoriale d'Auchan dans l'agglomération dakaroise**

Aborder la question des usages de l'information géographique dans la stratégie territoriale d'Auchan dans l'agglomération dakaroise, revient à adopter une démarche exploratoire pour décrire les différentes applications qui en sont faites.

Ce chapitre rappelle d'abord la valeur de l'information géographique pour les entreprises en s'appuyant grandement sur les travaux de Narimène Dahmani (2019), pour ensuite explorer les différents usages de l'information géographique dans le géomarketing d'Auchan Retail Sénégal.

### **I. De la valeur de l'information géographique pour les entreprises**

L'information géographique est définie sommairement par l'information qui est reliée à une localisation sur la terre, exprimée par rapport à un système de référence. Elle comprend à la fois *l'information spatiale* qui est définie par la forme de l'objet (point, ligne, polygone) et sa localisation (en X, Y et éventuellement Z), et *l'information thématique* qui renferme les attributs accompagnant l'objet localisé.

Dans un SIG, la réunion de ces deux types d'informations structure les bases de données géographiques. L'information géographique constitue le moteur des SIG ou du moins l'élément vital.

Ce concept fit son apparition pour la première fois en France, dans un rapport publié en 1984 par la commission nationale de l'information géographique : le rapport Lengagne<sup>44</sup>.

Aujourd'hui, avec le développement du numérique, une panoplie de technologies géospatiales est disponible, permettant ainsi de produire une somme considérable d'informations sur les hommes, les activités et les ressources.

---

<sup>44</sup> Le rapport Lengagne a été publié par la commission nationale de l'information géographique dirigée à l'époque par Guy Lengagne, Secrétaire d'Etat alors auprès du ministère des transports, chargé de la mer et maire de Boulogne-Sur-Mer. Cette commission avait pour objectif de jeter les bases d'une politique de l'information géographique dynamique et constructive et de favoriser le développement coordonné des activités cartographiques françaises.

La question relative à son accès ainsi qu'aux usages qui peuvent en découler se pose aujourd'hui avec acuité et devient de plus en plus l'objet de plusieurs travaux géographiques.

D'une part, les gestionnaires de l'espace se trouvent confrontés à de réels besoins de maîtrise des ressources naturelles, des hommes et des activités, tous comportant une forte dimension spatiale. Or la satisfaction de ces besoins passe nécessairement par une bonne connaissance de la réalité de leur répartition spatiale, donc par une maîtrise de l'information spatiale.

D'autre part, la question de son accès est devenue un enjeu déterminant dans les processus démocratiques surtout dans un contexte d'émergence du concept de démocratie participative. D'ailleurs, Péribois (2008) posait déjà la question de son accès qu'il analysait sous trois angles :

- L'accès aux technologies de l'information géographique (SIG, Web, GPS...) ;
- L'accès à l'information elle-même ;
- L'accès à la connaissance, puis au pouvoir que procure cette information.

Il conclut que l'information géographique joue un rôle de médiateur entre l'individu et son environnement, à travers les perceptions et les représentations spatiales. Pour le citoyen, elle constitue un vecteur pour la participation au débat public.

Dans le secteur privé, l'impact économique lié à l'utilisation de l'information géographique n'est plus à démontrer. Même si, jusque-là, peu d'études se sont focalisées sur la mesure de la valeur de l'information géographique et son impact sur le secteur privé, il faut noter que les travaux de Nirimène Dahmani (2019) ont dégagé des pistes de réflexions assez suffisantes pour comprendre les enjeux autour de cette question.

Dans sa thèse de doctorat portant sur « **La valeur économique de l'information géographique sur le territoire** », soutenue en Décembre 2019, elle a tenté d'analyser l'impact de l'utilisation de l'information géographique sur les activités du secteur privé, avec une application faite sur les entreprises se trouvant dans les Régions Alsace, Aquitaine, Nord-Pas-de-Calais, Pays de la Loire et Provence-Alpes-Côte d'Azur (France). Ces travaux ont porté certes sur des territoires nettement différents des nôtres mais ils nous ont permis quand même d'apprécier les modalités d'usages de l'information géographique par des entreprises françaises. Il faut aussi prendre en compte le fait qu'Auchan Retail Sénégal est aussi une entreprise française utilisatrice de l'information géographique dans le cadre de ses activités.

Dans son analyse, elle met en évidence une double approche (qualitative et quantitative) en pointant son regard sur les points suivants identifiés :

- Les entreprises utilisant l'information géographique ;
- La source des données géographiques utilisées ;
- Les fonctions de l'entreprise au sein desquelles l'information géographique est utilisée ;
- Et le bénéfice économique tiré de ces utilisations.

### **I.1. Utilisation de l'information géographique par les entreprises**

A travers une série d'enquêtes et d'entretiens menés auprès des entreprises et des chambres de commerce, d'industrie et d'agriculture se trouvant dans les régions citées ci-dessus, Narimène Dahmani conclut « *qu'environ 1/4 des entreprises sur le territoire alsacien et sur celui de Nord-Pas-De-Calais utilise de l'information géolocalisée dans le cadre de leur activité* ».

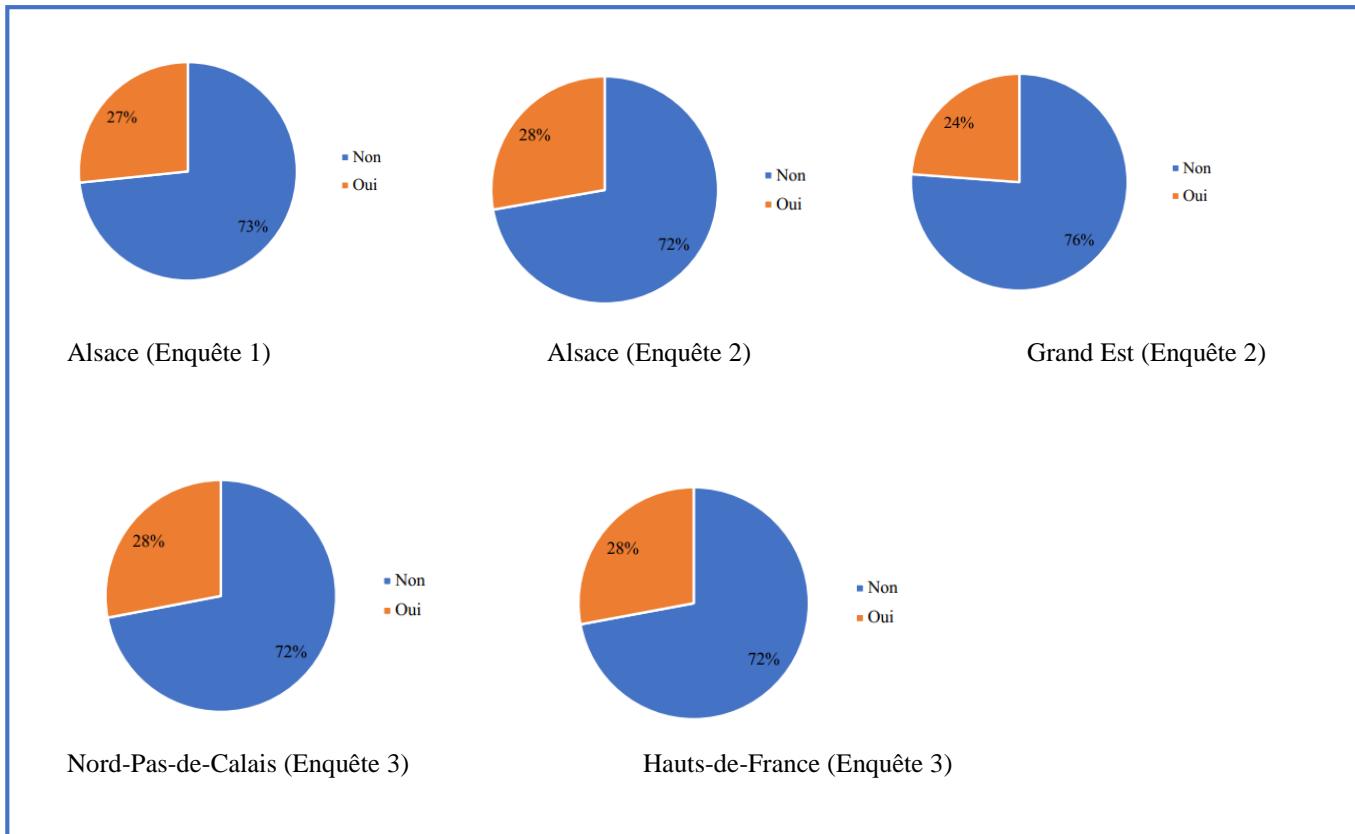
Les résultats enregistrés par contre dans la région Grand Est sur l'utilisation de l'information géographique par les entreprises, semblent légèrement inférieurs par rapport aux autres régions (24% d'entreprises utilisant l'information géographique)<sup>45</sup>.

Les résultats de ses enquêtes sur l'utilisation de l'information géographique par les entreprises sont illustrés à travers les graphiques suivants :

---

<sup>45</sup> Narimène Dahmani (2019), «La valeur économique de l'information géographique sur le territoire», Thèse de doctorat, Université de Strasbourg, 177 pages.

**Figure 8 : Utilisation de l'information géographique par les entreprises (en % des répondants)**



**Source :** Narimène Dahmani (2019)

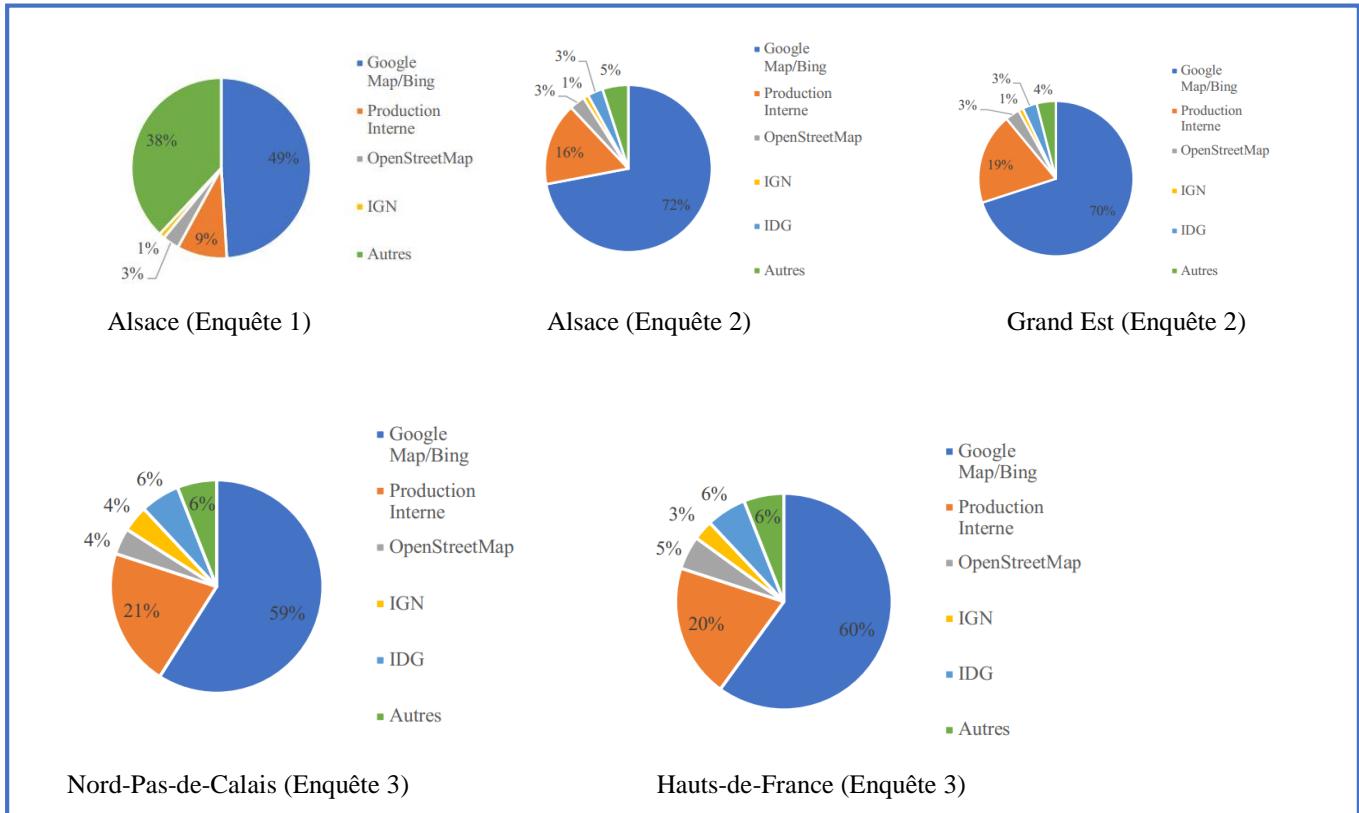
## **I.2. Source des données géographiques utilisées par les entreprises**

Un autre point qui a aussi fait l'objet d'enquêtes selon les travaux de Narimène Dahmani (2019), est la source des données géographiques utilisées par les entreprises dans le cadre de leurs activités.

Parmi les différentes réponses relatives aux sources des données géographiques proposées aux interlocuteurs (Google Map/Bing Map, OpenStreetMap, Institut Géographique National (IGN, France), Infrastructure de Données Géographiques (IDG) et Production interne, il ressort que la principale source de données géographiques utilisées par les entreprises est Google Maps.

Avec une moyenne de 62% des cas d'utilisation de cette source de données géographiques par les entreprises, les résultats issus des enquêtes sont illustrés à travers les graphiques suivants :

**Figure 9 : Source de données géographiques de l'information géographique en % des réponses données**



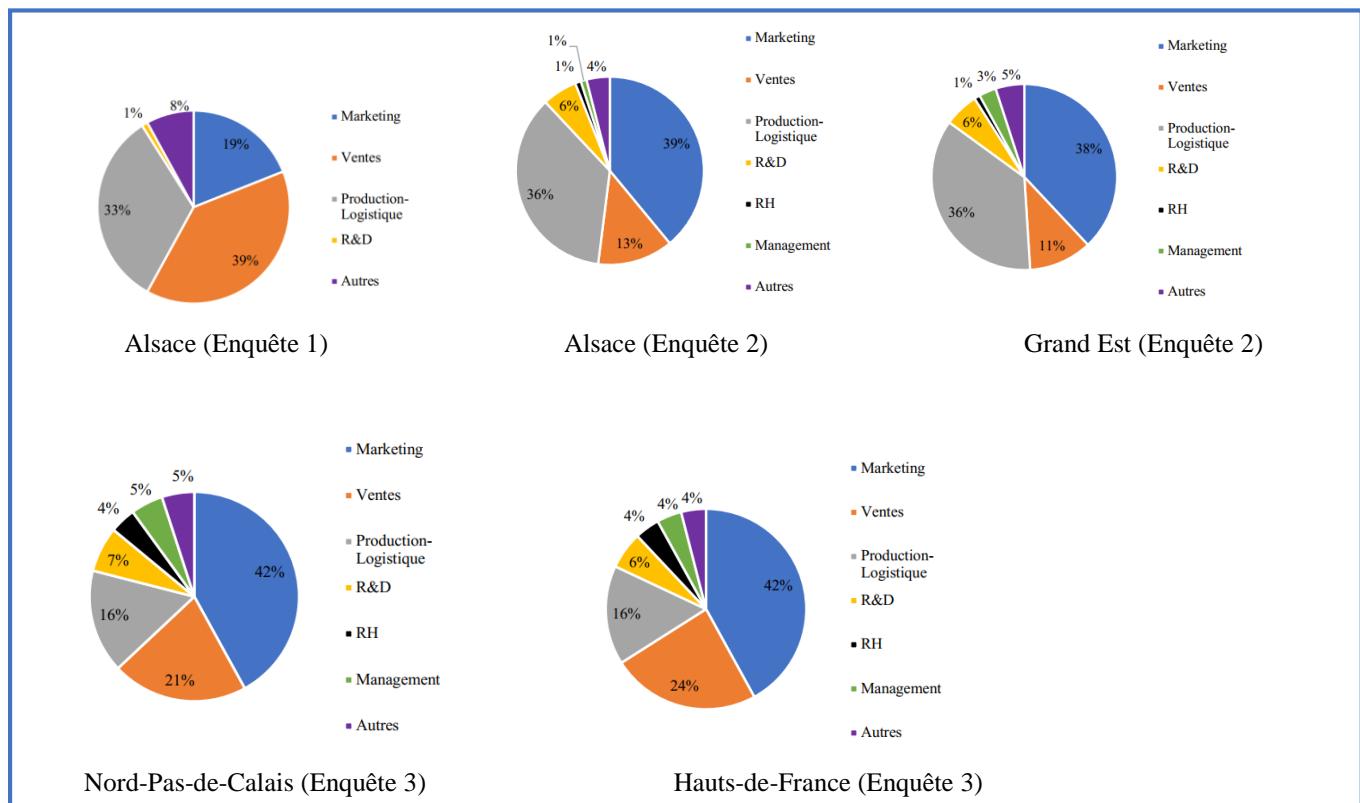
**Source** : Narimène Dahmani (2019)

### I.3. Utilisation de l'information géographique en fonction des différents services des entreprises enquêtées

S'agissant des enquêtes portant sur les fonctions au sein des entreprises qui semblent le plus nécessiter l'utilisation de l'information géographique, il semble que les résultats diffèrent d'une enquête à l'autre, d'une région à l'autre.

Toutefois, les résultats montrent globalement que « *Ce sont les fonctions « ventes », « marketing » et « production/logistique » au sein des entreprises qui semblent le plus nécessiter l'utilisation de l'IG* »<sup>46</sup>.

**Figure 10 : Fonction au sein des entreprises qui semble le plus nécessiter l'utilisation de l'information géographique (en % des réponses données)**



**Source :** Narimène Dahmani (2019)

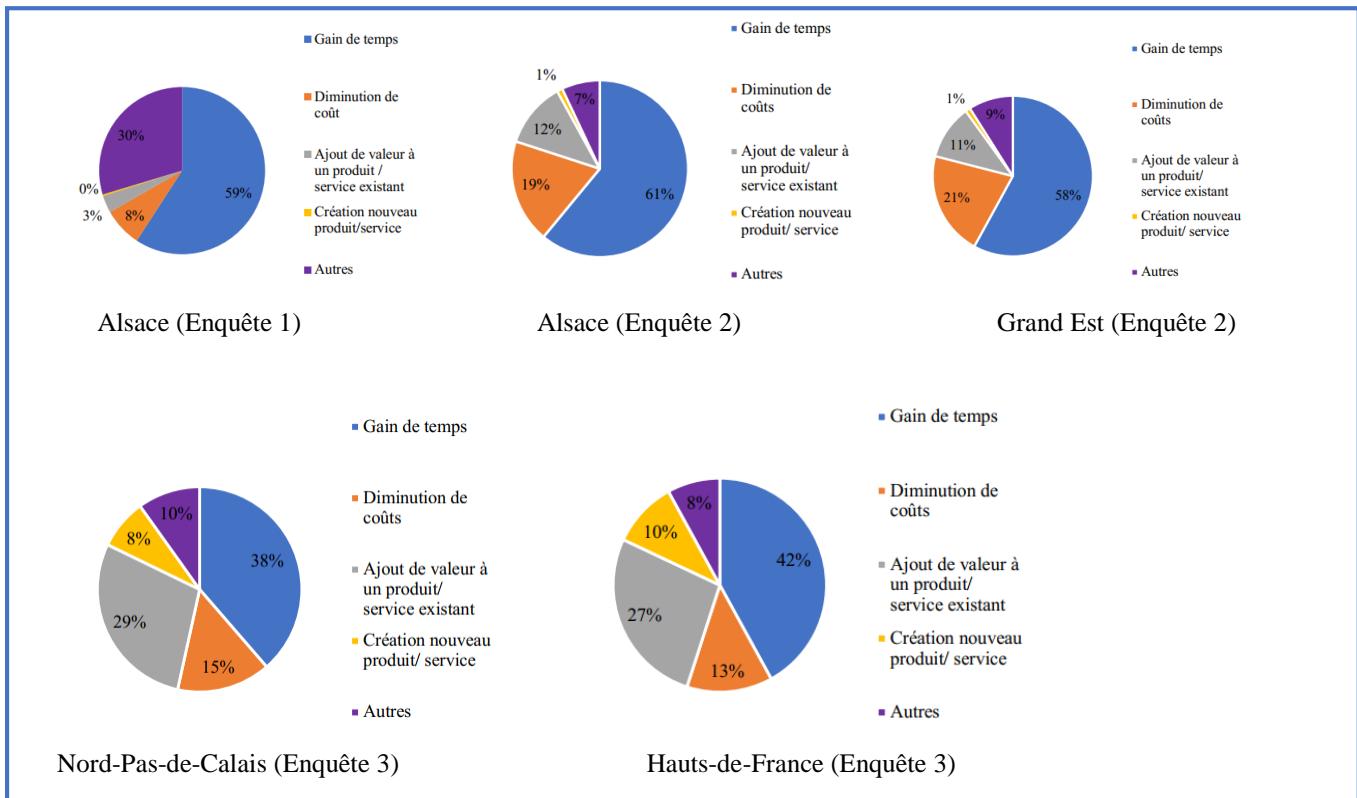
<sup>46</sup> Narimène Dahmani (2018) ; « *Information géographique et entreprises : Quel impact sur l'activité économique ?* », Université de Strasbourg, 21 pages

## I.4. Bénéfice économique tiré de l'utilisation de l'information géographique par les entreprises

Le dernier point à faire l'objet d'enquêtes pour les travaux de Narimène Dahmani (2019) est celui relatif aux avantages qui pourraient découler de l'utilisation de l'information géographique par les entreprises.

A ce niveau, Narimène Dahmani précise que le principal bénéfice mentionné par plus de 90% des entreprises interrogés dans les différentes régions est le **gain de temps**. Ensuite, poursuit-elle, dépendamment de la région concernée, l'on peut retrouver en deuxième position, pour les effets liés à l'utilisation de l'information géographique par les entreprises, soit la diminution des coûts (comme en Grand Est et en Alsace), soit l'ajout de valeur à un produit/service (comme c'est le cas en Hauts-de France et en Nord-Pas-de-Calais).

**Figure 11 : Bénéfice de l'usage de l'information géographique en % des réponses données**



**Source :** Narimène Dahmani (2019)

## **II. Principaux usages de l'information géographique dans la stratégie territoriale d'Auchan dans l'agglomération dakaroise**

Dire qu'Auchan Retail Sénégal utilise l'information géographique dans le cadre de sa stratégie territoriale nous paraît être une lapalissade. Cela nous paraît une évidence surtout si l'on observe de près la logique qui sous-tend le choix de l'implantation de leurs différents points de vente au Sénégal en général et dans l'agglomération dakaroise en particulier.

Ceci pour dire que l'information géographique occupe une place prépondérante dans les activités de l'entreprise.

Dailleurs, notre interlocuteur au sein de l'entreprise n'a pas manqué à nous confirmer la place de choix qu'occupe l'information géographique dans leurs différentes activités en ces termes : « *C'est la base même. Quand on parle d'emplacement, c'est d'abord l'information géographique. (...) Donc pas de commerce sans clients et les clients sont localisés quelque part, dans un lieu bien déterminé* ».

A la question de savoir quels sont effectivement les différents usages qu'en fait l'entreprise, là se trouve véritablement les principales difficultés liées à notre travail de recherche.

En effet, durant notre phase de terrain, il nous a été autorisé par l'entreprise de nous adresser qu'à une seule personne de l'entreprise : le chargé de la communication externe d'Auchan Retail Sénégal. Ce dernier nous a certes fourni des informations importantes qui nous ont été d'un très grand apport pour la réalisation de ce travail. Cependant, il n'a pas voulu trop s'appesantir sur les éléments de leur stratégie territoriale, des outils et applications de géomarketing dont ils font usage, parce que d'après lui « *il s'agit d'informations très stratégiques pour l'entreprise et qui pourraient tomber entre les mains d'un concurrent qui pourraient l'exploiter à des fins commerciales* ».

Néanmoins, nous avons pu, à travers nos échanges avec lui, identifier quelques exemples d'usages de l'information géographique dans le cadre des activités de l'entreprise. Il s'agit entre autres de la géolocalisation des différents magasins Auchan au Sénégal, du processus d'implantation d'un point de vente...

## **II.1. Géolocalisation des magasins Auchan au Sénégal**

La géolocalisation est devenue un outil majeur de communication personnelle et professionnelle. Ceci est plus qu'une évidence lorsque l'on sait que le taux d'équipement en Smartphone ne cesse de croître. Cela se voit également à travers la multiplication des applications web et mobiles disponibles aujourd'hui.

Depuis quelques années, la géolocalisation s'est démocratisée et est très utilisée notamment pour la navigation routière. Les services de navigation routière ont très fortement dynamisé le marché au début de la géolocalisation, et continuent de représenter la majorité du marché en valeur.

Pour les entreprises, les services de géolocalisation étaient utilisés dans ses premières versions pour la gestion et le suivi des flottes de véhicules, ce qui constituait déjà une avancée importante du moment où il n'est plus seulement possible aux véhicules de trouver leur chemin avec le GPS, mais aussi il est possible aux entreprises de retrouver grâce au GPS les véhicules, où qu'ils soient en chemin.

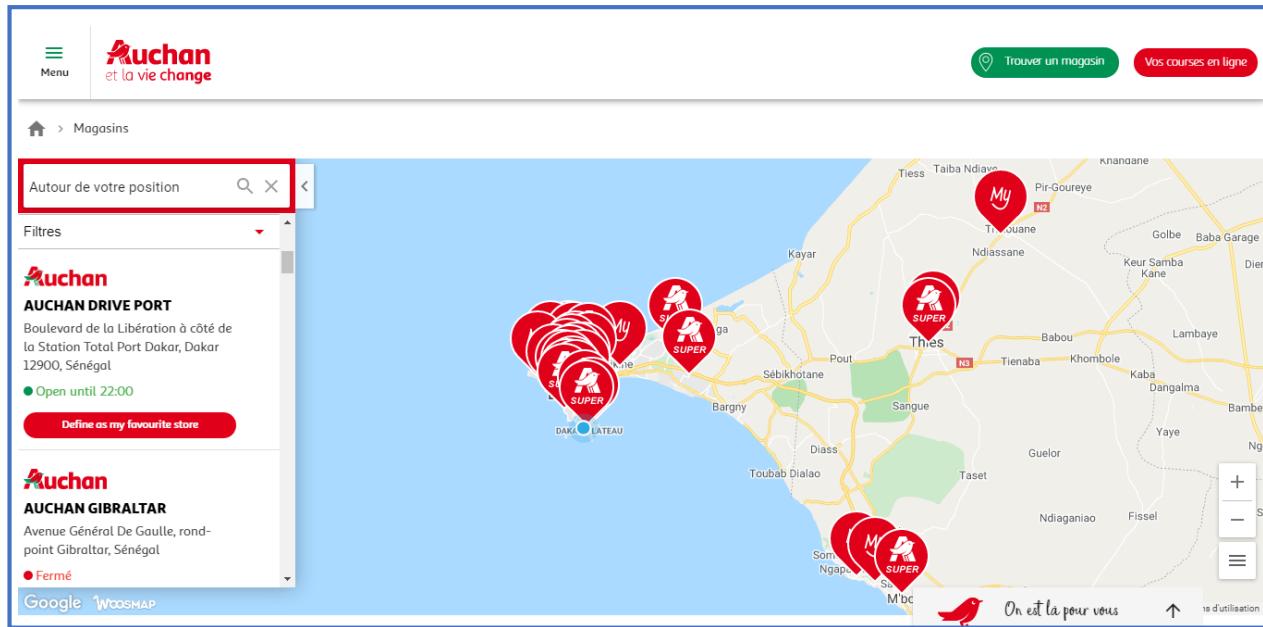
Pour le cas des entreprises évoluant dans le secteur de la distribution, la gestion de leur réseau de distribution ne constitue plus le seul enjeu à prendre en compte. Evoluant dans un environnement de plus en plus concurrentiel, ces entreprises devront davantage travailler à promouvoir la visibilité de leur point de vente pour être ainsi facilement repérable par les consommateurs. Ces derniers, ou du moins les plus avertis, utilisent souvent des applications comme Google Maps pour repérer autour de leur position des restaurants, des boutiques pour faire leur shopping mais se retrouvent généralement avec des résultats qui ne répondent pas forcément à leurs attentes.

L'entreprise Auchan qui s'est installé au Sénégal depuis 2015 a fini par dominer le marché de la grande distribution dans ce pays à travers ses 33 magasins qui lui offrent déjà une bonne couverture territoriale.

Dans son site internet, l'entreprise dispose d'un menu « **Trouver un magasin** » qui donne, à travers l'API Google, une vision globale de la répartition de ses points de vente ainsi que des

informations tels que le type de magasin, la localisation, les horaires d'ouverture et de fermeture, les contacts etc.

**Figure 12 : Vue en mode plan des magasins Auchan au Sénégal**



**Source :** [www.auchan.sn](http://www.auchan.sn)

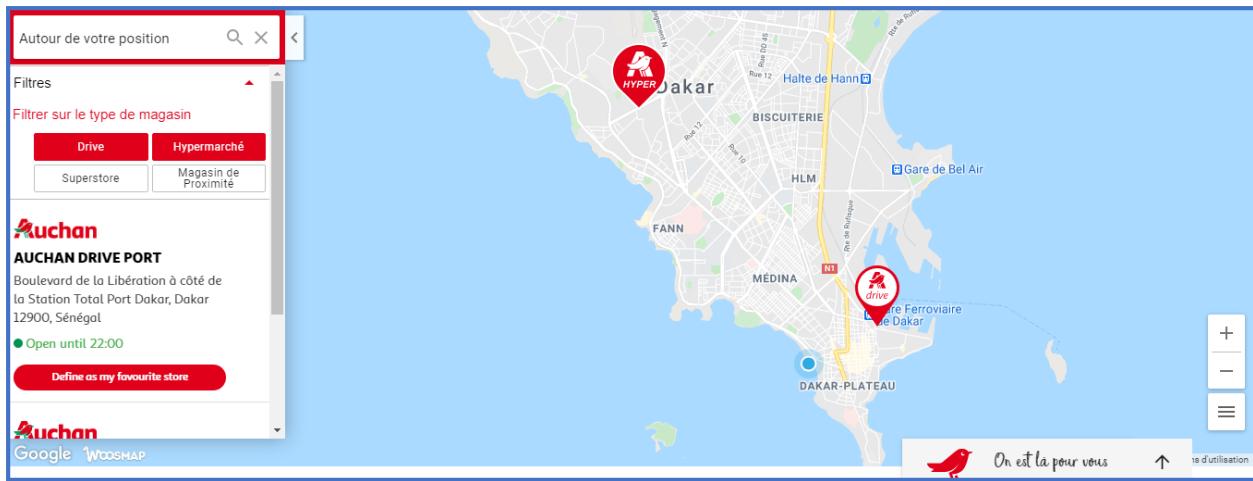
**Figure 13 : Vue en mode satellite des magasins Auchan à Dakar**



**Source :** [www.auchan.sn](http://www.auchan.sn)

A travers cette carte dynamique embarquée dans son site web, l'entreprise, tout comme ses clients et prospects, peut désormais avoir une vision globale sur la répartition de ces différents magasins au Sénégal. Les utilisateurs pourront tout de même bénéficier des nombreuses autres fonctionnalités disponibles dans cette plateforme, telles que repérer autour de sa position un magasin, faire un filtre par type de magasin (Hypermarché, Supermarché, boutique de proximité et drive), demander l'itinéraire pour rejoindre un point de vente quelconque dépendamment de sa position etc.

**Figure 14 : Filtre par type de magasin**



Source : [www.auchan.sn](http://www.auchan.sn)

**Figure 15 : Identification d'un itinéraire**



Source : [www.auchan.sn](http://www.auchan.sn)

## **II.2. Recherche de lieux d'implantation d'un point de vente**

Le choix de l'emplacement d'un point de vente est un exercice bien délicat soumis à plusieurs critères. Dès lors, mobiliser un ensemble de stratégies innovantes ainsi que des outils techniques performants pourraient s'avérer très utile pour éclairer les processus décisionnels.

Dans le cadre de sa stratégie d'implantation sur les différents territoires de l'agglomération dakaroise, Auchan Retail Sénégal prend en compte un ensemble de facteurs stratégiques pour optimiser davantage ses choix.

Qu'il s'agisse du profil démographique de la zone ciblée, de la répartition de la structure par âge et/ou par sexe, de la distribution des revenus par ménages ou encore de l'accessibilité des sites ciblés, Auchan combine toujours ces différents facteurs fortement ancrés spatialement avec les outils d'analyse spatiale. L'objectif étant de fournir des informations fiables et précises pour éclairer les processus décisionnels.

D'ailleurs, le chargé de la communication externe de l'entreprise a tenu à le préciser en ces termes « *(...) quand on va quelque part, stratégiquement, géographiquement, on regarde la carte d'abord, les populations, l'environnement et en fonction de tous ces éléments (géographiques, économiques et macroéconomiques) on met en place notre magasin pour pouvoir répondre à cette demande, cette potentielle demande* ».

## **Chapitre VI : Analyse du géomarketing d'Auchan Retail Sénégal**

Pour connaître géographiquement les espaces économiques, avoir une meilleure appréhension des réalités et des opportunités de marché, rien de plus pertinent que le géomarketing. Cet outil devient, de plus en plus, plus qu'une nécessité pour les entreprises qui souhaitent faire des études de zones de chalandise (zone d'attraction commerciale d'un point de vente), des études de localisation commerciales ou encore d'optimisation des moyens du marketing direct.

Cependant son application en entreprise requiert d'abord un certain nombre de règles et méthodes à prendre en compte pour pouvoir le pratiquer de façon rigoureuse.

Après avoir identifié les différents niveaux d'adaptation du géomarketing par une entreprise, ce chapitre jette un regard critique sur le géomarketing d'Auchan Retail Sénégal tout en dégageant ses limites.

### **I. Des niveaux d'adaptation pour l'application du géomarketing en entreprise**

Fidèlement inscrit dans la lignée des grandes innovations, en l'occurrence celles de nature technologique, le géomarketing n'a pas manqué de faire renaitre le même élan d'optimisme chez certains technophiles. D'aucuns, comme du reste les acteurs du secteur privé, ont aussitôt célébré l'avènement du géomarketing qu'ils considèrent comme un véritable outil stratégique quant à l'amélioration des performances de l'entreprise.

Cependant, malgré les nombreuses possibilités d'analyse qu'offrent les outils du géomarketing, l'adoption d'une telle démarche en entreprise n'est pas aussi évidente que cela puisse paraître. Elle dépend plutôt d'un certain nombre de paramètres à prendre en compte au préalable, notamment le niveau de connaissance du géomarketing par l'entreprise.

En effet, comme ont tenu à le rappeler Sophie Calvat et al., certaines entreprises ignorent totalement le géomarketing et par conséquent, elles n'en font pas usages. D'autres ont certes connaissance de l'outil mais ne s'en servent que rarement, de manière ponctuelle. D'autres cependant, ont réussi à intégrer complètement le géomarketing dans le système d'information de l'entreprise et s'appuie dessus pour élaborer leur stratégie.

S'appuyant sur ces constats, les auteurs ont pu, dans leur dossier intitulé « Le Géomarketing » publié en 2008, identifié trois niveaux d'adaptation du géomarketing par les entreprises. Il s'agit entre autres, de l'« Initiation au géomarketing », de l'« Investissement dans une solution », et enfin de l' « Intégration d'un SIG dans le système d'information de l'entreprise ».

Cette partie est importante dans la mesure où elle permet d'identifier les différents niveaux d'adaptation du géomarketing par les entreprises, tels qu'établis par Sophie Calvat et al. (2008), et de voir parmi ceux-ci, quel est le niveau d'adaptation qui convient le plus au géomarketing d'Auchan Retail Sénégal.

### **I.1. Initiation au géomarketing**

Selon Sophie Calvat et al., pour les entreprises qui n'utilisent le géomarketing que de manière ponctuelle, le niveau d'adaptation le plus adéquat est celui de « l'initiation au géomarketing ». Dans ce cas de figure, l'entreprise s'inscrit dans une logique d'externalisation de ses études en faisant recours à des cabinets externes, spécialisés dans le domaine.

Ainsi, ne disposant pas en interne des ressources nécessaires, que ce soit du point de vue humain, technologique ou financier, l'entreprise fournit tous les éléments nécessaires à l'étude (problématiques, objectifs, informations internes...) au cabinet qui se chargera de mener l'étude de A et Z, « *du conseil sur l'étude à privilégier au regard des objectifs de celle-ci, jusqu'à l'analyse des résultats, en passant par la mise en place opérationnelle de l'étude* »<sup>47</sup>. L'entreprise reçoit les résultats analysés et joue le rôle de prise de décision uniquement.

Selon les auteurs, même si ce niveau d'adaptation s'avère important pour les entreprises, il présente néanmoins des limites. La première insuffisance est liée au fait que le fait de faire recours à des compétences externes pour mener une étude géomarketing peut s'avérer trop onéreux pour les entreprises et par conséquent oblige ces dernières à ne réaliser ces genres d'étude que de manière ponctuelle.

---

<sup>47</sup> Sophie Calvat et al. (2008), «Le Géomarketing», 24 pages.

La deuxième insuffisance soulevée par les auteurs est relative à la dimension sécuritaire de l'entreprise. En effet, l'entreprise qui fait appel à un cabinet spécialisé pour réaliser une étude se doit de fournir à ce dernier un certain nombre d'informations internes qui pourraient être stratégiques pour l'entreprise (informations sur les clients, bases de données de l'entreprise etc.).

## **I.2. Investissement dans une solution**

Pour les entreprises qui réalisent des études de géomarketing de façon régulière, faire recours à des cabinets spécialisés peut s'avérer trop cher. Les auteurs leur préconisent d'investir plutôt dans une solution de géomarketing.

L'entreprise peut soit décider d'acheter le logiciel et dans ce cas elle devra « *constituer un fichier avec l'ensemble des données à analyser (données clients, données point de vente...) et elle devra [aussi] géocoder ces données (processus appelé le datamart.<sup>48</sup>)* ». Soit elle peut décider de louer un logiciel de géomarketing et cette option permet à l'entreprise de réaliser elle-même des études sur internet.

Dans les deux cas l'avantage de ce niveau d'adaptation réside dans le fait que le processus de mise en place du logiciel n'est pas trop lourd parce qu'impactant un seul service de l'entreprise.

Cependant l'entreprise devra investir sur la formation des utilisateurs afin que ces derniers disposent du minimum de savoir-requis pour manipuler le logiciel. Le principal inconvénient par rapport à ce niveau d'adaptation signalé par les auteurs est la dépendance des entreprises vis-à-vis des éditeurs de logiciel « *qui leur fournissent les mises à jour des données externes tant cartographiques que du marché.* »<sup>49</sup>.

---

<sup>48</sup> Un Datamart un sous élément du data Warehouse que l'on peut traduire en français par magasin de données ou comptoir de données. Ici le but n'est pas de rassembler des données avant de les trier (la définition du Data Warehouse), mais de les organiser selon des usages métiers ou des domaines ciblés. Ils vont servir à groupes d'utilisateur dans l'entreprise.

<sup>49</sup> Sophie Calvat et al. (2008), «Le Géomarketing», 24 pages.

### **I.3. Intégration d'un Système d'information géographique (SIG) dans le système d'information (SI) de l'entreprise**

Le troisième et dernier niveau d'adaptation du géomarketing par les entreprises, identifié par Sophie Calvat et al. , est « l'intégration d'un SIG dans le système d'information de l'entreprise ». Ce niveau d'adaptation constitue, en réalité, un projet de grande envergure, relativement onéreux qui ne concerne d'ailleurs que les grandes structures.

En choisissant d'intégrer le système d'information géographique dans son système d'information, l'entreprise gagne ainsi en autonomie par rapport aux éditeurs de logiciels et se retrouve dans une situation qui lui permet de centraliser toutes les informations de ses différentes filiales au siège, de mettre à jour les données externes et d'affiner davantage ses prises de décision.

Par ailleurs, les auteurs précisent qu'« *il est nécessaire de former toute une équipe de différents domaines de compétences : opérationnel (statistiques et marketing) pour la réalisation des études, technologique pour la maintenance du SI et stratégique pour les prises de décision.* »<sup>50</sup>.

## **II. Niveau d'adaptation du géomarketing d'Auchan Retail Sénégal et ses limites**

Lors de notre entretien, en répondant à la question suivante : « **Par quel biais, l'entreprise utilise-t-elle le géomarketing dans le cadre de ses activités ?** », le chargé de la communication externe d'Auchan Retail Sénégal, nous confie ceci : « *D'habitude, on fait recours aux cabinets. La dernière étude que nous avons faite c'est avec le cabinet KANTAR, qui nous a fourni beaucoup de données (...).* ».

En confrontant ces propos avec la répartition des différents niveaux d'adaptation du géomarketing par une entreprise établis par Sophie Calvat et al. (2008), on pourrait confirmer sans crainte que pour le cas d'Auchan Retail Sénégal, il s'agit d'une « **initiation au géomarketing** ».

---

<sup>50</sup> Sophie Calvat et al. (2008), «Le Géomarketing», 24 pages.

En effet, comme nous venons de le rappeler plus haut, ce niveau d'adaptation est en fait le propre des entreprises qui n'utilisent le géomarketing que de façon ponctuelle, en faisant recours à des cabinets spécialisés.

L'entreprise met ainsi à la disposition d'un cabinet spécialisé les éléments nécessaires à la réalisation de l'étude. Ce dernier se chargera, à son tour, d'assurer la mise en place opérationnelle de l'étude au regard des objectifs de celle-ci et de présenter à l'entreprise, des résultats analysés pour la prise de décision.

Les limites par rapport à ce niveau d'adaptation sont nombreuses. D'abord la rareté des études géomarketing par l'entreprise. En effet, le fait de faire recours à des compétences externes pour mener une étude géomarketing peut s'avérer trop onéreux pour l'entreprise et par conséquent oblige cette dernière à ne réaliser ces genres d'étude que de manière ponctuelle.

Ensuite la deuxième insuffisance soulevée par les auteurs, toujours par rapport à ce niveau d'adaptation, est relative à la dimension sécuritaire de l'entreprise. En effet, l'entreprise qui fait appel à un cabinet spécialisé pour réaliser une étude se doit de fournir à ce dernier un certain nombre d'informations internes qui pourraient être stratégiques pour l'entreprise (informations sur les clients, bases de données de l'entreprise etc.).

En outre, il faut aussi signaler le caractère limité des types usages du géomarketing auxquels une entreprise comme Auchan Retail Sénégal serait obligée de se contenter : la géolocalisation de ses points de vente et la recherche des lieux d'implantation.

Ces usages demeurent certes intéressants mais largement insuffisant surtout si l'on sait les nombreuses autres fonctionnalités et applications que l'on pourrait faire avec le géomarketing telles que relatées par Latour et le Floc'h dans leur ouvrage :

- Mesure des performances des équipes commerciales,
- Recherche de lieux d'implantation,
- Optimisation des réseaux,
- Cartographies de zones de chalandise,
- Études de fréquentations par catégories de produits,
- Recherche d'optimisation commerciale par secteur / temps / homme,

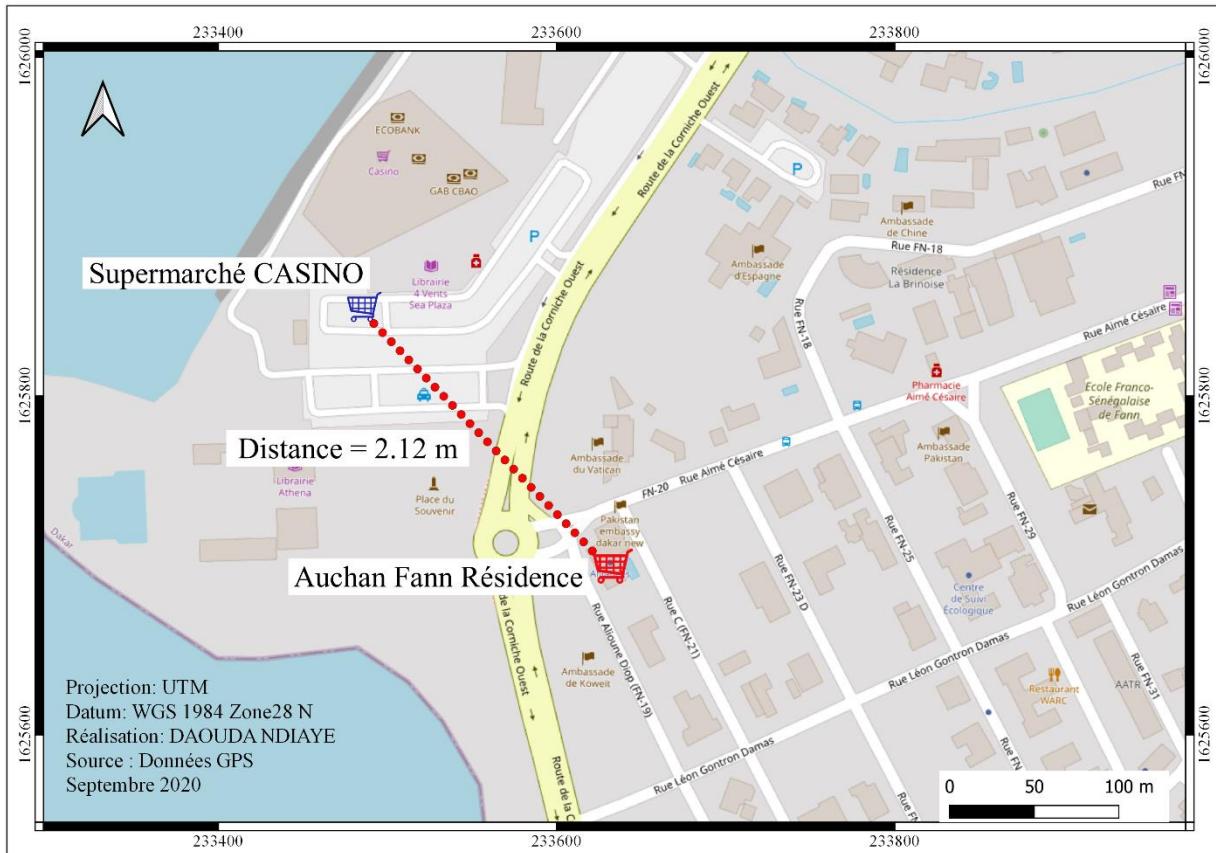
- Études de qualification de fichiers
- Etc.

Bref tout un arsenal de cas d'exemples d'applications du géomarketing qui soient, des analyses simples jusqu'aux calculs sur les données économiques et commerciales les plus complexes. Encore, faut-t-il rappeler que l'adoption d'un niveau d'adaptation du géomarketing dépend grandement de la disponibilité des ressources de l'entreprise tant du point de vue humain, financier que technologique.

Encore que ce niveau d'adaptation offre à l'entreprise des fonctionnalités qui sont jugés suffisantes pour l'accroissement de son chiffre d'affaire.

Enfin, même si l'entreprise déclare faire usage de l'information géographique dans le cadre de ses activités de recherche de lieux d'implantation, un constat fait sur le positionnement de certains magasins de vente (*voir carte 8*) nous pousse à dire que cette variable ne pèse pas trop sur le processus décisionnel, ou du moins d'autres paramètres bien plus stratégiques, semblent l'emporter.

### Carte 8: Calcul de distances entre deux enseignes



En effet depuis octobre 2018, le ministère du commerce a institué le décret n°2018-1888 réglementant les commerces de grande distribution au Sénégal.

Dans le chapitre III dudit décret, il est fait mention d'un certain nombre de critères que les enseignes de grande distribution doivent respecter lorsqu'elles décident de s'implanter dans un territoire quelconque. Parmi ces critères, l'on peut citer :

- « *Le respect d'une distance réglementaire définie par rapport aux marchés traditionnels*<sup>51</sup> », et qui est de 800 mètres à vol d'oiseau.

<sup>51</sup> Ministère du commerce, de la consommation, du secteur informel et des PME (2018), «Décret n°2018-1888 réglementant les commerces de grandes distribution au Sénégal», 7 pages.

- « *Le respect d'une distance réglementaire définie par rapport aux commerces de grande distribution appartenant ou non à la même enseigne<sup>52</sup>* », qui s'établit à 1 kilomètre.

Cependant, au sein de l'agglomération dakaroise, nombreux sont les points de vente qui ne respectent pas ces distances établies. Certains se sont certes établis bien avant la publication du décret qui est, par ailleurs, irrévocable, d'autres par contre ont été ouvert suite à la publication du décret sans pour autant se conformer aux dispositions en vigueur. C'est l'exemple du point de vente Auchan ouvert à Fann Résidence à 212m d'une autre enseigne de supermarché Casino.

## **Conclusion partielle**

En abordant la question de la place de l'information géographique dans le géomarketing d'Auchan, nous nous sommes proposé d'analyser les modalités d'usages de l'information géographique par l'entreprise afin de jauger son impact sur sa stratégie de déploiement dans l'agglomération dakaroise.

Même s'il confirme que l'information géographique occupe une place stratégique dans les décisions de l'entreprise, le chargé de la communication externe d'Auchan Retail Sénégal n'a pas voulu trop s'appesantir sur les éléments de leur stratégie territoriale, sur les outils et applications de géomarketing dont ils font usage.

Néanmoins, nous avons pu, à travers nos échanges avec lui, identifier quelques exemples d'usages de l'information géographique dans le cadre des activités de l'entreprise et qui concerne, entre autres, la géolocalisation des différents magasins Auchan au Sénégal, la recherche d'implantation d'un point de vente...

Des usages qui demeurent certes insuffisants, surtout si l'on sait les nombreuses fonctionnalités d'analyse spatiale qu'offrent les outils du géomarketing, mais qui, toutefois, correspondent au niveau d'adaptation du géomarketing par l'entreprise : « l'initiation au géomarketing ». Un niveau d'adaptation élémentaire qui implique que l'entreprise fasse recours, de manière ponctuelle, à des cabinets spécialisés pour faire des études géomarketing.

---

<sup>52</sup> Ibidem.

## Conclusion générale

---

En choisissant comme sujet d'étude le géomarketing et la stratégie territoriale d'Auchan Retail Sénégal dans l'agglomération dakaroise, nous avons jugé nécessaire d'aborder la question à travers une approche géographique. Ceci pour non seulement relancer le vieux débat autour de la problématique de l'intégration de la notion d'espace dans l'analyse des phénomènes économiques, mais aussi pour rappeler le rôle majeur que joue la géographie dans la compréhension des modes de fonctionnement spatial du système économique (répartition des populations, distribution des équipements, localisation des activités (production, commerce etc.)).

Même si la géographie est considérée avant tout comme « *une intelligence de l'espace (...)* ; *[une discipline qui] a toujours été utile aux stratégies, aux marchands, aux promoteurs et autres investisseurs, et même aux promeneurs* » (Brunet et al., cités par I. Sylla, 2005), il faut reconnaître que l'intégration de la variable espace dans l'analyse des phénomènes, surtout économiques, est restée très problématique pendant plus d'un siècle.

Il suffit pour s'en convaincre, de faire l'historique des théories économiques spatiales développées, pour se rendre compte de la dynamique progressive qu'a épousée l'intégration du concept d'espace dans l'analyse des phénomènes économiques.

Depuis 1826, une kyrielle de modèles d'analyse économique a été développée pour mettre en évidence l'impact de la variable espace dans les choix d'implantation des activités économiques. Si d'aucuns s'interrogent, dans leurs théories, sur la nécessité d'identifier la meilleure activité pour une localisation donnée (Von Thünen, 1826), d'autres se sont penchés plutôt sur la recherche de la meilleure localisation pour une activité donnée (Alfred Weber, 1909).

D'autres, par ailleurs, se sont intéressés, dans leurs théories, soit sur la localisation des entreprises commerciales en élaborant le **principe de différenciation minimale** (Harold Hotelling, 1929), soit sur les places centrales en basant leur modèle sur une logique de minimisation des distances et du rapprochement des lieux de vente aux habitations (Walter Christaller, 1933).

Cependant le contexte de mondialisation, dans les premières décennies du XX<sup>ème</sup> siècle, a vu déferler une première vague de contestations et de remise en cause du concept d'espace. Certains

technophiles, ébaubis par les avantages que promettaient les technologies de l'information et de la communication, se sont hâtivement lancés dans une perspective de déterritorialisation des réalités pour chanter « l'abolition de l'espace », « la fin des distances » ou encore « la fin simultanée de l'histoire et de la géographie ». Toute une littérature de célébration du « mythe divin de l'indifférenciation spatiale »<sup>53</sup> que les géographes ont tardivement évacué pour promouvoir un retour aux singularités des espaces du monde, donc de la géographie : (Henry Bakis, 1980 ; Yves Lacostes, 2000, Fernand Carroué, 2010 ; Annie Chéneau-Loquay, 2010).

Toutefois, force est de reconnaître que le développement spectaculaire des TIC, et de l'internet en particulier, a précipité de profondes mutations dans la configuration des différents espaces du monde, surtout dans un contexte de mondialisation où les différentes sociétés humaines s'interconnectent de plus en plus, multiplient les échanges commerciaux entre elles et profitent tant soit peu de l'élimination progressive des barrières douanières. Un contexte où les investissements directs étrangers (IDE) s'accroissent de plus en plus et tendent à devenir le moteur stable de la mondialisation, la principale source de financement jugée plus rentable et plus bénéfique aussi bien pour les firmes multinationales que pour les pays d'accueil.

Pour les pays en développement, ce type d'investissement est devenu l'alternative par rapport aux autres flux de capitaux entrants dans ces pays dans le cadre de l'aide publique au développement ou des partenariats bi et multilatéraux.

Contrairement au schéma classique, la tendance est telle qu'actuellement, c'est au tour des pays d'accueil, en l'occurrence ceux en voie de développement, de se mettre en compétition pour attirer davantage les flux d'IDE. Ils développent à cet effet tout un ensemble de stratégies pour s'adapter aux exigences des firmes multinationales.

Pour le cas du Sénégal, d'importantes performances ont été enregistrées en matière d'attraction des IDE. Ce pays a dû s'appuyer sur un ensemble de facteurs combinés qui ont favorisé son attractivité en termes d'IDE. Il s'agit entre autres : de la stabilité socio-politique du pays, de son

---

<sup>53</sup> Ibrahima Sylla, (2009) « Les Collectivités locales face au défi du numérique: Le cas des communes d'arrondissement de l'agglomération dakaroise », Thèse de Doctorat en Géographie et Aménagement, Université Cheikh Anta Diop de Dakar, Faculté des Lettres et Sciences Humaines, Département de Géographie—Université de Toulouse 2 Le Mirail, - 26 - France, LISST-CIEU, Laboratoire Interdisciplinaire, Solidarités, Sociétés, Territoires-Centre Interdisciplinaire d'études urbaines.

cadre institutionnel de l’investissement rénové, de son degré d’ouverture sur l’international et de son bon dynamisme économique.

Ainsi, c’est parce que l’économie sénégalaise présente un cadre général favorable à l’Investissement Direct Etranger, que le quatrième géant français de la grande distribution, Auchan, a pu s’installer au Sénégal pour bénéficier des opportunités que lui réserve ce pays pour sa filière.

Depuis l’ouverture de ses premiers points de vente en 2015, Auchan a fini par dominer le marché de la grande distribution au Sénégal en s’inscrivant dans une logique d’expansion qui suit le redéploiement de la population urbaine. Cette politique d’expansion qui a pour finalité la mise en place d’une parfaite couverture territoriale, a poussé l’entreprise à développer tout un ensemble de stratégies pour être présent partout dans l’agglomération dakaroise, un territoire caractérisé par une forte dynamique de différentiation socio-spatiale.

En développant une stratégie d’ancrage territorial, l’entreprise a réussi à s’installer à la fois dans les quartiers huppés et les quartiers populaires de l’agglomération dakaroise pour répondre à la demande où qu’elle se trouve. Et ceci, en prenant en compte un ensemble de paramètres lors de ses implantations : la densité de la population de l’agglomération dakaroise et/ou du tissu économique dans cette zone, la politique de prix appliquée par l’entreprise, une offre adaptée à la demande locale, l’accessibilité géographique de ses emplacements, et la politique de RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises) menée par l’entreprise.

Par ailleurs, en s’interrogeant sur la place de l’information géographique dans le géomarketing d’Auchan Retail Sénégal ainsi que son impact sur la stratégie territoriale de l’entreprise dans l’agglomération dakaroise, nous nous sommes rendu compte que même si l’information géographique constitue un maillon stratégique dans les processus décisionnels de l’entreprise, il n’en demeure pas moins que les cas d’usages identifiés restent insuffisants.

En limitant les cas d’usage de l’information géographique à la géolocalisation de ses différents magasins au Sénégal ou encore à la recherche d’implantation d’un point de vente, l’entreprise se prive ainsi des nombreuses autres fonctionnalités d’analyse spatiale qu’offrent les outils du géomarketing, des analyses simples jusqu’aux calculs sur les données économiques et commerciales les plus complexes (mesure des performances des équipes commerciales, recherche

de lieux d'implantation, optimisation des réseaux, cartographies de zones de chalandise, études de fréquentations par catégories de produits etc.

Toutefois il convient de rappeler que les cas d'usages de l'information géographique identifiés, correspondent au niveau d'adaptation du géomarketing par l'entreprise : « l'initiation au géomarketing ». Un niveau d'adaptation élémentaire qui implique que l'entreprise fasse recours, de manière ponctuelle, à des cabinets spécialisés pour faire des études géomarketing. Mais aussi un niveau d'adaptation qui dépend grandement de la disponibilité des ressources de l'entreprise tant du point de vue humain, financier que technologique.

En définitive, ce mémoire a certes paru opportun dans la mesure où il nous a permis de tourner notre regard vers un secteur qui n'a pas pour autant suscité la curiosité de bon nombre de géographes : le secteur privé, mais aussi d'explorer une problématique actuelle en géographie mais très peu documentée : le géomarketing.

Cependant, il existe des non-dits et des perspectives de travail qui pourraient être davantage développées dans le cadre d'une thèse. Voici quelques-unes de ces perspectives :

- En choisissant de travailler sur un champ ouvert: la problématique du géomarketing et la stratégie territoriale d'Auchan Retail Sénégal dans l'agglomération dakaroise, nous nous sommes lancés dans une dynamique exploratoire en adoptant une démarche qualitative. Cependant, pour aller plus loin et se départir du discours, il serait intéressant de réaliser un travail quantitatif de même nature pour confronter le discours entendu auprès de la direction générale d'Auchan Retail Sénégal avec la réalité sur le terrain à travers notamment des données d'enquêtes sur un échantillon de clients fréquentant les différents magasins.
- A défaut de disposer des données socio-économiques et démographiques des différentes communes de l'agglomération dakaroise, nous nous sommes basés sur les travaux géographiques effectués au niveau de notre zone d'étude pour établir un zonage des différents quartiers de l'agglomération dakaroise en faisant ressortir trois zones : la zone des classes aisées, la zone des classes moyennes et la zone des classes pauvres.

Ainsi il serait encore plus intéressant de refaire la classification en rajoutant des variables plus quantitatives telles le revenu par habitant, le taux de concentration des activités supérieures, les taux des différentes catégories socio-professionnelles pour chaque commune etc. En utilisant des outils statistiques comme la CAH (Classification Ascendante Hiérarchique), on pourrait regrouper les communes en classes plus ou moins homogènes.

- Par rapport à la question de la promotion de l'emploi local, un discours teinté de truisme soutiendrait que l'entreprise œuvre pour la promotion de l'emploi local, ce qui est naturellement le cas de toute activité économique qui se déploie dans un territoire donné. Cependant, sachant que le Sénégal dispose d'une main d'œuvre bon marché favorable aux firmes multinationales qui dépenserait beaucoup plus de ressources si elles devraient faire recours à une main d'œuvre expatriée, il serait intéressant de s'interroger sur la logique qui sous-tend cette politique de promotion de l'emploi local. S'inscrit-elle dans une logique de développement local ou repose-t-elle sur la stratégie globale de la firme.

## Références bibliographiques

---

### Ouvrages généraux

- Paul Claval** (2001), *Epistémologie de la géographie*, Nathan (Coll. « fac »), Paris, 266 pages.
- Jean-Claude Prager et Jacques-François Thisse** (2009), *Les enjeux géographiques du développement économique*, département Recherche et la division Collectivités locales et développement urbain de l'AFD, 142 pages.
- Philippe Latour et Jacques Le Floc'h** (2001), *Géomarketing principes, méthodes et applications*, Editions d'Organisation, Paris, 272 pages.
- Stéphane Roche** (2000), *Les enjeux sociaux de l'information géographique*, Revue Géographie Sociale, l'Harmattan, pages 1-25.
- Michel Beaud** (2006), *L'art de la thèse: Comment préparer et rédiger un mémoire de master, une thèse de doctorat ou tout autre travail universitaire à l'ère du Net*, 202 Pages.
- Colette Kleemann-Rochas et al.** (2003), *Comment rédiger un rapport, un mémoire, un projet de recherche, une activité de recherche en cours?* 100 pages

### Articles de méthodologie

- Felix Bühlmann et Manuel Tettamanti** (2007) «Le statut de l'approche qualitative dans des projets de recherche interdisciplinaires», Recherches qualitatives-Hors-Série-numéro 3, 23 pages.
- T. Godfroid** (2012) «Préparer et conduire un entretien semi-directif», 19 pages.
- Mme Joëlle Berrewaerts** «Méthodologie de l'observation», EDUS 1101, 64 pages.
- Ioanna Guikas** (2016), «Développement d'une grille d'observation: considérations théoriques et méthodologiques», Revue francophone de la déficience intellectuelle, 17 pages.
- Ibrahima Sylla** (2012), «La rédaction scientifique», cours de Master 1 ESD et RED, Université Cheikh Anta Diop de Dakar (UCAD) – Département de Géographie.

### Articles scientifiques

- Henri Regnault** (2013), «Les pays en développement face aux Investissements Directs Etrangers: de la substitution aux importations à l'intégration profonde», revue « Techniques Financières et Développement », 2013/1 n° 110 | pages 5 à 14.
- Cédric Durand** (2006), «Institutions et impact des IDE dans les pays en développement: le secteur de la grande distribution au Mexique», publié dans « Institutions, développement économique et transition », 7èmes journées scientifiques du réseau « Analyse Economique et Développement de l'AUF », Paris, 28 pages.
- Henry Bakis** (1998), «Introduction: la géographie des télécommunications aujourd'hui», In: Bulletin de l'Association de géographes français, 75e année, pages 235-237.
- Henry Bakis** (1980), «Éléments pour une géographie des télécommunications», In: Annales de Géographie, n°496, pages 657-688.
- Annie Chéneau-Loquay** (2010), «Quelle géographie des TIC dans les espaces "en développement"? », Bouquet Christian, Les géographes et le développement: discours et actions, MSHA, pages 213-233.
- Alexandre Moine** (2006) « Le territoire comme un système complexe: un concept opératoire pour l'aménagement et la géographie », in L'Espace géographique, Tome 35, pages 115-132.
- Amadou Diop** (2013) « Le territoire comme nouveau paradigme de développement et d'intégration sous régionale » 11 pages.
- **Lat Soucabé Mbow** (2013), « La production du territoire sénégalais », 37 pages.
- Gabriel Dupuy et al.** (1997), «Penser la ville. Théories et modèles», In: Annales de Géographie, n°596, pages 440-442.
- Jean-Marie Huriot** (2009), «Villes et économie: les infortunes du savoir», Lavoisier «Géographie, économie, société », Vol. 11, pages 23 à 38.
- Jean-Marie Huriot** (1997), «La théorie économique et l'espace. Une réconciliation», 22 pages.
- Catherine Baumont et al.** (1996), « Définir la ville», [Rapport de recherche] Laboratoire d'analyse et de techniques économiques (LATEC), 21 pages.
- Catherine Baumont et Jean-Marie Huriot** (1995), «Agglomération, industrie et ville». [Rapport de recherche], Laboratoire d'analyse et de techniques économiques (LATEC), 32 pages.
- M. Anfré**, (1960), «Recherche de critères pour la délimitation d'une agglomération parisienne», Journal de la société statistique de Paris, tome 101 pages 89-98.

- Barbesol Yoann et Briant Anthony** (2008), «Économies d'agglomération et productivité des entreprises: estimation sur données individuelles françaises», In: *Economie et statistique*, n°419-420, *Productivité, institutions et politique économique*, pages 31-54.
- Catherine Baumont** (1995), « Economies d'agglomération et dynamique endogène de croissance des régions», [Rapport de recherche] Laboratoire d'analyse et de techniques économiques (LATEC), 14 pages.
- Ibrahima Ndiaye** (2015), «Étalement urbain et différenciation sociospatiale à Dakar (Sénégal)», *Cahiers de géographie du Québec*, Volume 59, numéro 166, pages 47–69.
- David Lessault et Papa sakho**, «Etalement urbain et risques de fragmentation à Dakar», 25 pages.
- Bernadette Merenne Schoumaker** (1988), «Le géomarketing: introduction critique, Université de Liège, Belgique, 8 pages.
- Bernadette Mérenne-Schoumaker et Samuel Deprez** (2016), «La géographie du commerce de détail: outils et méthodes», 18 pages.
- Sophie Calvat et al.** (2008), «Le Géomarketing», 24 pages.
- Xavier Lucron** (0000), «La démarche géomarketing», 8 pages.
- Philippe Latour** (), «Les théories de l'économie spatiale», *Spatialist-Analyse spatiale et géomarketing*, 11 pages.
- Baakil Driss** (2013), «Perception de l'approche géomarketing par certains établissements publics: Cas de la province de Khouribga», *Revue Marocaine de Recherche en Management et Marketing* N°8, 18 pages.
- Françoise Plet** (1990), «Stratégies territoriales: valeurs et usages dans les recherches rurales et agroalimentaires de STRATES», *Strates*, 8 pages.
- Sébastien Le Gall et Dominique Beriot** (2013), «Orienter la stratégie de l'entreprise vers le territoire: une recherche-action par une approche systémique», *Vie & sciences de l'entreprise*, 22 pages.
- Philippe Moati et Laurent Pouquet** (1998), «Stratégies de localisation de la grande distribution et impact sur la mobilité des consommateurs», *CREDOC*, 120 pages.
- Jean-Louis Guigou** (1980), «Le sol et l'espace: des énigmes pour les économistes», In: *Espace géographique*, tome 9, n°1, 28 pages.

- Abdellatif Chakor et Najat Goubraim** (2014), «Décisions d'implantation commerciale dans les entreprises marocaines: enjeux et limites - cas de l'implantation d'une agence bancaire», 10 pages.
- Philippe Latour** (), «Marketing stratégique une approche nouvelle des zones de chalandise», Spatialist-Analyse spatiale et géomarketing, 19 pages.
- Agnès Basaille-Gahitte et Bernadette Mathieu-Nicot** (1991), «Le modèle de Hotelling: Contributions et limites. Application au cas où les variables stratégiques sont les localisations et les prix», Université de Bourgogne, Faculté de science économique et de gestion, 23 pages.
- Serge Lhomme** (2018), «Les principaux modèles d'analyse spatiale dans le domaine du Géomarketing», 38 pages.
- Denise Pumain** (2016), «Calculer et prédire avec le modèle gravitaire: Le modèle de Reilly et le géomarketing», MOOC Échanges et proximité: la première loi de la géographie-Plateforme FUN-MOOC, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, 3 pages.
- Cécile Tannier** (2003), «Trois modèles pour comprendre la localisation des commerces de détail en milieu urbain», L'Espace Géographique, 2003/3 tome 32, pp 224-238.
- Angélique Tholoniat-Frachisse** (2016), «Implantation des entreprises et stratégie(s) territoriale(s) », Témoignages d'experts, de collectivités, d'entrepreneurs & retours d'expériences, Les évolutions économiques de la Loire, 5 pages.
- Gaëlle Delétraz** (2001) «La carte: histoire et réflexion épistémologique», 14 pages.
- Loïc Ravenel** (2011), «Une approche géomarketing du sport», Annales de géographie, 2011/4 n° 680, pages 383 à 404.
- **Youssou Ndong** (Mai 2013) « Cartographie et géomatique au service de l'aménagement du territoire », Département de Géographie-UCAD.
- Stéphane Roche et Boris Mericskay** (2013) « Cartographie 2.0 au service de l'intelligence territoriale: de nouveaux outils et de nouvelles méthodes pour la production de connaissances hybrides sur les territoires Gatineau, Canada. pp.15, 2013, INTI-International Network of Territorial Intelligence.
- **Boris Mericskay**, (2011) « Les Sig et la cartographie à l'ère du géoweb. Vers une nouvelle génération de Sig participatifs », L'Espace géographique (Tome 40), pages 142-153.
- **Ibrahima Sylla** (2013) « L'outil SIG-P à l'épreuve des territoires africains: les

éclairages du programme ICT4D » in Les Cahiers des Ateliers de dialogue Recherche Action-Expertise, Adirea, 2016, n° 5, Eveno E. et Guibbert J.-J. (dir.), « Villes intelligentes “par le bas”. Entre chercheurs, experts et acteurs associatifs », pages 71-78.

**-Bruno Blaise** (2016), « Mise en œuvre d'un Système d'information géographique (SIG) à Guédiawaye, Sénégal. Potentialités et limites d'une expérience de recherche-action », in Les Cahiers des Ateliers de dialogue Recherche-Action-Expertise, Adirea, n° 5, Eveno E. et Guibbert J.-J. (dir.), « Villes intelligentes “par le bas”. Entre chercheurs, experts et acteurs associatifs », pages 79-86.

**-Andrés Lericollais et Philippe Waniez** (1993) « Les territoires africains, approche renouvelée par l'emploi d'un SIG », in Mappemonde, 6 pages.

**-Olivier (Ed.) Walser, et al** (2011) « Les SIG au service du développement territorial ». Lausanne: Presses polytechniques et universitaires romandes, 318 pages.

**-Patrick d' Aquino et al.** « Une expérience de conception directe de SIG et de SMA par les acteurs, dans la vallée du Sénégal », in Revue internationale de géomatique, 27 pages

**-Stig Enemark et al.** (2009) « De l'utilité de l'information géographique pour un développement durable », in Résumé des études et documents réalisés entre 2008 et 2011 par le Groupe « Relations internationales », Copenhague, 2 pages.

## Mémoires/Thèses

- Zarzour Joseph Blaise François** (2005), «Les déterminants des Investissements Directs Etrangers dans la zone UEMOA», Mémoire de DEA, Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FASEG), UCAD, 105 pages.
- Papa Sakho** (2014), «La production de la ville au Sénégal: entre mobilités urbaines, migrations internes et internationales», Thèse de doctorat d'Etat sur travaux, Université Cheikh Anta Diop de Dakar, Faculté des Lettres et Sciences Humaines, Département de Géographie, 143 pages.
- Yaya Diallo** (2014), «Dakar, métropole en mouvement: recomposition territoriale et enjeux de la gouvernance urbaine à Rufisque», Thèse de doctorat, Université de Lorraine, 390 pages.
- Mamadou Khouma** (2017), «Commerce et gestion de l'espace urbain à Dakar: enjeux, logiques et stratégies des acteurs», Thèse de doctorat, Université Le Havre.
- Christelle Vergnes** (2008), «L'introduction d'un SIG dans les études marketing, un outil au service de l'amélioration des méthodes de travail. L'exemple de la restructuration de l'offre scolaire dans l'agglomération de Chartres», Mémoire de Master Professionnel Transports Urbains et Régionaux de Personnes (TURP), - Université Lumière Lyon 2, 69 pages.
- Julyane Cristina Candido** (2017), « Le géomarketing et la localisation: pour la faisabilité commerciale d'un produit forestier canadien à l'échelle des régions métropolitaines canado-américaines », Mémoire de Maîtrise, Département de Géographie, Université de Montréal, 113 pages.
- Barka Cissé** (2010), «Géomarketing et stratégie territoriale de la Sonatel dans la ville de Dakar», Mémoire de Maîtrise, Département de Géographie, Université Cheikh Anta Diop de Dakar (UCAD), 113 pages.
- Souhaibou Touré** (2013), «TIC et Territoire: Analyse de la stratégie de géomarketing d'Expresso dans la ville de Guédiawaye, Mémoire de Maîtrise, Département de Géographie, Université Cheikh Anta Diop de Dakar (UCAD), 90 pages.
- Ibrahima Sylla,** (2004-2005) «Technologies de l'information et de la communication et mobilité en zone littorale: Le cas de l'agglomération urbaine de Dakar », Mémoire de DEA CHAIRE UNESCO, Département de Géographie-UCAD
- Ibrahima Sylla,** (2003-2004) « Approche géographique de l'appropriation des NTIC par les populations: l'exemple des télécentres et des cybercafés dans le quartier Ouagouniayes à Dakar, Mémoire de Maîtrise, Département de Géographie-UCAD

**-Ibrahima Sylla**, (2009) « Les Collectivités locales face au défi du numérique: Le cas des communes d’arrondissement de l’agglomération dakaroise », Thèse de Doctorat en Géographie et Aménagement, Université Cheikh Anta Diop de Dakar, Faculté des Lettres et Sciences Humaines, Département de Géographie—Université de Toulouse 2 Le Mirail, - 26 - France, LISST-CIEU, Laboratoire Interdisciplinaire, Solidarités, Sociétés, Territoires-Centre Interdisciplinaire d’études urbaines.

**-Carine Péribois** (2008), « Usages de l’information géographique dans la gestion participative du territoire: regards croisés en France, en Belgique et au Québec », Thèse de Doctorat en Géographie, Université d’Angers, 376 pages.

**-Narimène Dahmani** (2019), «La valeur économique de l’information géographique sur le territoire», Thèse de doctorat, Université de Strasbourg, 177 pages.

**-Narimène Dahmani** (2019), «La valeur économique de l’information géographique sur le territoire», Thèse de doctorat, Université de Strasbourg, 177 pages.

## **Rapports d’études**

**-Jean-Philippe Payet** (2014), «Etude stratégique pour une meilleure attractivité du Sénégal en IDE», 15 pages.

**-Abdoulaye Ly** (2014), «Cadre général de l’investissement du Sénégal», 22 pages.

**-Banque Centrale des Etats de l’Afrique de l’Ouest (BCEAO)**, (2013), «Evolution des Investissements Directs Etrangers dans les pays de l’UEMOA au cours de la période 2000-2011», 48 pages.

**-Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement (CNUCED)**, (2019), «Profil Général: Sénégal», 3 pages. **OCDE** (2002), «L’investissement Direct Etranger au service du développement. Optimiser les avantages, minimiser les coûts», Paris, 40 pages.

**-Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement (CNUCED)**, (2017), «Rapport sur l’investissement dans le monde: 2017. L’investissement et l’économie numérique», 66 pages.

**-Ambassade de France au Sénégal-Service économique régional** (2014), «Les Investissements Directs Etrangers au Sénégal», 2 pages.

**-Direction de l’Appui au Secteur Privé (DASP)**, (2012), «Les Investissements Directs Etrangers: focus et analyse comparative entre le Sénégal et d’autres pays», Actu Entreprises

N°22, 10 pages.

- Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement (CNUCED)**, (2019), «Rapport sur l'investissement dans le monde: 2019. Les zones économiques spéciales», 59 pages.
- Komi Abitor** (2015), «Guide d'élaboration de stratégie territoriale et développement durable», 18 pages.
- Auchan Holding** (2017), «Volet RSE du rapport de gestion 2016», 76 pages.
- France Stratégie** (2018), « Vers une responsabilité territoriale des entreprises», 86 pages.
- ANSD** (2019), «Situation Economique Régionale 2016», 276 pages.
- Ministère du commerce, de la consommation, du secteur informel et des PME** (2018), «Décret n°2018-1888 réglementant les commerces de grandes distribution au Sénégal», 7 pages.
- Groupe d'études et de recherches Genres et Sociétés (GESTES)** (2011) « Etudes diagnostiques sur les différentes expériences SIG et SIG-P au Sénégal».

## Sites et resources internet

[www.memoireonline.com](http://www.memoireonline.com)

[www.osiris.sn](http://www.osiris.sn)

[www.hypergeo.com](http://www.hypergeo.com)

[www.LabTerritorial.com](http://www.LabTerritorial.com)

[www.geomarketing.hypotheses.org](http://www.geomarketing.hypotheses.org)

[www.spatialist.fr](http://www.spatialist.fr)

[www.journaldunet.com](http://www.journaldunet.com)

[www.businesspme.com](http://www.businesspme.com)

[www.esri.com](http://www.esri.com)

[www.apix.sn](http://www.apix.sn)

## Table des matières

---

<b>Sommaire</b> .....	2
<b>Sigles et acronymes</b> .....	4
<b>Remerciements</b> .....	6
<b>Avant – propos</b> .....	7
<b>Introduction générale</b> .....	8
<b>I. Problématique</b> .....	11
<b>I.1. Contexte</b> .....	11
<b>I.2. Justification</b> .....	18
<b>II. Objectifs de la recherche</b> .....	19
<b>III. Hypothèses de la recherche</b> .....	20
<b>IV. Analyse conceptuelle</b> .....	20
IV. 1. Géomarketing.....	20
IV. 2. Système d'Information Géographique (SIG).....	23
IV. 3. Information Géographique.....	27
IV. 4. Stratégie territoriale.....	29
IV. 5. Agglomération.....	30
<b>V. Approche méthodologique</b> .....	33
V.1. Revue documentaire.....	33
V.2. Travail de terrain.....	38
V.2.1. Observation sur le terrain.....	38
V.2.2. Entretiens exploratoires.....	38
V.2.3 Recueil des données quantitatives.....	39
V.3. Traitement et analyse des données collectées.....	40
<b>VI. Contraintes liées à la recherche</b> .....	40

## **Première partie : le Sénégal, un pays attractif en Investissements Directs Etrangers (IDE)**

**Introduction de la première partie.....43**

**Chapitre I : Place des Investissements Directs Etrangers (IDE) dans le contexte actuel de la mondialisation.....44**

I. Les Investissements Directs Etrangers (IDE), moteur stable de la mondialisation.....44
1. Avantages des Investissements Directs Etrangers (IDE) pour les pays d'accueil.....47
2. Inconvénients des Investissements Directs Etrangers (IDE) pour les pays d'accueil.....48
II. Etat des lieux des Investissements Directs Etrangers (IDE) au Sénégal.....49
1. Evolution des Investissements Directs Etrangers (IDE) au Sénégal.....51
2. Orientation géographique et ventilation sectorielle des Investissements Directs Etrangers (IDE) reçus par le Sénégal.....52

**Chapitre II : Déterminants de l'attractivité des Investissements Directs Etrangers (IDE) au Sénégal.....56**

1. Une stabilité socio-politique.....57
2. Un cadre institutionnel de l'investissement rénové.....57
3. Une ouverture sur l'international.....60
4. Un dynamisme économique soutenu.....61

**Conclusion partielle.....64**

## **Deuxième partie : Auchan Retail Sénégal, une stratégie basée sur une volonté d'ancrage dans les territoires de l'agglomération dakaroise**

<b>Introduction de la deuxième partie.....</b>	<b>66</b>
<b>Chapitre III : L'agglomération dakaroise, une mosaïque de territoires complexes et socio-spatialement différenciés .....</b>	<b>67</b>
I.    Processus d'étalement spatial de l'agglomération urbaine dakaroise.....	67
1.    De la création de la cité coloniale aux premières extensions (1902 – 1953).....	68
2.    Création de Pikine et l'affirmation d'une agglomération à structure bipolaire (1954-1980).....	69
3.    Dynamiques récentes de l'étalement urbain à l'Est de Dakar (De 1980 à nos jours) .....	70
II.    Dynamiques de différentiation socio-spatiale en cours dans l'agglomération dakaroise.....	72
II.1.    Zone des classes aisées.....	73
II.2.    Zone des classes moyennes.....	74
II.3.    Zone des classes pauvres.....	74
<b>Chapitre IV : Auchan Retail Sénégal, une stratégie d'implantation au rythme du redéploiement de la population urbaine de l'agglomération dakaroise.....</b>	<b>73</b>
I.    Densité de la population de l'agglomération Dakaroise, une aubaine pour une entreprise de grande distribution comme Auchan Retail Sénégal.....	76
II.    Une politique de prix bas adaptée au pouvoir d'achat de la plus grande masse de consommateurs.....	79

III.	Une offre de produits, adaptée à la demande locale .....	80
IV.	L'accessibilité géographique, une variable stratégique dans les choix d'implantation des points de vente Auchan.....	81
V.	Des politiques de Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE) menées par Auchan Retail Sénégal pour légitimer ses activités sur le territoire.....	84
V.1.	Promotion de l'emploi local : un moyen pour Auchan de légitimer ses activités sur son territoire de déploiement.....	85
V.2.	Volet éducation et formation : des accords de partenariat entre Auchan Retail Sénégal et des structures de formation.....	86
V.3.	Volet social de la politique de RSE d'Auchan Retail Sénégal : fourniture de kits alimentaires et soutien à des projets sociaux.....	87
V.3.1	Participation aux évènements religieux et exceptionnels.....	87
V.3.2.	Sunu Projet Social.....	88
V.3.3.	Construction de la maison de l'espoir.....	88
V.3.4.	Réinsertion socio-économique des handicapés.....	89
V.4.	Réduction de l'impact environnemental, un moyen pour Auchan Retail Sénégal de minimiser ses externalités négatives.....	90
V.5.	Des éditions "Auchan Run" pour mobiliser les populations autour du sport et de la santé .....	91
<b>Conclusion partielle.....</b>		<b>93</b>

## **Troisième partie : Place de l'information géographique dans le géomarketing d'Auchan Retail Sénégal**

<b>Introduction de la troisième partie.....</b>	95
<b>Chapitre V : Usages de l'information géographique dans la stratégie territoriale d'Auchan dans l'agglomération dakaroise.....</b>	96
I. De la valeur de l'information géographique pour les entreprises.....	96
I.1. Utilisation de l'information géographique par les entreprises.....	98
I.2. Source des données géographiques utilisées par les entreprises.....	99
I.3. Utilisation de l'information géographique en fonction des différents services des entreprises.....	101
I.4. Bénéfice économique tiré de l'utilisation de l'information géographique par les entreprises.....	102
II. Principaux usages de l'information géographique dans la stratégie territoriale d'Auchan dans l'agglomération dakaroise.....	103
II.1. Géolocalisation des magasins Auchan au Sénégal.....	104
II.2. Recherche de lieux d'implantation d'un point de vente.....	107
<b>Chapitre VI : Analyse du géomarketing d'Auchan Retail Sénégal.....</b>	108
I. Des niveaux d'adaptation pour l'application du géomarketing en entreprise.....	108
I.1. Initiation au géomarketing.....	109
I.2. Investissement dans une solution.....	110
I.3. Intégration d'un Système d'Information Géographique (SIG) dans le Système d'Information (SI) de l'entreprise.....	111

II. Niveau d'adaptation du géomarketing d'Auchan Retail Sénégal et ses limites.....	111
<b>Conclusion partielle.....</b>	<b>115</b>
<b>Conclusion générale.....</b>	<b>116</b>
<b>Références bibliographiques.....</b>	<b>120</b>
<b>Table des matières.....</b>	<b>128</b>
<b>Liste des figures.....</b>	<b>134</b>
<b>Liste des tableaux.....</b>	<b>135</b>
<b>Liste des encadrés.....</b>	<b>135</b>
<b>Annexes.....</b>	<b>136</b>

## Liste des figures

---

**Figure 1** : Composantes d'un système d'information géographique (SIG) - **p.26**

**Figure 2** : Evolution des flux d'entrées d'IDE au niveau mondial de 2000 à 2018 (en millions de dollars) – **p.45**

**Figure 3** : Evolution des flux d'entrées d'IDE en Afrique de 2000 à 2018 (en millions de dollars) – **p.47**

**Figure 4** : Flux d'IDE entrants au Sénégal en millions de – **p.50**

**Figure 5** : Maison de l'espoir – **p.89**

**Figure 6** : Opération de nettoyage de la lagune de Guéréo – **p.91**

**Figure 7** : Auchan Run Gibraltar – **p.92**

**Figure 8** : Utilisation de l'information géographique par les entreprises (en % des répondants) – **p.99**

**Figure 9** : Source de données géographiques de l'information géographique en % des réponses données – **p.100**

**Figure 10** : Fonction au sein des entreprises qui semble le plus nécessiter l'utilisation de l'information géographique (en % des réponses données) – **p.101**

**Figure 11** : Bénéfice de l'usage de l'information géographique en % des réponses données – **p.102**

**Figure 12** : Vue en mode plan des magasins Auchan au Sénégal – **p. 105**

**Figure 13** : Vue en mode satellite des magasins Auchan à Dakar – **p. 105**

**Figure 14** : Filtre par type de magasin – **p. 106**

**Figure 15** : Identification d'un itinéraire - **p. 106**

## Liste des cartes

---

**Carte 1** : Positionnement stratégique du Sénégal– **p.60**

**Carte 2** : Evolution du bâti dans l’agglomération dakaroise : de 1980 à 2018– **p.71**

**Carte 3** : Zonage de l’agglomération dakaroise– **p.73**

**Carte 4**: Répartition des magasins Auchan en fonction des zones de l’agglomération dakaroise– **p.75**

**Carte 5** : Répartition des magasins Auchan en fonction de la densité des communes de l’agglomération Dakaroise– **p.78**

**Carte 6** : Répartition des magasins Auchan dans l’agglomération Dakaroise– **p.80**

**Carte 7** : Accessibilité géographique des magasins Auchan– **p.82**

**Carte 8** : Calcul de distances entre deux enseignes– **p.112**

## Liste des encadrés

---

**Encadré 1**: Evolution des IDE au Sénégal, de 1968 à 2013– **p.51**

**Encadré 2**: L’environnement des affaires au Sénégal, quelles appréciations en fait le secteur privé national – **p.62**

## Liste des tableaux

---

**Tableau 1** : Représentativité des entreprises françaises au Sénégal par secteur d’activité- **p.59**

## Annexes

---

**Annexe 1:** Guide d'entretien destiné à l'entreprise Auchan Retail Sénégal

**THEME : GEOMARKETING ET STRATEGIE TERRITORIALE D'AUCHAN DANS  
L'AGGLOMERATION DAKAROISE : UNE APPROCHE DE GEOGRAPHIE  
ECONOMIQUE**

### **I. L'environnement des affaires au Sénégal**

- 1) En démarrant votre investissement dans le secteur de la grande distribution en Afrique de l'Ouest, vous avez choisi le Sénégal comme pays pilote. Comment expliquez-vous ce choix ?
- 2) Dans le contexte actuel de la mondialisation, quelles appréciations faites-vous de l'environnement des affaires au Sénégal ?
- 3) Selon vous quels sont les facteurs qui supportent l'attractivité de l'agglomération dakaroise ?

### **II. Les stratégies d'Auchan au sein de l'agglomération dakaroise**

- 1) Un tour effectué à Dakar et ses environs nous montre combien cette zone est desservie en magasins Auchan. Quelles sont les stratégies qui guident le choix de l'implantation de ces points de vente dans l'agglomération dakaroise ?
- 2) Pouvez-vous nous faire de façon chronologique l'historique de votre extension dans l'agglomération dakaroise ?
- 3) Quels facteurs l'entreprise prend-t-elle en compte lorsqu'elle décide de s'implanter dans un territoire donné ?
- 4) Qu'est ce qui justifie le fait que les magasins Auchan distribués dans les quartiers de l'agglomération dakaroise ne présentent pas partout la même configuration, le même décor ou encore la même offre ?
- 5) En vous installant au Sénégal en 2014, vous n'avez trouvé que peu de concurrents dans le secteur de la grande distribution, à l'image de citydia à qui vous avez racheté neuf de ses magasins. Aujourd'hui la liste de vos concurrents s'allonge (Carrefour, Utile) et se diversifie avec notamment l'introduction d'enseignes locales (Sakanal magasins, EDK etc.). Quelles sont

les stratégies que vous avez mises en place pour garder le monopole du secteur de la grande distribution sénégalaise ?

### **III. Difficultés rencontrées**

- 1) Quels problèmes rencontrez-vous sur le marché sénégalais ?
- 2) Quels sont les impacts des oppositions de mouvement dans vos activités au Sénégal
- 3) Quelles sont les contraintes de législation dont l'entreprise fait face dans le cadre de ses activités ?

### **IV. Usages de l'information géographique dans le géomarketing d'Auchan**

- 1) A quoi pensez-vous spontanément quand je vous dis les mots « système d'information géographique » et « géomarketing ». Pouvez-vous me dire comment vous comprenez ces concepts ?
- 2) Par quel biais, l'entreprise utilise-t-elle le géomarketing dans le cadre de ses activités ?
- 3) Quelles sont les différentes applications de géomarketing dont l'entreprise fait recours dans le cadre de ses activités ?
- 4) Des études ont montré que 80% des données en entreprises ont un caractère géographique (*coordonnées des clients, des fournisseurs, emplacement des entrepôts ou usines, tracés de canalisation ou de réseau...*). Quelle est la place de l'information géographique dans le géomarketing d'Auchan ?
- 5) Disposez-vous d'un système d'information géographique ou faites-vous recours à une quelconque infrastructure de données spatiales ?
- 6) Mis à part le fait de cartographier vos bases de données, utilisez-vous l'information géographique pour faire de l'analyse spatiale ou des calculs sur les données économiques et commerciales dans le but d'accompagner le processus décisionnel ?
- 7) Quels seraient les impacts de l'utilisation de l'information géographique dans le géomarketing d'Auchan ?
- 8) Auchan utilise ChronoMap, une solution d'analyse géomarketing pour MapInfo. Pouvez-vous nous parler de cette solution ?
- 9) Utilisez-vous cette solution dans le cadre de vos activités au Sénégal ?
- 10) Si oui, quelles appréciations faites-vous de cette solution ?

### **V. Perspectives**

- 1) Quelles sont les perspectives d'Auchan au Sénégal et en Afrique ?
- 2) Avez-vous quelque chose à ajouter que nous n'aurions pas pu évoquer ?

**Annexe 2** : Guide d'entretien destiné aux collectivités territoriales

**THEME : GEOMARKETING ET STRATEGIE TERRITORIALE D'AUCHAN DANS  
L'AGGLOMERATION DAKAROISE : UNE APPROCHE DE GEOGRAPHIE  
ECONOMIQUE**

## **I. Intégration des grandes surfaces dans l'économie sénégalaise**

- 1) Le secteur de la grande distribution est aujourd'hui en plein essor au Sénégal. Un tour effectué à Dakar et ses environs montre combien cette zone est desservie en grandes surfaces et le plus en vue c'est la marque Auchan. Comment appréciez-vous l'intégration de cette nouvelle forme de commerce dans l'économie sénégalaise ?
- 2) Votre commune abrite un point Auchan. Avez-vous été mis au courant de l'implantation de ce point de vente ?
- 3) Concernant l'implantation de ce point de vente au sein de votre territoire communal, le processus s'est-il déroulé en conformité avec le décret n°2018-1888 réglementant les commerces de grande distribution au Sénégal, notamment dans son chapitre III fixant les conditions d'ouverture des commerces de grande distribution ?
- 4) Sur le plan de l'attractivité de votre commune, selon vous, quels pourraient être les facteurs qui ont favorisé l'ouverture d'un magasin Auchan dans votre territoire communal ?
- 5) La cohabitation entre le magasin Auchan, le petit commerce dans les marchés et les boutiques de quartiers au sein de votre territoire communal a-t-elle un impact sur le plan socio-économique et spatial ?
- 6) Quels sont les avantages et les inconvénients liés à l'implantation d'un magasin Auchan dans votre territoire communal ?

## **II. Fiscalité et retombées économiques de l'entreprise**

- 1) Sur le plan de la fiscalité, quels sont les droits dont l'entreprise doit payer à la commune ?

- 2) L'entreprise paye-t-elle à la commune ces droits exigibles en termes d'impôts et de taxes ?
- 3) La commune bénéficie-t-elle des retombées de l'entreprise dans le cadre de ses politiques de RSE ?
- 4) Avez-vous quelque chose à ajouter que nous n'aurions pas pu évoquer ?

**Annexe 3** : Guide d'entretien destiné au comité régional d'aménagement et de gestion de l'urbanisme commercial de la région de Dakar

**THEME** : GEOMARKETING ET STRATEGIE TERRITORIALE D'AUCHAN DANS  
L'AGGLOMERATION DAKAROISE : UNE APPROCHE DE GEOGRAPHIE  
ECONOMIQUE

### **I. Présentation de la structure**

- 1) Pouvez-vous nous faire la présentation du comité régional d'aménagement et de gestion de l'urbanisme commercial ? Sa création, sa composition et les missions dévolues ?

### **II. Intégration des grandes surfaces dans l'économie sénégalaise**

- 1) Le secteur de la grande distribution est aujourd'hui en plein essor au Sénégal. Un tour effectué à Dakar et ses environs montre combien cette zone est desservie en grandes surfaces et le plus en vue c'est la marque Auchan. Comment appréciez-vous l'intégration de cette nouvelle forme de commerce dans l'économie sénégalaise ?
- 2) Comment appréciez-vous la cohabitation, sur un même segment de marché, entre commerce traditionnel, commerce de grande distribution, boutiques de quartier, et les étals au niveau des marchés ?
- 3) Avez-vous établi un zonage dans les quartiers de Dakar pour préparer l'implantation des grandes surfaces ? Si oui sur quelles bases ?
- 4) Quelles recommandations faites-vous aujourd'hui pour les grandes surfaces par rapport à leur implantation dans les quartiers de Dakar ?

### **III. Le cadre institutionnel**

- 1) Avant la mise en place de ce comité, y'avait-il une structure chargée d'établir les lignes de démarcation entre la grande distribution et la micro-distribution au Sénégal ?
- 2) Depuis la mise en place de ce comité, est-ce que les grandes surfaces qui se sont implantées dans l'agglomération dakaroise ont respecté les conditions d'ouverture de leur point de vente, tel qu'établi dans le chapitre 3 du décret n°2018-1888 réglementant les commerces de grande distribution au Sénégal ?
- 3) Quelles sont les difficultés rencontrées par le comité dans le cadre de l'accomplissement de ses missions ?
- 4) Que pensez-vous qu'il faudrait améliorer dans le cadre du fonctionnement du comité pour une meilleure réglementation du secteur de la grande distribution au Sénégal ?
- 5) Avez-vous quelque chose à ajouter que nous n'aurions pas pu évoquer ?

**Annexe 4** : Guide d'entretien destiné à l'union nationale des commerçants et industriels du Sénégal (UNACOIS/JAPPO)

**THEME** : GEOMARKETING ET STRATEGIE TERRITORIALE D'AUCHAN DANS L'AGGLOMERATION DAKAROISE : UNE APPROCHE DE GEOGRAPHIE ECONOMIQUE

## **I. Intégration des grandes surfaces dans l'économie sénégalaise**

- 1) Dans le contexte actuel de la mondialisation, quelles appréciations faites-vous de l'environnement des affaires au Sénégal ?
- 2) Selon vous quels sont les facteurs qui supportent l'attractivité du Sénégal en Investissements Directs Etrangers (IDE) ?

## **II. Intégration des grandes surfaces dans l'économie sénégalaise**

- 1) Le secteur de la grande distribution est aujourd'hui en plein essor au Sénégal. Un tour effectué à Dakar et ses environs montre combien cette zone est desservie en grandes surfaces et le plus en vue c'est la marque Auchan. Comment appréciez-vous l'intégration de cette nouvelle forme de commerce dans l'économie sénégalaise ?
- 2) Quelles analyses faites-vous de la cohabitation, sur un même segment de marché, entre les grandes surfaces, les étals, les boutiques de quartier et les marchés de plein air ?

## **III. Le cadre institutionnel**

- 1) Depuis Octobre 2018, le décret n°2018-1888 réglementant les commerces de grande distribution au Sénégal a été institué. Il est fait mention dans ce présent décret, de la mise en place, dans chaque région, d'un comité régional d'aménagement et de gestion de l'urbanisme commercial qui encadre le processus d'ouverture d'une grande surface. Votre structure a-t-elle une fois été conviée par ce comité dans le cadre de leurs activités ?
- 2) Quelles appréciations faites-vous du travail de ce comité ?
- 3) Que pensez-vous qu'il faudrait améliorer dans le cadre du fonctionnement du comité pour une meilleure réglementation du secteur de la grande distribution au Sénégal ?

#### **IV. Les enseignes locales dans le secteur de la grande distribution**

- 1) Comment appréciez-vous aujourd'hui le fait que des enseignes locales à l'image d'EDK, se lancent dans le secteur de la grande distribution sénégalaise ?
- 2) Qu'est ce qui empêcherait cela ?
- 3) Avez-vous quelque chose à ajouter que nous n'aurions pas pu évoquer ?

**Annexe 5** : Guide d'entretien destiné à l'Association des consommateurs du Sénégal (ASCOSEN)

**THEME : GEOMARKETING ET STRATEGIE TERRITORIALE D'AUCHAN  
DANS L'AGGLOMERATION DAKAROISE : UNE APPROCHE DE  
GEOGRAPHIE ECONOMIQUE**

#### **I. L'environnement des affaires au Sénégal**

- 1) Dans le contexte actuel de la mondialisation, quelles appréciations faites-vous de l'environnement des affaires au Sénégal ?
- 2) Selon vous quels sont les facteurs qui supportent l'attractivité du Sénégal en Investissements Directs Etrangers (IDE) ?

#### **II. Intégration des grandes surfaces dans l'économie sénégalaise**

- 1) Le secteur de la grande distribution est aujourd'hui en plein essor au Sénégal. Un tour effectué à Dakar et ses environs montre combien cette zone est desservie en grandes surfaces et le plus en vue c'est la marque Auchan. Comment appréciez-vous l'intégration de cette nouvelle forme de commerce dans l'économie sénégalaise ?
- 2) Quelles analyses faites-vous de la cohabitation, sur un même segment de marché, entre les grandes surfaces, les étals, les boutiques de quartier et les marchés de plein air ?

- 3) Etes-vous d'avis avec ceux qui soutiennent (le mouvement FRAPP FRANCE DEGAGE notamment) que l'arrivée de ces grandes surfaces ne profite ni aux commerçants ni aux consommateurs sénégalais ?

### **III. Le cadre institutionnel**

- 1) Depuis Octobre 2018, le décret n°2018-1888 réglementant les commerces de grande distribution au Sénégal a été publié. Il est fait mention dans ce présent décret, de la mise en place, dans chaque région, d'un comité régional d'aménagement et de gestion de l'urbanisme commercial qui encadre le processus d'ouverture d'une grande surface. Votre structure a-t-elle une fois été conviée par ce comité dans le cadre de leurs activités ?
- 2) Suite à la publication du décret n°2018-1888 réglementant les commerces de grande distribution au Sénégal, est-ce que les grandes surfaces qui ont fait leurs implantations dans l'agglomération dakaroise ont respecté les conditions d'ouverture des commerces de grande distribution, telles que relatées dans le chapitre III du présent décret ?
- 3) Quelles appréciations faites-vous du travail de ce comité ?
- 4) Que pensez-vous qu'il faudrait améliorer dans le cadre du fonctionnement du comité pour une meilleure réglementation du secteur de la grande distribution au Sénégal ?

### **IV. Les enseignes locales dans le secteur de la grande distribution**

- 1) Comment appréciez-vous aujourd'hui le fait que des enseignes locales à l'image d'EDK, se lancent dans le secteur de la grande distribution sénégalaise ?
- 2) Avez-vous quelque chose à ajouter que nous n'aurions pas pu évoquer ?

**Annexe 6** : Caractéristiques des magasins Auchan ciblés dans les 3 zones de l'agglomération dakaroise

Nom du magasin	Catégorie	Type	Superficie	Nombre de références	Localisation
<b>Hypermarché Auchan Mermoz</b>	Hypermarché	A 5	3000 m <sup>2</sup>	Plus de 12.500	Zone des classes aisées
<b>Auchan Soprim</b>	Supermarché	A 2	500 m <sup>2</sup>	6.500	Zone des classes moyennes
<b>My Auchan Pikine</b>	Ultra proximité	A 1	300 m <sup>2</sup>	5.000	Zone des classes pauvres