

**République Algérienne Démocratique et Populaire Ministère de
l'enseignement Supérieur et de la Recherche scientifique**



Ecole Supérieure de Management – Tlemcen

Département : Deuxième cycle

Spécialité : Marketing Agroalimentaire

**Mémoire de Fin d'Etudes En vue de l'obtention du diplôme de Master
académique**

**L'impact de la digitalisation sur les pratiques managériales
des équipes de vente des entreprises agroalimentaires :
Etude de cas et analyse qualitative**

**Présenté par :
Mr. BARKA Achraf Ayoub**

**Encadré par :
Pr. CHIKHI Kamel**

Soutenu le : 16/06/2025

Devant les membres du jury :

Nom et Prénom	Grade	Qualité
CHAIB Baghdad	Professeur	Président
CHIKHI Kamel	Professeur	Encadrant
RAHALI Souad	MCA	Examinatrice

Année universitaire : 2024/2025

Dédicace

À mes très chers parents, Votre confiance, vos encouragements et votre amour inconditionnel ont été ma première source de force et de persévérance. Recevez ici l'expression de ma profonde gratitude et de mon affection sincère. À mes chers frères, Anes et Assad, Vous êtes une source de fierté et de soutien constant. Votre présence dans ma vie est un véritable cadeau. À toute ma famille, Merci pour votre amour, vos prières et votre présence, même silencieuse. À mes précieux amis, Mehdi, Saleh, Amine, Habib et Hamdi, Merci pour votre amitié sincère, votre générosité et les beaux moments que nous avons partagés. Vous êtes pour moi une richesse inestimable. À tous ceux qui m'aiment, À tous ceux que j'aime, Recevez toute mon affection et ma reconnaissance

Remerciements

Nous souhaitons tout d'abord exprimer notre profonde gratitude envers Dieu tout-puissant, qui nous a accordé la force, la volonté et la persévérance nécessaires pour mener à bien ce modeste travail. Nos sincères remerciements vont à notre encadreur, **Pr. CHIKHI K.**, pour sa disponibilité, ses conseils avisés et son accompagnement précieux tout au long de la réalisation de cette recherche. Nous tenons également à remercier chaleureusement l'ensemble du personnel de l'entreprise « **L'EXQUISE** » de Tlemcen, pour leur accueil bienveillant et leur précieuse collaboration. Enfin, nous exprimons notre profonde reconnaissance à toutes les personnes qui nous ont soutenus, de près ou de loin, ainsi qu'à l'ensemble du personnel de la spécialité Marketing Agroalimentaire, et plus largement à toute l'équipe pédagogique du cycle Master, pour leur appui constant et leur encadrement de qualité.

Liste des tableaux & figures

Liste des tableaux :

Tableau 1 : La comparaison entre la digitalisation et la transformation digitale	14
Tableau 2 : Les types d'ERP utilisées dans les entreprises agroalimentaires	23
Tableau 3 : Les bénéfices d'ERP dans les entreprises agroalimentaires	26
Tableau 4 : Les types d'objectifs commerciaux	42
Tableau 5 : Les avantages et les limites de formation des équipes des ventes	51
Tableau 6 : Présentation des entreprises enquêtées	79
Tableau 7 : Fonction de chaque participant dans les entreprises enquêtées	79
Tableau 8 : Les outils numériques utilisés par les entreprises enquêtées	80
Tableau 9 : Les outils numériques utilisés par les entreprises dans la fixation des objectifs commerciaux	81
Tableau 10 : Les différents outils numériques utilisés par les entreprises pour le suivi de la performance commerciale	81
Tableau 11 : Les outils numériques utilisés par les entreprises pour la rémunération et la motivation des commerciaux	83

Liste des Figures :

Figure 1 : Données d'un contact dans un système de CRM	22
Figure 2 : Les sources du Big Data	31
Figure 3 : Les critères SMART pour fixation d'objectifs	44
Figure 4 : Figure 4 : Le concept d'efficacité, d'efficience, et de performance.	45
Figure 5 : Les démarches du recrutement d'un commercial	47
Figure 6 : La structure organisationnelle de l'entreprise « L'EXQUISE »	67
Figure 7 : La structure des membres d'une équipe de vente dans L'EXQUISE	70
Figure 8 : Présentation du Logiciel FACGES 2018	71
Figure 9 : Profil Instagram de L'EXQUISE Algérie	72
Figure 10 : Page d'accueil du site web de L'EXQUISE	72
Figure 11 : Les difficultés d'adoption des outils numériques dans les équipes de vente ..	87

Sommaire

Remerciements.....	1
Liste des tableaux & figures.....	2
Introduction générale :.....	4
Chapitre I : La digitalisation des entreprises agroalimentaires	11
Introduction :.....	12
Section 1 : Concepts clés et enjeux de la digitalisation.....	13
Section 2 : La transformation digital au niveau des entreprises.....	16
Section 3 : Technologies numériques et formes de digitalisation dans les entreprises agroalimentaires.....	18
Conclusion :.....	34
Chapitre II : Les pratiques managériales des équipes de vente.....	35
Introduction :.....	36
Section 1 : Cadre conceptuel des équipes de vente.....	37
Section 2 : Management et pratiques des équipes de ventes.....	41
Section 3 : Impact du digital sur les pratiques managériales des équipes de vente.....	57
Conclusion:.....	63
Chapitre III : Étude de cas et analyse qualitative multi-entreprises agroalimentaires... 	64
Introduction :.....	65
Section 1 : La mutation numérique des pratiques managériales : Étude de cas de l'entreprise L'EXQUISE	66
Section 2 : Démarche méthodologique de l'analyse qualitative.....	76
Section 3 : Interprétation des résultats et discussions	79
Conclusion:.....	90
Conclusion générale :.....	91
Bibliographie :.....	97
Annexes :.....	104

Introduction générale

Introduction générale :

Ces dernières années, le monde des affaires a été profondément transformé par l'avènement du numérique. La digitalisation, devenue incontournable, touche désormais tous les secteurs économiques, y compris celui de l'agroalimentaire. Dans un environnement marqué par la compétitivité, la volatilité des marchés et l'évolution rapide des technologies, les entreprises doivent s'adapter en permanence pour rester performantes et pertinentes. L'une des mutations les plus significatives concerne les pratiques managériales, notamment celles appliquées aux équipes de vente.

Dans ce contexte, la digitalisation n'est plus une simple option, mais une nécessité stratégique. L'introduction des technologies telles que les TIC, les logiciels CRM, les ERP, l'intelligence artificielle et le Big Data modifie en profondeur les processus internes des entreprises. Ces outils ne se limitent pas à automatiser certaines tâches, mais influencent directement la manière dont les équipes sont encadrées, suivies, évaluées et motivées.

Dans les entreprises agroalimentaires, secteur clé de l'économie nationale, cette transition numérique prend une dimension particulière. Ces entreprises, souvent confrontées à des contraintes de production, de distribution et de concurrence, trouvent dans les outils digitaux des leviers d'optimisation des performances commerciales et managériales. Le rôle de la force de vente, essentielle pour écouler les produits et capter les attentes du marché, est ainsi repensé à travers des pratiques managériales digitalisées : suivi des performances en temps réel, automatisation des rapports, personnalisation de la relation client, etc.

Ce mémoire s'inscrit dans cette dynamique d'analyse du changement. Il vise à comprendre comment la digitalisation influence concrètement les pratiques managériales des équipes de vente dans les entreprises agroalimentaires. Il s'intéresse aux nouvelles méthodes de pilotage, aux styles de management émergents et aux effets des outils numériques sur la communication interne, la motivation et l'organisation des forces de vente. C'est à partir de ce constat que s'inscrit ce travail de recherche, qui se propose d'examiner l'impact de la transformation digitale sur les pratiques managériales au sein des équipes commerciales des entreprises du secteur agroalimentaire. Étant donné le caractère dynamique de ce secteur et les défis permanents liés à la performance et à la réactivité face aux attentes du marché, la digitalisation représente une opportunité stratégique qui dépasse la simple automatisation des

tâches ou l'augmentation des ventes. Elle constitue un levier fondamental de restructuration globale, allant de la planification stratégique à la gestion du service après-vente.

Problématique :

Ainsi, problématique de notre étude est la suivante : Comment la digitalisation influence-t-elle les pratiques managériales des équipes de vente dans les entreprises agroalimentaires ?

Cette problématique se décline à travers plusieurs interrogations :

Quelles pratiques managériales des équipes de vente ont été transformées ou optimisées grâce aux outils digitaux ?

En quoi la digitalisation favorise-t-elle une meilleure communication, coordination et circulation de l'information dans les équipes commerciales ?

Comment les outils numériques modifient-ils le pilotage et l'évaluation des performances individuelles et collectives ?

La digitalisation entraîne-t-elle une évolution des styles de leadership et des dynamiques de collaboration au sein des équipes ?

Hypothèses de la recherche :

Pour répondre à la problématique posée, nous formulons les hypothèses suivantes :

- ❖ **H1** : La digitalisation améliore le suivi et l'évaluation des performances des équipes de vente dans le secteur agroalimentaire.
- ❖ **H2** : La digitalisation des processus managériaux contribue à une plus grande réactivité et adaptabilité des équipes de vente.
- ❖ **H3** : La digitalisation facilite le recrutement et la formation des membres des équipes commerciales grâce à des outils numériques spécialisés.
- ❖ **H4** : La digitalisation a un impact positif sur la communication des équipes de vente, en favorisant une circulation plus fluide, rapide et ciblée de l'information.

Objectifs de la recherche :

Dans le cadre de cette recherche, plusieurs objectifs ont été définis afin d'explorer en profondeur les effets de la digitalisation dans le secteur de l'industrie agroalimentaire. L'étude repose sur une approche à la fois théorique et qualitative, avec un accent particulier mis sur les pratiques de managériales des équipes de vente.

- À travers cette étude, plusieurs objectifs scientifiques et pratiques sont poursuivis :
- Analyser le concept de transformation digitale et ses différentes dimensions, en mettant l'accent sur son influence sur les pratiques de management dans le domaine commercial.
- Examiner les réalités auxquelles font face les équipes commerciales des entreprises agroalimentaires, ainsi que les défis imposés par un environnement concurrentiel et en mutation constante.
- Identifier les outils numériques mobilisés dans la gestion des ventes, tels que les systèmes CRM, les logiciels d'analyse de la performance ou les applications de suivi des commandes et des stocks.
- Évaluer l'impact de la digitalisation sur la performance globale des équipes commerciales, notamment en termes d'amélioration du service client, de fluidité des échanges internes et de réactivité face aux évolutions du marché.
- Étudier un cas concret à travers une enquête de terrain auprès de l'entreprise SARL Les Fils Djilali Rahmoun "L'Exquise" et d'autres entreprises agroalimentaires.

Les raisons du choix de ce sujet :

Le choix de ce sujet se justifie par la transformation radicale du monde due à la révolution numérique, rendant la digitalisation essentielle, surtout dans l'industrie agroalimentaire, sensible aux évolutions de consommation et de commercialisation. L'étude vise à comprendre l'impact de cette transformation sur les pratiques de gestion des équipes de vente de ce secteur.

Plusieurs éléments ont motivé ce travail de recherche :

- Le rôle croissant de la digitalisation dans l'amélioration du fonctionnement des entreprises, notamment à travers des outils comme le CRM et le Big Data.
- Les défis majeurs de l'industrie agroalimentaire face aux attentes croissantes des clients, nécessitant des outils numériques pour les équipes de vente.
- Le manque d'études spécifiques sur l'impact de la digitalisation sur la gestion des équipes commerciales dans le secteur agroalimentaire, la plupart se concentrant sur la production ou la logistique.
- L'urgence de moderniser les méthodes de gestion des équipes commerciales pour suivre le rythme rapide du marché et améliorer leur efficacité.

- L'intérêt personnel et professionnel pour la digitalisation comme projet stratégique global améliorant la performance et l'innovation.

Cette recherche ambitionne d'analyser comment la digitalisation permet aux équipes commerciales du secteur agroalimentaire de surmonter les défis et de créer de nouvelles opportunités de performance et d'adaptation aux marchés et aux consommateurs.

Les études antérieures :

Ces études passées explorent les défis managériaux en Algérie, notamment la gestion de la force de vente chez Algérie Télécom, le management des entreprises agroalimentaires à Tlemcen, et la transformation digitale. Elles soulignent l'impératif pour les organisations algériennes de s'adapter, d'optimiser leurs performances et de se moderniser.

- **HAMMICHE, R. & HAMED, W. (2024)**, « L'impact des TIC sur le management de la force de vente : Cas de l'entreprise Les Moulins de la Soummam de Sidi-Aich ». Ce mémoire de master explore l'influence des technologies de l'information et de la communication (TIC) sur la gestion de la force de vente au sein de l'entreprise Les Moulins de la Soummam, située à Sidi-Aich. L'étude examine comment l'introduction des outils numériques a modifié les pratiques managériales et commerciales, en améliorant la communication interne, la coordination des équipes et le suivi des performances. Les auteurs analysent également les effets de ces technologies sur la motivation des commerciaux et la réactivité face aux attentes des clients. Le mémoire met en lumière les enjeux liés à la digitalisation dans un contexte industriel local, ainsi que les défis rencontrés en matière d'appropriation des TIC par les équipes de vente.
- **CIMINO, C. (2023)**, « L'intégration d'un CRM à un ERP existant afin d'optimiser les tâches opérationnelles du service commercial : Cas pratique d'Alterego Design ». Ce mémoire de master s'intéresse à l'optimisation des tâches opérationnelles du service commercial grâce à l'intégration d'un système de gestion de la relation client (CRM) à un progiciel de gestion intégré (ERP) déjà en place. L'étude prend pour cadre l'entreprise Alterego Design, active dans le secteur de l'ameublement design. L'auteur analyse les impacts organisationnels, techniques et humains de cette intégration, en mettant en évidence les bénéfices en termes de fluidité des processus, de coordination interservices et de performance commerciale. Le mémoire souligne également les

obstacles rencontrés lors de la mise en œuvre du projet, notamment en matière de conduite du changement et de formation des équipes.

- **BELLALIJ (2021)**, article définit et explique théoriquement la transformation digitale, en la distinguant de l'informatisation et de la digitalisation. Il retrace son développement dans les entreprises et met en avant ses principaux enjeux (amélioration de la performance, réorganisation, adaptation au marché) et impacts (management, communication, pilotage, relation client).
- **BRAHAM, H. & IDOUGHI, G. (2021)**, « La transformation digitale des entreprises : Cas de Danone Algérie ». Ce mémoire propose une étude qualitative approfondie de la transformation digitale au sein de Danone Algérie. À travers des entretiens et une analyse des pratiques internes, les auteurs examinent les perceptions des acteurs internes face aux changements numériques. L'étude met en lumière les dynamiques de résistance et d'adhésion au changement, ainsi que les stratégies managériales adoptées pour faciliter la transition digitale. Elle souligne également l'impact de cette transformation sur les modes de travail, la culture organisationnelle et la performance de l'entreprise. Le mémoire identifie les principaux freins à la digitalisation, notamment le manque de formation, les contraintes technologiques et l'adaptation des processus internes.

Organisation et structure de la recherche :

Pour répondre à la problématique de recherche posée, et à la lumière des hypothèses formulées précédemment, nous avons structuré notre travail en trois parties principales : deux chapitres théoriques et un chapitre appliqué. La problématique a été soulevée dès l'introduction, dans laquelle une vision globale du sujet a été exposée, en soulignant les enjeux liés à la transformation numérique dans le secteur agroalimentaire.

Le premier chapitre s'articule autour de la digitalisation dans les entreprises agroalimentaires. Il se divise en trois sections. La première section passe en revue les concepts fondamentaux liés à la digitalisation, ses définitions variées ainsi que ses enjeux contemporains. La deuxième section est consacrée au processus de transformation numérique dans les entreprises, en s'attardant sur les piliers qui soutiennent cette transition, les stratégies nécessaires à sa réussite, et les principaux outils technologiques utilisés. Enfin, la troisième section traite des formes spécifiques de digitalisation au sein des entreprises du secteur agroalimentaire, en

mettant en lumière les outils numériques adoptés, leurs usages, ainsi que leur impact sur le fonctionnement global de ces organisations.

Le deuxième chapitre s'intéresse aux pratiques managériales des équipes de vente. Il est également structuré en trois axes. Le premier aborde le cadre conceptuel des équipes commerciales, en analysant les types de structures d'équipes, les rôles individuels et les interactions collectives. Le deuxième axe examine les pratiques de management propres aux équipes de vente, en décrivant les étapes de mise en œuvre et les méthodes de gestion courantes. Le troisième axe établit un lien entre digitalisation et management, en évaluant comment des outils numériques spécifiques influencent et améliorent ces pratiques.

Le troisième chapitre, de nature appliquée, est consacré à une étude de terrain centrée sur le rôle de la digitalisation dans la gestion des équipes commerciales. Il est structuré comme suit : la première section présente l'étude de cas de l'entreprise SARL Les Fils Djilali Rahmoun "L'EXQUISE", en offrant une vue d'ensemble de la structure organisationnelle, ainsi qu'un inventaire des outils numériques utilisés. La deuxième section expose la méthodologie suivie dans l'analyse qualitative menée auprès de dix entreprises agroalimentaires variées en taille et en activité. La troisième section est dédiée à la présentation, l'analyse et l'interprétation des résultats obtenus, en mettant en relief des constats empiriques parfois inédits qui complètent ou remettent en question les apports théoriques.

En conclusion, une synthèse des résultats théoriques et pratiques a été réalisée pour vérifier la validité des hypothèses de départ. Les limites de l'étude ont été clairement identifiées, suivies d'un ensemble de recommandations pratiques et de propositions d'axes de recherche futurs, visant à enrichir la compréhension de l'impact de la digitalisation sur les pratiques managériales au sein des entreprises agroalimentaires.

Chapitre I : La digitalisation des entreprises agroalimentaires

Introduction :

La digitalisation des entreprises agroalimentaires est devenue un enjeu stratégique majeur. Elle influence profondément leur compétitivité, leur performance opérationnelle et leur capacité à s'adapter à un environnement économique en constante évolution. Dans un secteur caractérisé par une forte pression sur les coûts et une demande croissante en matière de qualité, de traçabilité et de durabilité, l'intégration des technologies numériques représente une opportunité significative pour les entreprises de repenser leurs modèles de gestion et de production.

Comprendre les effets de la digitalisation dans ce secteur nécessite une analyse approfondie de ses différents aspects, notamment la transformation des processus internes, l'automatisation des tâches, l'exploitation des données (big data) et la modernisation des chaînes logistiques. Cette transformation numérique repose sur une combinaison de facteurs technologiques, organisationnels et humains, où l'objectif n'est pas seulement de numériser les tâches existantes.

La digitalisation permet ainsi aux entreprises agroalimentaires d'améliorer leur efficacité, de mieux gérer les ressources, de garantir la qualité et la traçabilité des produits, et d'innover dans leurs relations avec les clients et partenaires, grâce à des outils comme les systèmes ERP (Enterprise Resource Planning) et CRM (Customer Relationship Management).

Cette dynamique de transformation numérique souligne ainsi l'importance pour les entreprises agroalimentaires de s'adapter aux nouvelles exigences du marché en intégrant des outils digitaux dans leur stratégie globale. Elle devient un facteur clé de résilience, de croissance et de durabilité dans un monde économique de plus en plus digitaliser.

Ce chapitre est structuré en trois sections :

Une première section intitulée « Concepts clés de la digitalisation ».

Une deuxième section intitulée « La transformation digitale au niveau des entreprises et ses conséquences ».

Une troisième section intitulée « Technologies numériques et formes de digitalisation dans les entreprises agroalimentaires ».

Section 1 : Concepts clés et enjeux de la digitalisation

1. Définition de la digitalisation :

La digitalisation désigne le processus par lequel une organisation adopte et intègre de manière globale les technologies numériques dans ses activités. Cette transformation dépasse la simple automatisation de processus ou le recours à des outils informatiques optimisés ; elle implique une mutation structurelle affectant les processus internes, l'offre de produits ou services, ainsi que les interactions avec les parties prenantes (clients, collaborateurs, partenaires).

En redéfinissant les modes de fonctionnement, la digitalisation réinvente les modèles économiques, l'organisation du travail et les mécanismes de génération de valeur. Par exemple, une société qui substitue à la commercialisation de biens matériels une offre d'abonnements à des plateformes digitales opère une refonte totale de son modèle économique et de sa dynamique client¹.

2. Définition de la transformation digitale :

La transformation digitale est souvent perçue comme un processus porté par des acteurs emblématiques du numérique : startups innovantes ou multinationales hyperconnectées. Si ces entités incarnent effectivement une avant-garde technologique, elles ne résument pas à elles seules l'étendue du phénomène.

Loin de se limiter à l'adoption d'outils digitaux, cette mutation implique une refonte technique (infrastructures, données), culturelle (mentalités, collaboration) et systémique (écosystèmes économiques, chaînes de valeur). Elle concerne aussi bien les TPE que les institutions publiques, redéfinissant les frontières traditionnelles entre secteurs et territoires.

Selon Laurent Bour, expert en stratégie digitale, ce phénomène se caractérise comme « un processus d'intégration systématique des innovations technologiques au cœur des activités économiques, visant à optimiser la performance opérationnelle tout en garantissant la pérennité organisationnelle ». Cette approche souligne la dualité de la transformation digitale : outil de compétitivité immédiate et levier de résilience à long terme².

¹ MINGAM, J. (2024). Dominer le Digital: Stratégies pour réinventer le secteur. O. Editorial, p30.

² MOUNIA, B. (2021). Introduction à la notion de la transformation digitale. Revue Internationale du Chercheur, 2, pp. 1249-1269, p 1252.

3. L'émergence de la transformation digitale :

La transformation digitale a pris son essor entre 2008 et 2010 avec l'apparition des systèmes de gestion de la collaboration et du partage des connaissances. Ces outils ont favorisé des méthodes de travail axées sur la créativité, l'adaptation, la co-construction, l'échange et la mobilité, offrant de nouvelles opportunités d'emploi et une grande liberté d'usage. Le terme "digital" en français illustre cette appropriation des technologies par les utilisateurs, leur permettant une grande variété d'applications et renforçant leur autonomie d'action, un concept que Pinch et Bijker nomment la "flexibilité interprétative"³.

4. La différence entre digitalisation et la numérisation :

Tableau 1 : La comparaisant entre la digitalisation et la transformation digitale

Aspect	Numérisation	Digitalisation
Définition	Transformation de documents ou de contenus analogiques en formats numériques.	Intégration du numérique dans l'ensemble des processus de l'entreprise.
Objectif	Moderniser les outils et archiver les documents en format numérique.	Transformer l'organisation, les modes de travail et la relation client.
Exemples	Scanner des archives, utiliser des ordinateurs, logiciels de traitement.	Plateformes collaboratives, communication en ligne, processus totalement dématérialisés.
Portée	Technique et limitée aux supports documentaires.	Globale, organisationnelle et stratégique.
Outils associés	Ordinateurs, scanners, logiciels de gestion documentaire.	Outils cloud, CRM, réseaux sociaux, plateformes collaboratives.
Lien entre les deux	C'est une étape nécessaire à la digitalisation.	Elle englobe la numérisation et va au-delà.
Impact Sur l'entreprise	Optimisation des tâches administratives.	Transformation profonde de l'entreprise, de ses pratiques et de sa culture de travail.

Source : Source : Akrem, Z. (2020, Juin 9). Numérisation, digitalisation et la transformation digitale. sur <https://fr.scribd.com/presentation/464936440/Numerisation-digitalisation-et-la-transformation-digitale>. Consulté le Mars 10, 2025

³ AURÉLIE, D. (2018). La Transformation digitale des entreprises. Paris : L. Découverte, p128.

5. Les enjeux de la transformation numérique :

5.1 Enjeux techniques :

L'alignement des technologies sur la stratégie, la maîtrise des données, l'identification des algorithmes et la coordination des compétences sont cruciaux. La gouvernance des technologies de l'information doit soutenir la création de valeur et la gestion des risques.

5.2 Enjeux économiques :

La transformation numérique favorise de nouveaux modèles économiques et modifie la place du consommateur. La capacité à traiter les données massives et à rassurer les parties prenantes devient un capital immatériel essentiel. Il est important de définir et de valoriser le capital numérique des entreprises.

5.3 Enjeux humains :

L'appropriation du numérique par tous les acteurs (collaborateurs, managers, dirigeants) est indispensable. L'évolution des compétences (techniques, informationnelles, relationnelles et métacognitives) et l'analyse des nouveaux métiers (Chief Data Officer, Data scientists) sont des aspects clés⁴.

⁴ JANATI-IDRISSI, F. (2020). La transformation digitale des PME au Maroc : enjeux et perspectives. Revue "Repères et Perspectives Economiques", 4(2). Récupéré sur <https://revues.imist.ma/index.php?journal=rpe&page=article&op=view&path%5B%5D=21539>.

Section 2 : La transformation digital au niveau des entreprises

1. La digitalisation des entreprises et le développement durable :

1.1 Pilier économique :

La digitalisation intervient dans un contexte de post-mondialisation et transforme la production. Les modèles économiques actuels peinent à intégrer les effets de la digitalisation et des politiques protectionnistes, nécessitant de nouvelles théories.

1.2 Pilier social :

La digitalisation a un impact social majeur et risque d'aggraver la pauvreté si des modèles économiques adaptés ne sont pas trouvés. L'importance des capacités individuelles est soulignée, tout comme les défis liés à l'analphabétisme et à l'adaptation de l'éducation.

1.3 Pilier environnemental :

La digitalisation est vue comme un moyen de produire des solutions scientifiques pour les défis environnementaux. Des initiatives européennes encouragent la recherche et l'innovation via des partenariats public-privé pour des industries plus durables.

1.4 Pilier culturel :

Bien que non officiellement inclus, le pilier culturel est essentiel car il influence la réaction humaine à la digitalisation et au stress.

1.5 Responsabilité sociale des entreprises (RSE) :

L'UE reconnaît l'importance de la RSE et impose aux entreprises de rendre compte de leurs impacts environnementaux et sociaux dans le contexte de la digitalisation et du développement durable.

1.6 Nécessité d'efforts concertés :

Atteindre les objectifs du développement durable à l'ère de la digitalisation requiert des efforts soutenus de la part des autorités, des industries et des citoyens⁵.

⁵ PAULA, M., & CIORNEI, L. (2020). The impact of business digitization on the three pillars of sustainable development. Proceedings of the International Conference on Business Excellence, 14(1), pp. 343-351, p 344-345.

2. Stratégies pour réussir la transformation numérique :

- **Stratégie claire et intégrée** : Élaborer une feuille de route avec des objectifs précis, alignant la transformation numérique sur les objectifs globaux de l'entreprise et couvrant tous les aspects (expérience client, efficacité, réactivité, compétitivité).
- **Soutien de la haute direction** : Engagement des leaders (PDG, chefs de département) pour guider les efforts, promouvoir l'innovation et assurer l'alignement des opérations quotidiennes avec les objectifs de transformation.
- **Répartition des rôles clés** : Identifier et confier les rôles essentiels (chefs de projet, spécialistes IT, chefs de département) à des professionnels compétents pour assurer la bonne direction des efforts.
- **Exploitation des données** : Analyser les données (comportement client, efficacité, tendances) à l'aide d'outils avancés (Tableau, Power BI) pour prendre des décisions éclairées et améliorer les processus.
- **Priorité à l'expérience client** : Utiliser les données numériques pour comprendre les préférences client en temps réel et offrir des expériences personnalisées et fluides sur tous les points de contact (plateformes en ligne, service client, livraison).
- **Autonomisation des employés** : Former les employés aux outils et technologies numériques pour améliorer leur efficacité et faciliter l'adaptation aux changements (ex: automatisation des tâches répétitives).
- **Gestion du changement** : Fournir soutien, communication constante et expliquer les avantages de la transformation numérique pour surmonter la résistance au changement.
- **Intégration technologique** : Adopter des technologies numériques avancées (ERP, plateformes d'analyse, solutions cloud comme Google Cloud ou Azure) pour accroître l'efficacité et la prise de décision.
- **Création de nouveaux processus** : Développer et mettre en œuvre de nouveaux processus alignés sur la stratégie de transformation numérique, en collaborant avec les employés et en choisissant les technologies appropriées⁶.

⁶ LEARNING, B. (2025, Janvier 13). Transformation Management: Its Missions and Methods. Bakkah. sur <https://bakkah.com/ar/knowledge-center/%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%AD%D9%88%D9%84-%D8%A7%D9%84%D8%B1%D9%82%D9%85%D9%8A> ,Consulté le 12 Mars 2025.

Section 3 : Technologies numériques et formes de digitalisation dans les entreprises agroalimentaires

Avant de parler des technologies numériques et des formes de digitalisation dans les entreprises agroalimentaires, nous avons défini les entreprises agroalimentaires :

Le secteur agroalimentaire englobe toutes les industries transformant des matières premières d'origine végétale ou animale en produits pour la consommation humaine et d'autres usages. Il inclut les fabricants et vendeurs de produits alimentaires, ainsi que certains fournisseurs d'équipements de production. Selon L. MALASSIS, ce secteur regroupe les entreprises dont l'activité principale concerne les opérations sur ces produits, de production, de transformation, de distribution ou de restauration.⁷

1. La technologie de l'information et communication TIC :

1.1 Définitions :

Beheton (2010), les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) englobent l'ensemble des solutions techniques dédiées à l'échange, au transfert, au stockage, à la création, au partage ou à la gestion des informations. L'auteur les classe en deux grandes familles :

Les systèmes de traitement de l'information : incluant les outils matériels et logiciels (ex. ordinateurs, programmes informatiques) conçus pour manipuler et organiser les données.

Les technologies de diffusion : couvrant les moyens de transmission à grande échelle (ex. radio, télévision, téléphonie, réseaux numériques) permettant de distribuer l'information vers un public. Les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) englobent toutes les innovations techniques qui facilitent la collecte, la gestion, la conservation, le transfert ainsi que la mutualisation des données.

Ces technologies intègrent des domaines tels que l'informatique, les médias audiovisuels, les systèmes de télécommunication et les infrastructures réseaux, constituant ainsi la base essentielle des échanges numériques et des applications multimédias⁸.

⁷ MALASSIS, L. (1979). Économie agro-alimentaire. Tome 1 : Économie de la consommation et de la production agroalimentaire. Paris : Éditions Cujas.

⁸La digitalisation révolutionne le secteur agroalimentaire. (2024, Octobre 30). sur ALCIMED : <https://www.alcimed.com/fr/insights/digitalisation-agroalimentaire/>, Consulté le 12 Mars 2025.

1.2 Les Composantes des technologies de l'information et de la communication :

1.2.1 Matériel informatique :

Il comprend tous les composants physiques utilisés pour l'entrée, le traitement et la sortie des données afin de les transformer en informations exploitables dans la prise de décision. Cela inclut :

Ordinateurs et leurs périphériques (imprimantes, scanners, claviers, souris, etc.).

Supports de stockage (disques durs, disques optiques, clés USB).

Équipements de communication (téléphones, distributeurs automatiques de billets, serveurs).

1.2.2 Logiciels et traitements :

Ce sont des suites d'instructions exécutées par un ordinateur pour accomplir une tâche spécifique. Ils complètent le matériel informatique et se divisent en :

Logiciels systèmes (System Software) : Incluant les systèmes d'exploitation (Windows, Linux,) qui gèrent les ressources matérielles et logicielles.

Logiciels applicatifs (Application Software) : Programmes permettant d'effectuer des tâches spécifiques comme le traitement de texte, la gestion de bases de données, et les logiciels métiers.

1.2.3 Réseaux et communications :

Désigne l'ensemble des équipements, infrastructures et logiciels facilitant l'échange de données et d'informations sous différentes formes (texte, audio, vidéo). Il inclut :

- Réseaux informatiques : LAN, WAN, Internet, Intranet.
- Protocoles de communication : TCP/IP, Bluetooth, Wi-Fi.
- Infrastructures de télécommunications : Câbles, routeurs, commutateurs, satellites.

1.2.4 Données et informations :

Les données représentent des faits bruts qui, une fois organisés et analysés, deviennent des informations utiles à la prise de décision. Elles doivent être :

- Structurées et classifiées pour faciliter l'analyse.
- Sécurisées et protégées contre tout accès non autorisé.

1.2.5 Procédures organisationnelles :

Regroupent l'ensemble des règles et réglementations mises en place pour :

- Sécuriser les données stockées sur les systèmes informatiques.
- Protéger les infrastructures de communication contre les cyberattaques et accès non autorisés.
- Gérer l'accès aux bases de données et assurer leur intégrité.

1.2.6 Ressources humaines :

Ce sont les individus qui conçoivent, développent, exploitent et maintiennent les systèmes informatiques, notamment :

- Les utilisateurs finaux (salariés, clients, gestionnaires).
- Les administrateurs système et réseaux.
- Les développeurs et ingénieurs logiciels⁹.

2. La gestion de la relation client (CRM) :

2.1 Définition :

Le CRM, ou Gestion de la Relation Client (GRC), représente l'intégration des processus et des outils au sein d'une entreprise pour piloter sa relation avec les clients. Son but principal est d'accroître la satisfaction client afin d'impacter positivement le chiffre d'affaires tout en réduisant les dépenses liées à la commercialisation¹⁰.

2.2 La gestion de la relation client (CRM) repose sur quatre piliers fondamentaux :

2.2.1 Analyser les attentes clients :

Il s'agit de décrypter les besoins et attentes des clients pour adapter l'offre. Cette compréhension fine est la base d'une relation pérenne.

2.2.2 Segmenter la clientèle pour cibler la rentabilité :

L'objectif est d'identifier les segments clients prometteurs, capables de générer une relation durable et profitable. Cette segmentation permet de concentrer les efforts sur les profils stratégiques.

2.2.3 Intégrer les technologies (TIC) et adapter l'organisation :

Les entreprises doivent maîtriser les opportunités et contraintes des TIC tout en repensant leurs processus internes (marketing, vente, logistique, etc.) pour répondre efficacement aux

عزائرية فضيلة. (2020). تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و تأثيرها على الأداء المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة المديرية العمالية-قائمة. - مذكرة ماجستير، علوم التسيير. جامعة 8 ماي 1945 - قائمة، قائمة. ص 4-5.

¹⁰ FOURNEL, M. (2007). Accroître la qualité et la valeur des données de vos clients. Paris : E. Publibook, p 39.

clients. Cela implique de décloisonner les services et de créer des synergies inter-départements.

2.2.3 Cultiver une écoute client active :

Malgré les discours répétés depuis des années, peu d'entreprises ont réellement progressé dans l'écoute client. Les structures internes rigides (hiérarchie, silos fonctionnels) ont souvent freiné cette démarche. Pour y remédier, une réorganisation globale est nécessaire :

- Créer des processus transversaux et des interfaces entre services.
- Élaborer un profil client détaillé, outil clé pour anticiper les attentes actuelles et futures.
- Harmoniser les actions CRM (marketing, service client, etc.) pour une approche cohérente plutôt que fragmentée¹¹.

2.3 Les différentes formes du CRM dans les entreprises agroalimentaires :

2.3.1 CRM stratégique :

Le CRM stratégique est une approche globale qui place le client au cœur de l'entreprise pour acquérir et fidéliser des clients rentables en leur offrant une valeur exceptionnelle, créant ainsi un avantage concurrentiel durable grâce à une compréhension approfondie et à des stratégies alignées sur leurs besoins¹².

2.3.2 Le CRM opérationnel :

Automatisation et optimisation des processus clients Le CRM opérationnel se concentre sur l'automatisation des processus métier en interaction directe avec les clients, via des applications dédiées aux départements marketing, commercial et service client. Ces outils couvrent notamment :

- Le marketing automation (campagnes ciblées, gestion de leads)
- La gestion des ventes (suivi des opportunités, pipelines)
- Le service client (tickets d'assistance, centres d'appels)
- La coordination front-office/back-office.

¹¹ SAADOUN, M. (2010). De la CRM au E-CRM et M-CRM : L'art de fidéliser coûte que coûte son client. Revue Marocaine de Recherche en Management et Marketing, pp. 3-4, p 2-3.

¹² CIMINO, C. (2023). L'intégration d'un crm à un erp existant afin d'optimiser les tâches opérationnelles du service commercial cas pratique : alterego design. (Master en sales management). HEC-Ecole de gestion de l'Université de Liège, Liège, p 14.

2.3.3 Le CRM analytique :

Exploiter les données pour une relation client stratégique Le CRM analytique désigne la dimension du système CRM dédiée à l'analyse des données clients. Il transforme les informations brutes (historique d'achats, interactions) en insights actionnables, permettant de prédire les tendances, d'optimiser les stratégies et de personnaliser l'expérience client¹³.

2.3.4 Le CRM collaboratif :

Synergie interne/externe et personnalisation des échanges Le CRM collaboratif constitue la deuxième dimension technologique des systèmes CRM. Il vise à fluidifier les échanges en interne (entre services) et en externe (avec les clients) via des outils dédiés, afin de créer une expérience client cohérente et réactive¹⁴.

2.4 Impact de CRM sur les entreprises agroalimentaires :

- L'approche CRM est essentielle pour optimiser la gestion des relations clients.
- Elle assure une diffusion efficace des informations au sein de l'organisation.
- Cela permet un traitement personnalisé et différencié des clients.
- L'objectif est d'offrir un service optimal à chaque interaction.
- Le CRM vise à améliorer l'efficacité des processus.
- Une clientèle satisfaite est plus susceptible d'être fidèle.
- La fidélité client a un impact direct et positif sur la rentabilité des entreprises agroalimentaires.
- En se concentrant sur la satisfaction et la réponse individualisée aux besoins, le CRM augmente potentiellement les ventes¹⁵.

Figure 1 : Données d'un contact dans un système de CRM

The screenshot displays a CRM interface for a contact named 'Aaron Con'. The form is organized into several sections: 'General' (containing fields for Salutation, First Name, Middle Name, Last Name, Job Title, Parent Customer, and Currency), 'Address' (containing fields for Address Name, Street 1, Street 2, Street 3, ZIP/Postal Code, Country/Region, Phone, and Address Type), and 'Business Phone' (containing fields for Business Phone, Home Phone, Mobile Phone, Fax, Pager, and E-mail). A 'Form Assistant' panel on the right side of the form shows a list of 'Look Up Records' for 'Account', including 'A. Datum Corporation', 'Adventure Works', 'Alpine Ski House', 'Baldwin Museum of Science', 'Blue Yonder Airlines', 'City Power & Light', 'Consolidated Messenger', 'Contoso Ltd', 'Contoso Pharmaceuticals', and 'Fabrikam Inc.'.

Source : CROOK, S. (2008). Microsoft CRM 4.0 User Handbook. (L. Redware Research, Éd.).

3. Progiciel de Gestion Intégré (ERP) :

3.1 Définition d'un ERP :

Les logiciels ERP sont des solutions logicielles standardisées et prêtes à l'emploi, conçues pour répondre aux besoins généraux des entreprises d'un secteur d'activité donné, plutôt que d'être développées sur mesure pour une entreprise en particulier. Ces systèmes intègrent de nombreux processus essentiels communs à divers secteurs, tels que le traitement des commandes, l'exécution des commandes, l'expédition, la facturation, la planification de la production, la nomenclature des matériaux, les bons de commande et la comptabilité générale¹⁶.

Tableau 2 : Les types d'ERP utilisées dans les entreprises agroalimentaires

Type d'ERP	Description	Avantages	Limites / Défis	Exemples
ERP généralistes	Solutions standards intégrant les fonctions de base pour divers secteurs.	Couvre un large champ de besoins ; déploiement rapide ; solution éprouvée.	Peu de marge de personnalisation, peut ne pas répondre aux besoins spécifiques.	SAP Business One, Microsoft Dynamics 365 Business Central.

¹⁶ MOSER, M. A. (2021). Impacts of customer relationship management (CRM) on development of corporations. Thèse de doctorat Économie et gestion des entreprises. University of Sopron, Sopron, p 28-29.

ERP spécialisés	Outils conçus pour des domaines ou métiers spécifiques.	Répondent précisément aux exigences sectorielles, intégration de fonctions métier avancées.	Moins polyvalents, difficulté à s'adapter à d'autres secteurs.	Cegid (comptabilité), Agro ERP, Pharma soft.
ERP Open Source	ERP accessibles gratuitement, avec code source modifiable.	Faible coût initial, grande flexibilité et adaptation possible, pas de frais de licence.	Nécessite des compétences techniques, support et maintenance limités.	Odoo (version communautaire), Dolibarr, ERPNext.
ERP en mode SaaS	Solutions hébergées sur le cloud, accessibles via Internet.	Accessible à distance, pas de maintenance locale, mise à jour automatique.	Dépendance à la connexion internet, sécurité et confidentialité à surveiller.	Oracle Net Suite, Odoo Online, Zoho ERP.

Source : LARIONOVA, A. (2014). Gestion des processus de la création d'une maison ERP. rapport de recherche, Université nationale d'économie de Kharkiv Simon Kuznets (Ukraine), Université Lumière Lyon 2 (France), Ukraine.

3.2 La démarche préalable à l'implémentation d'un ERP dans les entreprises agroalimentaires :

3.2.1 Prise en Compte des modifications internes :

- Informer le personnel sur les enjeux, les nouveaux rôles et le calendrier.
- Sensibiliser les utilisateurs en formant des équipes projet, identifiant leurs besoins et communiquant régulièrement.

3.2.2 Élaboration du cahier des charges :

- Décrire précisément les besoins de l'entreprise par ordre de priorité.
- Définir les délais de mise en œuvre et de déploiement.
- Spécifier les contraintes techniques et matérielles.

3.2.3 Sélection du progiciel ERP :

- Choisir en fonction de la taille et du budget de l'entreprise.
- Considérer la réputation et la solidité de l'éditeur.
- Vérifier le nombre de licences commercialisées.

3.2.4 Choix de l'intégrateur :

- Évaluer la capacité d'adaptation aux besoins spécifiques.
- Examiner l'organisation du déploiement (calendrier, suivi, tests).
- Considérer la proximité et la réactivité.
- Vérifier les partenariats et l'expertise.
- Tenir compte des compétences relationnelles pour l'adhésion des employés.

3.2.5 Établissement du devis :

- Analyser en détail les coûts des prestations (consulting, formation, support).
- Évaluer l'impact de la mobilisation du personnel interne.
- Identifier les éventuelles aides financières.
- Clarifier les rubriques pouvant entraîner des coûts futurs.

3.2.6 Signature du contrat :

- Faire appel à un juriste spécialisé.
- Définir clairement les engagements de chaque partie (délais, pénalités).
- Prendre en compte les coûts des modifications futures¹⁷.

3.3 Avantages de l'ERP pour les entreprises agroalimentaires :

- Gain de temps : Automatisation, fluidité, recentrage stratégique.
- Centralisation infos : Système unique, gestion/communication facilitées, décisions éclairées.
- Accessibilité infos : Continu 24/7, supports divers, décisions rapides, sécurité cloud.
- Standardisation processus : Normalisation, moins d'erreurs, meilleure communication/efficacité/gestion ressources.

¹⁷ HICHOURL, G. K., & HOUMADI, M. (2022). Etablissement d'un cahier de charge pour le développement d'un ERP Pour l'entreprise Cartonnerie El-Amine. Mémoire de fin d'étude pour l'obtention du diplôme d'Ingénieur. Ecole Supérieure en Sciences Appliquées, Tlemcen, p 26-27-28.

- Décisions assertives : Rapports temps réel, données actuelles, analyse KPIs, moins d'erreurs stratégiques.
- Stratégies efficaces : Analyse approfondie, stratégies long terme, identification opportunités/faiblesses.
- Sécurité infos : Protection données sensibles (cryptage bancaire).
- Réduction coûts : Automatisation, moins de tâches manuelles/coûts, optimisation ressources et gaspillage.
- Modules spécifiques : Gestion financière, contrôle stocks (péréemption), gestion ventes, rapports et analyses¹⁸.

Tableau 3 : Les bénéfices d'ERP dans les entreprises agroalimentaires

Bénéfice	Implication spécifique dans les entreprises agroalimentaires
Centralisation de l'information	Intégration des données de production, qualité, logistique, finance, etc., dans un seul système. Améliore la traçabilité et réduit les incohérences.
Vision en temps réel	Permet de suivre les opérations agroalimentaires en continu (stock, production, conformité), pour une meilleure réactivité.
Automatisation des processus	Réduction des tâches manuelles comme la saisie des données, amélioration de la productivité et limitation des erreurs humaines.
Amélioration de la collaboration	Meilleure coordination entre les services (qualité, approvisionnement, distribution), renforcement de la cohérence des actions.

Source : Abdelouahab, E. (2025, 19 février). *ERP*. sur Scribd : <https://fr.scribd.com/document/829903124/ERP>, Consulté le 15 mars 2025.

¹⁸ ASIF, M., SIDDIQUI, N. U., & FARAZ, M. (2024). Evaluating the Impact of ERP Implementation on Supply Chain Performance: A Case Study of Youngs Food in Pakistan. *International Journal of Trends and Innovations in Business & Social Sciences*, 2(1), pp. 220-232, p 223-225.

4. Outils du Marketing Digital dans les entreprises agroalimentaires :

4.1 Définition du Marketing Digital :

Le marketing digital désigne l'ensemble des stratégies et outils numériques mobilisés par les organisations pour créer de la valeur, interagir avec les audiences et atteindre des objectifs marketing via des canaux en ligne. Selon Chaffey et Ellis-Chadwick (2012), il s'agit précisément de « l'atteinte d'objectifs propres au marketing grâce à l'usage de technologies numériques » (p.10).

En voici les principales perspectives :

- Transaction numérique : Échange commercial électronique remplaçant le contact physique.
- Commerce en ligne : Achat et vente de biens/services via Internet.
- Stratégies numériques : Utilisation des canaux digitaux pour promouvoir et vendre.
- Relation client virtuelle : Gestion des interactions client en ligne pour renforcer les liens.
 - Visibilité en ligne : Promotion d'offres sur Internet pour faciliter l'achat et maximiser l'exposition¹⁹.

4.2 Stratégie Marketing Digital :

• Étape 1 : Analyse Marché & Cibles

- Comprendre le marché actuel.
- Identifier précisément les clients cibles et leurs attentes.
- Évaluer les forces/faiblesses internes et opportunités/menaces externes.

• Étape 2 : Définition objectifs SMART

- Fixer des objectifs Spécifiques, Mesurables, Atteignables, Réalistes, Temporellement définis.
- Considérer les ressources disponibles pour atteindre ces objectifs.

• Étape 3 : Choix supports & outils numériques

- Sélectionner les canaux de communication digitale pertinents.

¹⁹ رواجية، أسامة، عوامة، إلهام، و داودي، أمال. (2024). استخدام المنصات الرقمية في حملات التسويق للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. مذكرة ماستر. جامعة 8 ماي 1945 - قالمة، قالمة. ص 18-19.

- Utiliser des outils complémentaires pour développer la présence web.

• Étape 4 : Stratégie de contenu adaptée

- Créer des contenus variés (livres blancs, articles, blogs, vidéos).
- Souvent axée sur la mise en place d'un site e-commerce.
- Implique potentiellement des développeurs et webmasters.

• Étape 5 : Suivi & évaluation résultats

- Observer et analyser les performances via des KPIs.
- Exemples : trafic web, taux de conversion, taux de session²⁰.

4.3 Les outils de marketing digital dans les entreprises agroalimentaire :

4.3.1 Site Web d'entreprise :

Un site web constitue une plateforme digitale unifiée, composée de pages interconnectées, gérée par une entité (entreprise ou individu) et dédiée à un ou plusieurs sujets. Il allie design, contenu, fonctionnalités et interactivité pour répondre aux besoins des utilisateurs : accès à l'information, simplification des achats, et gain de temps et d'argent (Kotler et al., 2015).

4.3.2 Liens sponsorisés (Publicité au coût par clic) :

Également appelés publicité sur les moteurs de recherche, ces annonces payantes apparaissent en tête des résultats de recherche. Le modèle économique repose sur un paiement effectué uniquement lors d'un clic utilisateur, optimisant ainsi la visibilité ciblée (Ryan & Jones, 2009).

4.3.3 Bannières publicitaires (Display) :

Ce format a évolué pour inclure des animations GIF, des éléments interactifs et des vidéos. Ces variations visuelles visent à capter l'attention tout en s'adaptant aux supports digitaux (Scheid et al., 2012).

4.3.4 Marketing par e-mail :

Cette stratégie de marketing direct utilise des messages électroniques pour engager clients actuels et prospects. Son efficacité réside dans son faible coût et sa traçabilité, mesurée par les taux d'ouverture et de clics (Kotler et al., 2015).

²⁰BOUDERBALA, H., & TABET DERRAZ, I. (2022). Les pratiques du e-marketing dans le secteur agroalimentaire : Étude qualitative au sein de BiscoRima Oran. *Revue de l'innovation et marketing*, 9(2), pp. 134-153, p 141.

4.3.5 Les médias sociaux :

Issus du Web 2.0, ces plateformes facilitent les échanges de contenus multimédias (textes, photos, vidéos) entre utilisateurs et entreprises. Ils se déclinent en trois catégories principales :

4.3.6 Réseaux sociaux :

Applications basées sur le Web 2.0 permettant aux entreprises de dialoguer avec les consommateurs, renforçant ainsi les relations client de manière rapide et économique (Vinerean et al., 2013)²¹.

4.4 L'impact des outils de marketing digital sur les entreprises agroalimentaires :

- **Avantage concurrentiel :** Promotion efficace des produits et services via les outils digitaux (notamment les applications mobiles).
- **Adaptation aux comportements des internautes :** Capacité à ajuster les stratégies marketing en fonction des habitudes en ligne.
- **Fidélisation de la clientèle :** Utilisation des outils digitaux pour renforcer la loyauté des clients existants.
- **Révolution de la communication :** Transformation des méthodes de communication avec les consommateurs.
- **Atteinte de nouveaux segments de marché en ligne :** Accès à des marchés auparavant inaccessibles géographiquement.
- **Augmentation de la clientèle et du chiffre d'affaires :** Expansion de la base de clients et croissance des revenus.
- **Accroissement de la notoriété :** Amélioration de la visibilité et de la reconnaissance de la marque.
- **Meilleure performance commerciale :** Les entreprises investissant dans le marketing digital affichent de meilleures performances.
- **Transformation en entreprises numériques :** Le marketing digital convertit les entreprises traditionnelles en acteurs numériques.

²¹ ZIDANE, K., & OUNIS, A. (2017). Le marketing digital comme un nouvel outil de communication multi canal à l'ère de web 2.0 : tendances et chiffres clés. Journal des études financières, comptables et administratives, 4(2), pp. 10-28, p 84-85.

- Facilitation des relations électroniques : Amélioration des interactions avec les partenaires commerciaux en ligne.
- Ouverture aux marchés internationaux : Accès facilité aux marchés au-delà des frontières nationales.
- Génération d'avantages concurrentiels : Le marketing digital crée des atouts distinctifs pour l'entreprise²².

5. Le Big data :

Le Big Data fait référence à la gestion et à l'analyse de volumes massifs de données, ainsi qu'aux technologies conçues pour en extraire des insights pertinents. Ce concept représente un défi technologique lié au traitement de vastes ensembles de données générés par des sources variées : téléphones, réseaux sociaux, caméras, objets connectés (IoT)²³.

5.2 Les types de Big data :

5.2.1 Données structurées :

Ce sont des informations que l'on peut organiser clairement dans des bases de données sous forme de tables, avec des rangées et des colonnes bien définies. Les entreprises génèrent souvent ce type de données, qui se caractérisent par leur ordre et leur facilité de traitement avec des outils d'analyse. On peut les rechercher et les retrouver facilement grâce à un identifiant principal. Les détails des employés et les opérations financières en sont des illustrations courantes.

5.2.2 Données non structurées :

Il s'agit d'informations brutes et sans organisation préalable, qui ne peuvent pas être stockées directement dans les systèmes de bases de données relationnelles classiques. La majorité des données créées aujourd'hui (environ 80%) sont de cette nature. Les vidéos, les enregistrements sonores, les images, les courriels et les documents textuels en sont des exemples typiques.

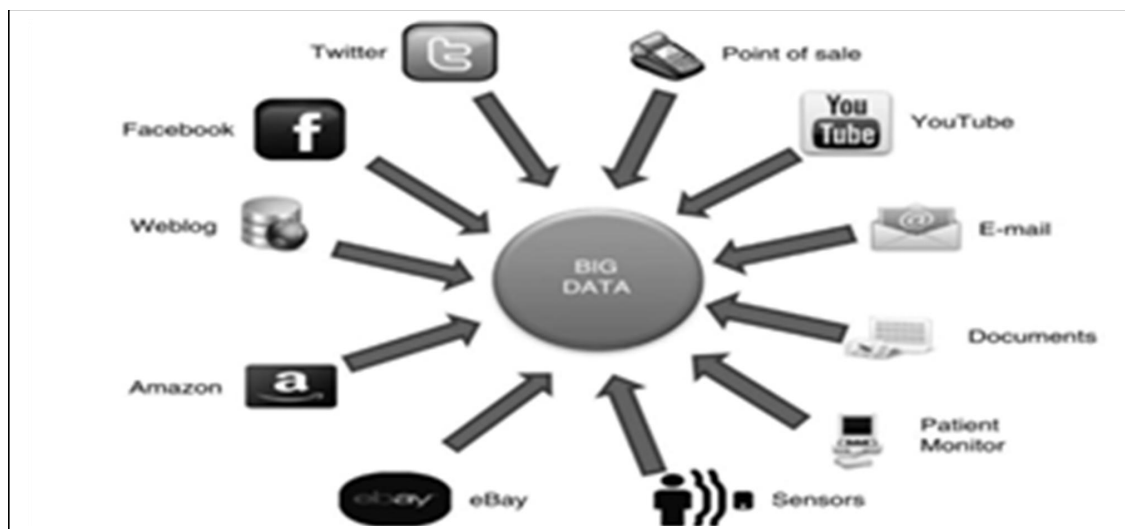
²² DOMANOU, M., DAOUDA, F., & EGAH, J. (s.d.). Influence du marketing digital sur la performance commerciale des entreprises agroalimentaires des communes du Borgou. *Annales de Sciences de Gestion de l'UAC*, 2(1), pp. 77-108, p 82-84.

²³ ZOUHRI, A. (2019). Big Data, artificial intelligence, and the performance of tomorrow's enterprises. *Revue du contrôle de la comptabilité et de l'Audit*, 4(3), pp. 916-931, p 919.

5.2.3 Données semi-structurées :

Ce sont des informations qui ont une certaine organisation, mais qui ne correspondent pas au format strict des bases de données relationnelles habituelles. Contrairement aux données complètement désordonnées, les données semi-structurées sont organisées, ce qui rend leur analyse plus simple. Des formats comme JSON et XML en sont des exemples courants²⁴.

Figure 2 : Les sources du Big Data



Source : BALUSAMY, B., ABIRAMI, N., KADRY, S., & GANDOMI, A. (2021). Big Data: Concepts, Technology, and Architecture (éd. illustrée). (J. W. Sons, Éd.)

5.3 Importance de Big data sur les entreprises agroalimentaires :

Le Big Data a radicalement transformé le fonctionnement des entreprises, tous secteurs confondus. Les analyses rapides et en temps réel fournissent des informations stratégiques instantanées, révélant les comportements clients, les nouveaux besoins et permettant d'anticiper les demandes futures, guidant ainsi les choix stratégiques.

Le Big Data permet d'analyser de multiples aspects et de découvrir des corrélations inédites, offrant une vision individualisée du marché pour un ciblage plus précis des offres basées sur des données solides.

La valeur stratégique croissante des données incite les entreprises à améliorer leur gestion, car le Big Data facilite des décisions réactives et pertinentes, augmentant la compétitivité²⁵.

²⁴ BALUSAMY, B., ABIRAMI, N., KADRY, S., & GANDOMI, A. (2021). Big Data: Concepts, Technology, and Architecture (éd. illustrée). J. W. Sons, p 9-10.

²⁵ MONINO, J.-L., & SEDKAOU, S. (2016). Big Data, Open Data et valorisation des données (édition illustrée, Vol. 4). I. Group, p 56.

Ces avantages sont cruciaux pour les entreprises agroalimentaires face à des chaînes complexes, des exigences de traçabilité et des consommateurs changeants. Le Big Data optimise les processus, prévoit la demande, ajuste l'offre et accélère l'innovation, devenant un outil stratégique essentiel.

6. Intelligence Artificielle :

6.1 Définition de L'Intelligence Artificielle :

La première définition, datant de 2018, provient du Director of National Intelligence (États-Unis) et décrit l'IA comme une branche de l'informatique axée sur la programmation de machines capables de reproduire ou d'améliorer les aspects de la cognition humaine.

En 2019, la National Strategy for Artificial Intelligence du Danemark définit l'IA comme un système basé sur des algorithmes qui analyse et identifie des modèles de données pour déterminer la solution la plus appropriée²⁶.

6.2 Importance de l'intelligence artificielle pour les entreprises agroalimentaire :

L'intelligence artificielle (IA) s'impose aujourd'hui comme une force motrice dans le secteur agroalimentaire, révolutionnant les modes de production, de logistique et de consommation. Loin d'être un simple concept futuriste, elle incarne une évolution concrète, offrant aux entreprises des solutions pour optimiser leurs coûts, renforcer la qualité des produits, et s'adapter aux attentes dynamiques du marché.

➤ Optimisation productivité & processus :

- Automatisation opérations complexes.
- Rationalisation chaîne d'approvisionnement.
- Analyse prédictive : réduction délais, limitation surstocks, meilleure réactivité.

➤ Garantie qualité & sécurité renforcée :

- IA : allié conformité et sûreté aliments.
- Vision par ordinateur, capteurs intelligents : détection défauts, contaminants, écarts qualité (temps réel).

²⁶ VENTRE, D. (2020). Intelligence artificielle, cybersécurité et cyberdéfense. Royaume-Uni, p 56.

- Surveillance automatisée : minimisation risques sanitaires, confiance consommateurs, respect normes.

➤ Réduction coûts & gaspillage :

- Identification inefficacités : réduction dépenses superflues, gaspillage.
- Maintenance prédictive : évite pannes coûteuses.
- Favorise pratiques responsables : recyclage déchets organiques, réduction emballages.

Adaptation Attentes Consommateurs :

- Agilité stratégique face aux tendances (sain, circuits courts, personnalisation).
- Développement produits ciblés, campagnes marketing pertinentes.
- Proximité demande : fidélité client, nouveaux marchés²⁷.

Conclusion :

Les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) constituent un levier stratégique majeur pour la transformation des entreprises agroalimentaires. Elles ne se

²⁷ Exemples d'applications IA dans le secteur agroalimentaire. (2025, Janvier 15). sur Demarre ton aventure: <https://www.demarretonaventure.com/ex-applications-ia/exemples-dapplications-ia-dans-le-secteur-agroalimentaire/>, Consulté le 03 Avril 2025.

limitent pas à l'adoption de technologies numériques, mais englobent également une redéfinition profonde des processus, des modèles économiques et des modes de relation avec les parties prenantes. Comprendre les concepts clés de la digitalisation permet de saisir les enjeux liés à l'intégration des outils numériques dans les activités des entreprises, allant de la production à la commercialisation.

La transformation digitale s'impose aujourd'hui comme une nécessité, en réponse à la compétitivité croissante du secteur, à l'évolution des attentes des consommateurs et aux exigences en matière de traçabilité, de durabilité et de transparence. Elle implique des changements organisationnels, technologiques et humains, nécessitant une stratégie claire et une adaptation continue.

Les technologies numériques telles que l'intelligence artificielle, le CRM (Customer Relationship Management) ou encore les ERP (Enterprise Resource Planning) redéfinissent les formes de digitalisation possibles, offrant des opportunités en matière d'efficacité, de personnalisation des produits et de gestion des données.

Ainsi, la digitalisation des entreprises agroalimentaires ne représente pas seulement une modernisation, mais un véritable changement de paradigme qui impacte l'ensemble de la chaîne de valeur. Les entreprises qui réussissent à intégrer intelligemment ces technologies seront mieux armées pour innover, répondre aux nouveaux défis du secteur et renforcer leur compétitivité sur les marchés nationaux et internationaux.

Pour qu'une entreprise puisse conquérir des parts de marché significatives, elle doit accorder une attention particulière à ses équipes de vente. Ces dernières sont, en effet, un facteur déterminant de succès ou d'échec. Leurs pratiques managériales sont cruciales à cet égard. Afin de faciliter et d'optimiser ces pratiques, de nombreuses entreprises cherchent désormais à intégrer la digitalisation. Cette démarche a un impact considérable sur l'efficacité et la performance des équipes commerciales.

Dans le chapitre suivant, nous approfondirons l'impact de ces outils numériques sur les pratiques de gestion des équipes de vente.

Chapitre II : Les pratiques managériales des équipes de vente

Introduction :

Dans un contexte économique en constante évolution, les pratiques managériales acquièrent une importance capitale dans l'organisation et l'amélioration de la performance des équipes de vente. Une gestion efficace n'est pas qu'une simple nécessité ; elle est la pierre angulaire sur laquelle repose l'efficacité de la coordination, la force de la motivation et l'accroissement de la productivité des collaborateurs. Une compréhension approfondie de ces pratiques devient ainsi essentielle pour garantir une dynamique collective robuste et capable d'atteindre les objectifs commerciaux ambitieux.

Par ailleurs, la digitalisation s'est imposée comme un levier incontournable dans l'évolution des pratiques managériales. L'essor des outils numériques transforme radicalement la manière dont les managers interagissent avec leurs équipes, suivent leurs performances et prennent des décisions stratégiques. L'intégration de ces technologies redéfinit les modèles de management en offrant davantage de flexibilité, d'agilité et de précision dans le pilotage des équipes de vente. Ce phénomène est d'autant plus pertinent que la force de vente elle-même doit être soutenue par une structure performante et une gestion efficiente pour accomplir correctement ses diverses tâches.

Ce chapitre vise donc à éclairer les fondements théoriques concernant la force de vente tout en explorant les mutations engendrées par la digitalisation dans le domaine du management commercial. Il sera structuré en trois sections clés.

Une première section intitulée « Cadre conceptuel des équipes de vente ».

Une deuxième section intitulée « Management et pratiques des équipes de ventes ».

Une troisième section intitulée « Impact du digital sur les pratiques managériales des équipes de vente ».

Ce chapitre permettra une compréhension approfondie des pratiques managériales des équipes de vente et de l'impact de la digitalisation sur celles-ci.

Section 1 : Cadre conceptuel des équipes de vente

1. Définition :

Les équipes de vente, souvent appelées forces de vente, désignent l'ensemble des personnes au sein d'une entreprise dont la mission principale est d'assurer la commercialisation des produits ou services, à travers des contacts directs avec les clients potentiels, les distributeurs ou encore les prescripteurs.

Selon Jacques Lendrevie et Denis Lindon, l'équipe de vente regroupe l'ensemble des collaborateurs chargés d'établir une relation commerciale directe afin de promouvoir et vendre les offres de l'entreprise²⁸.

2. Les différentes formes d'équipes de vente :

Les équipes de vente se divisent en deux catégories :

Les équipes sédentaires et les équipes itinérantes. Leurs missions distinctes visent à optimiser le développement des ventes de produits ou services.

2.1 Les équipes sédentaires :

Collaborant en synergie avec les équipes itinérantes, ces commerciaux agissent depuis un site fixe (bureau, magasin, etc.). Leurs responsabilités incluent :

- La prospection de nouveaux clients, notamment en planifiant des rendez-vous pour les équipes itinérantes.
- Une double casquette front office (vente, conseil client, gestion du point de vente) et back office (suivi des commandes, logistique, réapprovisionnement, merchandising).
- L'optimisation de l'expérience client via la gestion des stocks, l'aménagement des rayons et la résolution des demandes post-vente.

2.2 Les équipes itinérantes :

Ces professionnels constituent la force de vente terrain, intervenant directement chez les clients ou à distance (téléphone, visioconférence, etc.). Leurs missions couvrent :

- La prospection active (démarchage, présentation d'offres).

²⁸ LENDREVIE, J., LÉVY, J., & LINDON, D. (2005). Mercator : Théorie et pratique du marketing (7e éd.). Paris : Dalloz, p 463.

-L'accompagnement des prospects jusqu'à la finalisation de la vente et le suivi relationnel.

-La représentation d'une ou plusieurs entreprises en tant que VRP (Voyageur Représentant Placier), soit de manière exclusive, soit en partenariat multicartes²⁹.

3. Les différentes fonction d'équipes de vente :

Une équipe de vente peut se composer des éléments suivants :

3.1 Le directeur commercial :

Rattaché directement à la direction générale, il élabore la stratégie commerciale, évalue les performances des ventes de l'entreprise et identifie les axes d'amélioration. Il formule également des recommandations opérationnelles pour optimiser les actions sur le terrain³⁰.

3.2 Le directeur régional :

Le directeur régional des ventes joue un rôle central de relais entre la direction générale, le directeur commercial et les équipes terrain, en assurant la remontée des informations opérationnelles et la déclinaison des orientations stratégiques. Véritable interface managériale, il analyse les données commerciales de sa région, adapte les directives aux réalités locales et anime son équipe de vente pour optimiser les performances commerciales³¹.

3.3 Responsable commercial :

Le responsable commercial a pour mission de piloter et d'encadrer les activités commerciales afin d'atteindre les objectifs de ventes fixés par l'entreprise. Il contribue à la conception de la stratégie commerciale et assure la mise en œuvre des actions sur le terrain. Son rôle est central dans la croissance de l'organisation et dans le renforcement de la fidélisation clientèle, en optimisant les relations avec les partenaires et en garantissant une performance durable du réseau de vente.

3.4 Le superviseur commercial :

Le superviseur commercial élabore des plans de vente, répartit les tâches entre les équipes et fixe des objectifs périodiques. Il conçoit des stratégies commerciales adaptées, organise des

²⁹Organisation commerciale : définition et conseils. (2022, Mai 20). sur Nomadia: <https://www.nomadia.com/ressources/blog/organisation-commerciale-definition-conseils/>, Consulté le 11 Avril 2025.

³⁰ HAMON, C., LÉZIN, P., & TOULLEC, A. (2004). Management de l'équipe commerciale. Paris : DUNOD, p 65.

³¹ Métier directeur régional des ventes : missions, formations et salaire. (2022). sur STUDYRAMA: <https://www.studyrama.com/formations/fiches-metiers/commerce-vente-distribution/directeur-regional-des-ventes-1504>, Consulté le 05 Mai 2025.

formations pour développer les compétences de son équipe, et motive constamment ses collaborateurs pour atteindre les objectifs de chiffre d'affaires tout en renforçant la relation client³².

3.5 Le développeur commercial :

Le développeur commercial joue un rôle stratégique dans la croissance des entreprises en combinant prospection active pour conquérir de nouveaux clients et optimisation des ventes auprès du portefeuille existant, contribuant ainsi directement à l'augmentation du chiffre d'affaires et à la rentabilité globale de l'organisation³³.

3.6 Le commercial :

Le commercial est un professionnel chargé de mettre en œuvre la stratégie commerciale de l'entreprise. Il participe à l'atteinte des objectifs de chiffre d'affaires et de marge en appliquant les politiques tarifaires définies, en ciblant les bons clients, et en utilisant les outils de vente appropriés. Il agit au sein d'une force de vente structurée, suit ses résultats, et contribue à la performance globale par son implication dans le processus de vente, la relation client, et le respect des objectifs fixés par la direction commerciale³⁴.

3.7 Le vendeur :

Il est l'intermédiaire entre l'entreprise et le client. Il ne se contente pas de vendre, mais valorise les produits, entretient une relation durable et transmet des informations stratégiques à la direction. Types de vendeurs spécialisés :

3.7.1 Délégué commercial :

Promoteur des produits auprès des partenaires, sans gestion directe des commandes.

3.7.2 Ingénieur commercial :

Spécialiste de la vente de solutions techniques ou complexes (ex. : ingénierie, informatique).

3.7.3 Technico-commercial :

Allié expertise technique et argumentation commerciale pour convaincre les clients.

³² FATURA. (2021). Sales Supervisor (Superviseur des ventes en gros (Al-Qalyubia) [Job posting]). Consulté le Mai 11, 2025, sur WUZZUF: <https://wuzzuf.net/jobs/p/MkTEw6jpyKkO-Sales-Supervisor>

³³ Développeur commercial. (2023, décembre 9). sur EIM PARIS: <https://eimparis.com/metier/developpeur-commercial/>, Consulté le 10 Mai 2025.

³⁴ BLANC, M.-A., & LE GALL, M.-P. (2012). Toute la fonction marketing (2e éd.). Paris : Dunod, p 36.

3.7.4 Promoteur des ventes (marchandiseur) :

Anime les promotions, négocie avec les acheteurs et optimise la visibilité des produits.

3.7.5 Chef des ventes :

Responsable d'une équipe, il supervise les activités de vente et gère les clients stratégiques. Il combine leadership et action commerciale de terrain³⁵.

4. La place des équipes de vente dans la stratégie marketing de l'entreprise :

Les équipes de vente constituent un pilier stratégique de la réussite commerciale. Elles ne se limitent pas à vendre : elles traduisent les actions marketing en résultats concrets. Bien qu'elles représentent un investissement important, leur efficacité influence directement la performance globale.

Elles :

- Concrétisent les transactions (ventes) et orientent les décisions clients.
- Renforcent la stratégie de communication et influencent l'image de marque.
- Contribuent à l'avantage concurrentiel de l'entreprise en augmentant la valeur perçue.
- Favorisent la fidélisation grâce à l'usage d'outils digitaux (CRM, réseaux sociaux) et un suivi personnalisé³⁶.

³⁵ DAHMANI, S. (2013). L'évaluation de la performance commerciale de la force de vente Cas: Algérie-Télécom «Bejaia». Memoire de master. Université Abderrahmane Mira de Béjaïa, Béjaïa, p 9.

³⁶ LEROUX, E. (2014). Management des forces de vente, de l'animation d'équipe à l'évaluation de la performance (2e éd.). Paris : M. Vuibert, p 3-4.

Section 2 : Management et pratiques des équipes de ventes

Manager des équipes de vente est un véritable art, où les réflexes, les règles, l'attitude professionnelle et le savoir-faire comptent davantage que les outils.

Selon DEMEURE. C : « Gérer une force de vente, c'est optimiser l'efficacité des Vendeurs

Pour atteindre les objectifs fixés, cela passe par plusieurs étapes : le recrutement, la

Rémunération, la formation, l'animation et la stimulation de la force de vente, ainsi que son

Contrôle ».

1. Fixation des objectifs des équipes de vente :

La fixation des objectifs constitue l'une des pratiques managériales clés dans la gestion des équipes de vente. Elle permet de définir des attentes claires, de motiver les commerciaux et d'orienter leurs efforts vers les priorités stratégiques de l'entreprise.

1.1 Les étapes de fixation des objectifs des équipes de vente :

Pour définir des objectifs de vente efficaces pour les équipes de vente, il faut :

1.1.1 Analyse préalable pour fixer des objectifs de vente pertinents :

L'établissement d'objectifs de vente pertinents repose sur une analyse approfondie de diverses données : études de marché, performances passées, actions de la concurrence et connaissance des clients. Anticiper et interpréter ces informations sur la demande, les préférences et les stratégies rivales permet aux entreprises de définir des buts commerciaux à la fois réalisables et bien fondés.

1.1.2 Mesurabilité et suivi des performances :

Un impératif majeur est de rendre ces objectifs mesurables et quantifiables. Ainsi, les entreprises peuvent suivre leur progression et adapter leurs méthodes. La mise en place d'indicateurs clés de performance associée aux objectifs de vente offre une surveillance régulière et permet de prendre des décisions éclairées pour optimiser les stratégies commerciales.

1.1.3 Trouver l'équilibre entre ambition et réalisme :

Outre la mesurabilité, un juste milieu doit être trouvé entre ambition et réalisme. Des objectifs stimulants encouragent la performance, mais des cibles hors de portée peuvent décourager les

équipes. L'équilibre entre l'incitation au dépassement et la garantie d'atteinte est donc primordial.

1.1.4 Actualisation continue et alignement stratégique :

De surcroît, la pertinence et l'actualité des objectifs de vente sont cruciales. Leur alignement sur les dynamiques et les tendances du marché assure l'agilité et la réactivité de l'entreprise face aux évolutions de son environnement.

1.1.5 Une démarche collaborative et transversale :

Enfin, la définition des objectifs commerciaux et de vente doit être un processus collaboratif impliquant les différents services et niveaux hiérarchiques. Cette approche favorise l'engagement et l'adhésion, tout en assurant des objectifs complets qui intègrent diverses perspectives et expertises³⁷.

Tableau 4 : Les types d'objectifs commerciaux

Type d'objectif	Caractéristiques	Domaines d'application
Objectifs quantitatifs	- Exprimés en données chiffrées : valeur, volume, pourcentage, points (ex. : distribution numérique - DN). - Faciles à mesurer et à suivre	- Chiffre d'affaires - Marge commerciale - Nombre de nouveaux clients - Nombre de prospects démarchés.
Objectifs qualitatifs	- Basés sur une évaluation subjective (comportement, qualité). - Parfois mesurables avec des seuils définis (ex. : taux d'erreurs à ne pas dépasser).	- Maîtrise des techniques de vente (argumentaire, gestion des objections) - Image de marque - Service client

Source : PICARD, F. (2018). Les objectifs commerciaux (Chapitre 6). sur Fontaine Picard: <https://sitededie.fontainepicard.com/ndrc/matieres-professionnelles/negociation-et-digitalisation-de-la-relation-client/chapitre-6/> , Consulté le 15 Mai 2025.

³⁷ HORNE, N. (2023). Aligning Revenue Objectives : Maximizing Sales Strategies for Business Success. New York: B. I. Press, p 210.

1.2 Fixation d'objectifs SMART pour la performance commerciale :

La fixation d'objectifs SMART permet d'orienter l'activité commerciale en définissant des buts clairs, mesurables et atteignables. Cette méthode aide à structurer les efforts des équipes de vente pour améliorer leur performance de manière ciblée et efficace.

➤ **Partie 1 : Établir des objectifs SMART par département :**

Pour maximiser la performance globale, chaque service doit définir des objectifs clairs, mesurables, atteignables, réalistes et temporellement définis (SMART). Ces objectifs doivent directement contribuer aux résultats de l'entreprise.

➤ **Partie 2 : Assurer l'alignement des objectifs interdépartementaux :**

Il est fondamental que les objectifs des différents services soient cohérents et ne se contredisent pas. Par exemple, si le marketing s'efforce de générer de nouveaux prospects, le département commercial doit être prêt à les convertir efficacement. Une harmonisation et une coordination étroite entre les objectifs des équipes commerciales et marketing sont donc indispensables.

➤ **Partie 3 : Mettre en place des indicateurs de performance collaboratifs (KPIs) :**

Pour garantir que les efforts de chaque département convergent, il est conseillé d'utiliser des indicateurs de performance partagés, souvent appelés KPIs collaboratifs. Ces mesures communes permettent d'évaluer l'impact des actions conjointes et peuvent inclure :

- Le taux de conversion des prospects en clients, qui mesure l'efficacité combinée du marketing et des ventes.
- Le niveau de satisfaction client, qui reflète la qualité du travail entre le service client, les ventes et le marketing.
- Le chiffre d'affaires généré par des projets ou campagnes interdépartementales, qui évalue l'impact des initiatives communes.

➤ **Partie 4 : Favoriser la collaboration et la communication interservices :**

Une communication transparente et une collaboration active entre les départements sont essentielles pour atteindre les objectifs partagés. Par exemple, l'équipe commerciale doit être informée des stratégies marketing pour les appliquer efficacement sur le terrain, et le marketing doit recevoir les retours commerciaux pour adapter ses actions. Des réunions régulières, des comités de pilotage ou des groupes de travail transversaux sont des outils

efficaces pour assurer l'implication et la coordination de tous les services. Les retours du terrain doivent être communiqués pour ajuster les campagnes marketing.

➤ Partie 5 : Célébrer les réussites collectives :

Enfin, la direction doit valoriser et célébrer les succès obtenus grâce à la collaboration entre les départements. Cela peut se traduire par des récompenses communes, des célébrations d'équipe ou des communications internes mettant en lumière les efforts conjoints. La reconnaissance publique des réussites collectives renforce la motivation et l'engagement des équipes pour atteindre les objectifs futurs³⁸.

Figure 3 : Les critères SMART pour fixation d'objectifs



Source : GRANGER, L. (2023, Octobre 12). Qu'est-ce qu'un objectif SMART ? Comment fixer des objectifs SMART ? Comment fixer un objectif SMART ?. sur Manager-Go: <https://www.manager-go.com/vente/methode-smart.htm>, Consulté le 29 Avril 2025.

2. Suivi de la performance commerciale :

Le suivi de la performance commerciale est essentiel pour évaluer l'efficacité des actions menées par les équipes de vente. Il permet d'identifier les points forts et les axes d'amélioration afin d'ajuster les stratégies et d'optimiser les résultats.

2.1 Les Indicateurs de mesure de la performance commerciale des équipes de vente :

La performance est un concept qui englobe deux notions essentielles : l'efficacité et l'efficacéité.

³⁸ PLENIER, R. (2024). La vente collaborative : Tout le monde vend avec la méthode PACTE. R. Plénier, p 24.

2.1.1. L'efficacité :

Elle correspond à l'adéquation des ressources et moyens de l'entreprise par rapport à ses objectifs. Elle mesure le rapport entre les résultats obtenus (extrants ou effets/impacts) et les ressources utilisées. L'efficacité peut être évaluée à l'aide de différentes méthodes, comme le coût de revient, l'analyse coût-efficacité ou l'analyse coût-avantages. Les termes "efficacité" et "productivité" sont souvent utilisés comme synonymes.

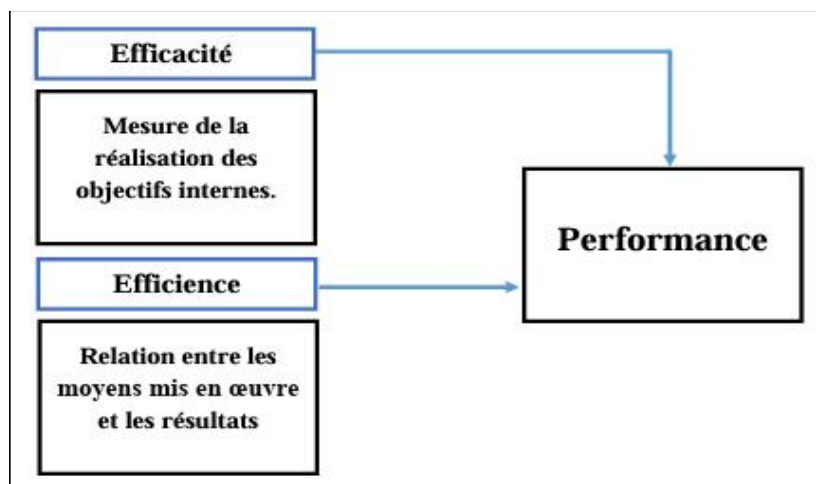
2.1.2 L'efficacité :

Elle se réfère à la réalisation des objectifs que l'entreprise poursuit. Elle mesure le rapport entre le résultat obtenu et celui prévu. Les termes "efficacité" et "résultats" sont souvent utilisés de manière interchangeable. L'efficacité se divise en deux niveaux :

- Efficacité externe : Elle porte sur les répercussions globales des actions de l'entreprise sur la société. Elle est souvent mesurée à travers des indicateurs de résultats intermédiaires (extrants) ou finaux (effets et impacts).
- Efficacité interne : Elle évalue l'atteinte des objectifs de production à travers les processus internes. Elle est mesurée à l'aide d'indicateurs d'activités.

La performance d'une entreprise se définit donc comme l'efficacité atteinte avec le maximum d'efficience³⁹.

Figure 4 : Le concept d'efficacité, d'efficience, et de performance.



Source : AMRANI, R., & AMRANI, E. (2018). La mesure de la performance commerciale d'une entreprise : Cas d'ELECTRO-INDUSTRIES. Mémoire de Master, Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, Tizi-Ouzou.

³⁹ ABDELLI, F., & SI HAMDI, R. (2015). L'importance de management de la force de vente sur la performance commerciale des entreprises Cas : Electro Industrie. Thèse de doctorat. Université Mouloud Mammeri de Tizi Ouzou, Tizi Ouzou, p35-36.

2.2 Optimiser la performance commerciale :

➤ Facteurs Clés de la Performance Commerciale :

- Qualité du Service : La satisfaction client, liée à la qualité, est essentielle.
- Capacité Financière des Vendeurs : Des ressources financières solides soutiennent l'activité.
- Capacité de Production : L'équilibre offre-demande (gestion des stocks) est crucial.
- Diversité de l'Offre : Une gamme variée répond aux besoins des différents clients.
- Étendue du Réseau de Distribution : Une large présence facilite l'accès et augmente les ventes.

➤ Les axes d'Amélioration de la Performance Commerciale :

- Connaissance du Marché : Comprendre l'environnement pour créer de la valeur.
- Différenciation : Se distinguer pour attirer et fidéliser les clients.
- Évaluation de l'Activité : Mesurer l'efficacité pour progresser.

Identification des Opportunités de Croissance : Analyser les clients et le marché pour se développer⁴⁰.

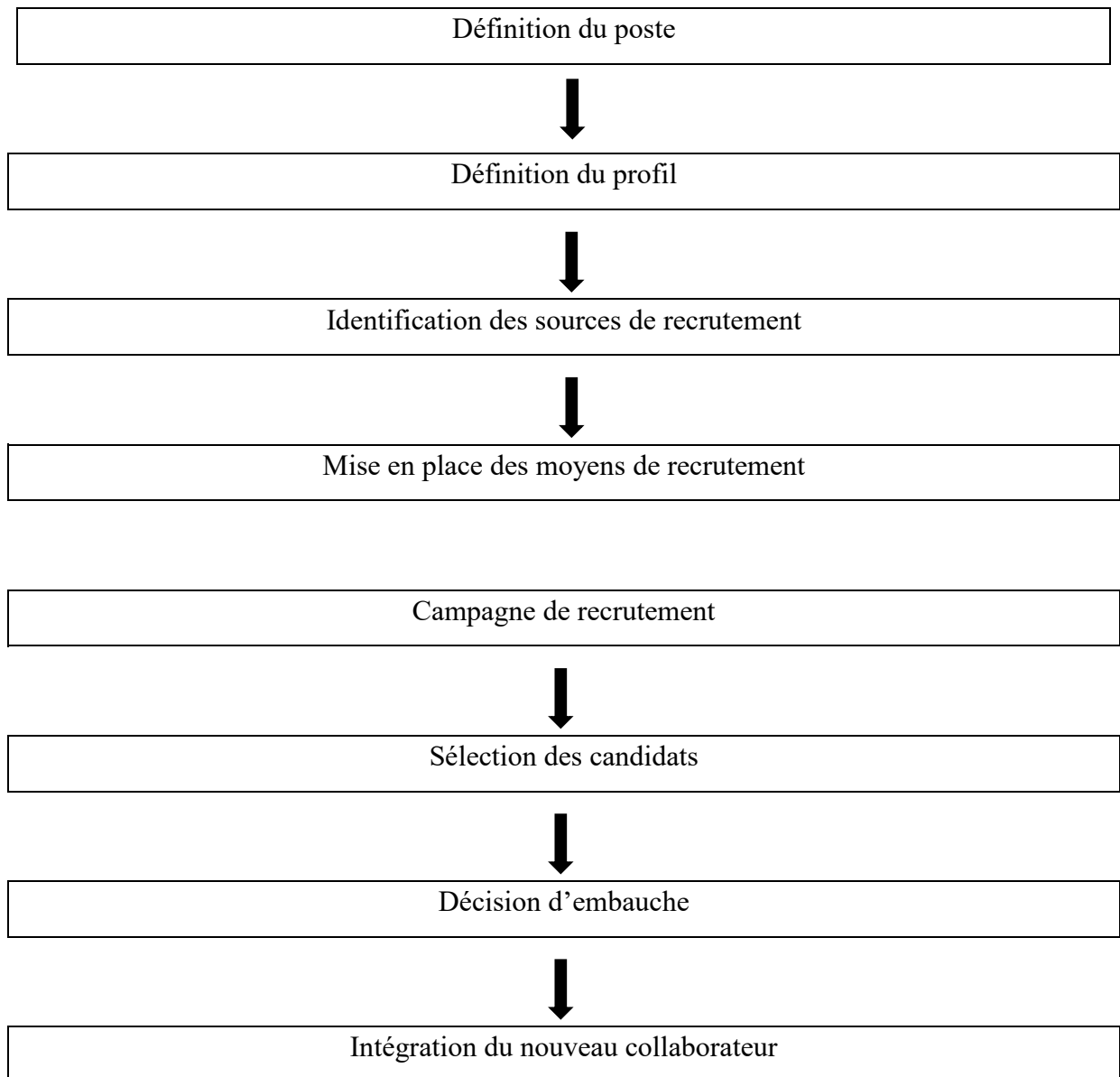
3. Recrutement des commerciaux :

Pour assurer sa compétitivité, une entreprise doit s'appuyer sur une équipe de vente performante. Cela implique de rechercher des commerciaux qualifiés et efficaces, capables de répondre aux exigences du marché. Attirer, recruter et fidéliser les meilleurs talents constitue un enjeu stratégique, d'autant plus que le recrutement d'un vendeur représente souvent un investissement conséquent, pouvant atteindre l'équivalent d'une année de salaire. Il est donc essentiel de mettre en place une démarche de recrutement rigoureuse et bien structurée⁴¹.

⁴⁰ NEMRI, S., & ZERMANI, L. (2021). Evaluation de la performance commerciale de la force de vente. Cas pratique au sein de l'entreprise Pâturage d'Algérie. Mémoire de Master . Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, Tizi Ouzou, 46-47.

⁴¹ PIT, G. (2011). Management de la force de vente Mémoire de Master, Institut Supérieur d'Électronique de Méditerranée (ISEN) - Montpellier I. Consulté le 19 Avril 2025, sur Mémoire Online: https://www.memoireonline.com/06/11/4543/m_Management-de-la-force-de-vente16.html.

Figure 5 : Les démarches du recrutement d'un commercial



Source : MARTORY, B., & CROZET, D. (2002). Gestion des ressources humaines : Pilotage social et performances (éd. 5ed). (Dunod, Éd.) Paris.

3.1 Les étapes de recrutement des équipes de vente :

3.1.1 Définition du profil de poste :

Le profil de poste est un instrument clé dans le processus de recrutement. Il détaille les attributs essentiels attendus d'un candidat, tant en matière de compétences techniques que de qualités comportementales, pour réussir dans un rôle spécifique. En d'autres termes, il établit le référentiel des aptitudes requises pour le poste vacant. Il incombe au responsable

hiérarchique de décrire minutieusement les exigences du poste, en adéquation avec les besoins de l'équipe ou du service recruteur, et de définir précisément le profil du candidat idéal⁴².

3.1.2 Élaboration d'un profil de poste :

Le profil de poste, issu d'une analyse détaillée des fonctions commerciales, est un outil managérial clé. Il formalise les responsabilités, compétences, critères d'évaluation et objectifs du poste, guidant le recrutement, la formation, l'évaluation et la rémunération des commerciaux. Les managers l'utilisent pour la supervision, la motivation et l'évaluation de la charge de travail. Des exemples sont disponibles sur LinkedIn, Indeed ou Glassdoor. Un bon profil est précis, quantifiable (ex: nombre de visites, fréquence des rapports, supports gérés) et définit les priorités des missions. L'entretien de recrutement est un moment crucial pour en discuter avec les candidats⁴³.

3.1.3 Les source de recrutement :

Les sources de recrutement désignent les différents canaux par lesquels une entreprise attire et sélectionne ses candidats.

3.1.3.1 Recrutement interne :

Le Recrutement Interne au Sein des Équipes de Vente le recrutement interne, appliqué spécifiquement aux équipes de vente, consiste à identifier et à sélectionner des collaborateurs déjà présents dans l'entreprise pour pourvoir un poste vacant ou nouvellement créé au sein de La direction commerciale. Cette approche vise à répondre aux impératifs stratégiques et opérationnels de l'organisation en s'appuyant sur les talents internes.

3.1.3.2 Recrutement externe :

Le recrutement externe utilise diverses méthodes. Les entreprises consultent les candidatures sur leurs propres sites web et sur des plateformes spécialisées (secteur IT) ou généralistes (ANEM Algérie, APEC, Monster, Keljob). Les grandes entreprises développent leurs portails et logiciels de recrutement pour gagner du temps et attirer plus de candidats, malgré un coût initial.

Les candidatures spontanées sont une source d'embauche, mais souvent peu ciblées.

Le recrutement externe inclut également :

⁴² DHÉNIN, J.-F., & PHILIPPE BERRY, B. (2004). Management des unités commerciales. France: Bréal, p 82.

⁴³ HAIR JR., J. F., ANDERSON, R., MEHTA, R., & BABIN, B. (2020). Sales Force Management (2e ed.). Royaume-Un: Wiley, p218.

- L'embauche de stagiaires ou d'intérimaires internes.
- Les réseaux d'anciens élèves des grandes écoles.
- La cooptation via les réseaux personnels et professionnels (LinkedIn)⁴⁴.

3.1.4 Sélection des candidats pour les équipes de vente :

Cette étape consiste à choisir les profils adaptés au poste à pourvoir. Après le tri les candidats sont convoqués à diverses étapes comme entretiens et teste.

3.1.4.1 Tri des candidats :

- Analyse approfondie des lettres de candidature (motivation) pour évaluer l'adéquation du profil et les motivations spécifiques pour un rôle commercial. Une grille d'évaluation est utilisée pour standardiser cette analyse.
- Examen détaillé des CV pour identifier les compétences, la formation et l'expérience professionnelle pertinentes pour la vente.
- Catégorisation des candidats :
 - Candidats retenus pour les entretiens.
 - Candidats éliminés (avec communication du refus).
 - Candidats en attente (recontacte possible).

3.1.4.2 Entretiens :

- Phase cruciale pour évaluer la personnalité, la motivation et l'adéquation culturelle du candidat avec l'équipe de vente.
- Entretiens collectifs : Efficaces pour une première évaluation et un gain de temps dans la présentation de l'entreprise, des attentes et du poste de vente.
- Entretiens individuels : Permettent une connaissance plus approfondie du candidat, de ses aspirations commerciales et de sa capacité à interagir en face-à-face avec les clients. L'objectif est également de répondre à leurs questions spécifiques sur le rôle commercial.

3.1.4.3 Autres outils d'évaluation spécifiques à la vente :

- Tests d'aptitudes mentales : Évaluent la capacité du candidat à comprendre rapidement les produits/services, à prendre des décisions commerciales éclairées et à résoudre les problèmes des clients.

⁴⁴COUDURIER, R. (2013). Réussir le recrutement des commerciaux. Paris : Librairie Eyrolles, p 40.

- Tests de personnalité : Détectent les traits essentiels pour la réussite dans la vente, tels que l'extraversion (aisance relationnelle), la conscience professionnelle (organisation, suivi client) et potentiellement l'orientation vers les résultats.
- Questionnaires : Utilisés avant ou pendant l'entretien pour recueillir des informations supplémentaires sur les compétences et les aptitudes commerciales spécifiques du candidat.
- Graphologie : Analyse de l'écriture (utilisée en phase finale) pour valider des aspects généraux de la personnalité qui pourraient impacter la performance commerciale.
- Jeux de rôle : Mises en situation de vente réelles pour observer les techniques de vente, la gestion des objections, les compétences en communication et l'approche client du candidat⁴⁵.

4. Formation des équipes de vente :

La formation constitue un pilier fondamental de la dynamisation d'une équipe. Son objectif est de renforcer et d'affiner les performances et les aptitudes des professionnels de la vente. Elle est cruciale pour épauler un commercial confronté à des difficultés (gestion du stress, organisation du temps, etc.) ou pour étendre son savoir-faire (par exemple, après l'introduction de nouveautés ou lors d'une évolution de carrière). De surcroît, la formation, intégrée à une trajectoire de carrière, sert aussi à recruter, à dénicher et à fidéliser les commerciaux les plus performants.

4.1 Les étapes de formation des équipes de vente :

La formation des équipes de vente se déroule en plusieurs étapes essentielles

4.1.1 Identifier les besoins de formation :

Une analyse préalable est cruciale, considérant les résultats individuels, les attentes des collaborateurs et les objectifs stratégiques. Trois situations principales justifient une formation : l'innovation ou un changement organisationnel, des dysfonctionnements récurrents, et des écarts de compétences.

⁴⁵ MEROUANE, R. (2022). La gestion de la force de vente dans les entreprises de télécommunication : Cas d'Algérie Télécom de la région centre. Mémoire de Master. Ecole Supérieure de Management – Tlemcen, Tlemcen, p38.

4.1.2 Les typologies de formation :

Les parcours s'adaptent à l'expérience et au poste : formation initiale pour les nouveaux, formation terrain pour toute l'équipe (y compris les seniors), et formation digitale pour un apprentissage flexible à distance.

4.1.3 Méthodes pédagogiques et outils :

Diverses approches existent pour développer les compétences : mentorat terrain, ateliers théoriques, visites techniques, intelligence collective (ateliers collaboratifs), et supports diversifiés (manuels, vidéos, études de cas).

4.1.4 Évaluation des coûts :

Le budget comprend les coûts directs (frais pédagogiques, logistique, matériel) et les coûts indirects (temps consacré à la formation, perte potentielle de chiffre d'affaires due à la disponibilité réduite)⁴⁶.

Tableau 5 : Les avantages et les limites de formation des équipes des ventes

Critères	Formation en entreprise	Formation par un organisme spécialisé
Caractéristique	La formation est assurée par le service formation interne ou les cadres commerciaux de l'entreprise, pour l'ensemble de la force de vente.	La formation est suivie par les vendeurs auprès d'un organisme externe spécialisé.
Avantages	- Bonne connaissance des produits, des clients et des vendeurs. - Coût généralement plus faible.	- Large choix de stages en fonction des besoins. - Expertise pointue dans certains domaines. - Intervenants qualifiés.

⁴⁶ HAMID, H., & AOUINE, L. (2021). Management de la force de vente. Cas pratique au sein de l'entreprise SAIDAL. Mémoire de master. Université mouloud mammeri de Tizi-ouzou, Tizi-Ouzou, p 35.

Limites	- Compétences pédagogiques parfois insuffisantes. - Disponibilité limitée de l'équipe commerciale. - Relations hiérarchiques pouvant limiter l'échange.	- Formations parfois peu adaptées aux besoins spécifiques. - Coûts souvent élevés. - Méconnaissance possible du secteur ou des produits.
----------------	---	--

Source : HAMON, C., LÉZIN, P., & TOULLEC, A. (2004). Management de l'équipe commerciale. (DUNOD, Éd.) Paris.

5. La Rémunération :

La rémunération constitue un levier essentiel dans la gestion des équipes de vente. Elle joue un rôle clé dans l'attraction, la motivation et la fidélisation des commerciaux performants. Pour l'entreprise, elle permet d'orienter les efforts des vendeurs vers des objectifs clairement définis. Il est donc important de concevoir un système de rémunération aligné à la fois avec la stratégie de l'entreprise, les pratiques du secteur et les attentes spécifiques des membres de l'équipe de vente.

5.1. Les composantes du système de rémunération des équipes de vente :

Pour construire un système de rémunération efficace, le responsable commercial s'appuie généralement sur trois composantes principales : le salaire fixe, les primes et les commissions.

5.1.1 Salaire fixe :

Dans ce mode de rémunération, le salaire mensuel du vendeur est fixe, sans lien avec sa performance. Sa valeur est établie en fonction de son expérience, ses titres, ses diplômes et l'importance des responsabilités qui lui sont confiées.

5.1.2 Commission pure sur les ventes :

Dans ce système, la rémunération du vendeur est basée sur ses résultats, l'entreprise encourageant ainsi l'idée : « plus vous vendez, plus vous gagnez ». La commission est calculée en appliquant un pourcentage (le "taux de commission") à une base définie (chiffre d'affaires, marge ou quantités vendues)⁴⁷.

Les primes :

La prime représente une récompense financière versée en partie ou en totalité lorsqu'un objectif prédéfini est atteint. Elle permet à l'entreprise de canaliser les efforts de ses équipes

⁴⁷ AMMARI, T., & SI HAMDI, D. (2019). Management de la force de vente dans une entreprise industrielle : Cas : ENIEM Tizi-Ouzou. Mémoire de Master. Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, p 37-38.

commerciales vers des cibles précises, qu'elles soient quantitatives ou qualitatives. Par sa nature incitative, elle se révèle souvent plus motivante que le salaire fixe.

6. Communication :

L'absence de communication mène inévitablement à la désorganisation d'une équipe. C'est pourquoi elle est un pilier fondamental de toutes les pratiques managériales.

6.1 Le rôle la communication sur les équipes de vente :

Bien au-delà de leur rôle commercial direct, les équipes de vente constituent un canal de communication essentiel à double titre :

- **Cohérence des outils de vente** : Les supports utilisés par les commerciaux (documentation, brochures, présentations numériques, etc.) doivent impérativement refléter l'identité visuelle de l'entreprise et s'aligner parfaitement sur les campagnes de communication en cours. L'intégration des technologies modernes (ordinateurs portables, applications interactives, etc.) offre aux équipes de vente des outils de communication puissants, combinant l'impact visuel à la force de l'argumentaire commercial.
- **Discours commercial aligné** : Chaque membre de l'équipe de vente doit adopter un discours validé par la direction marketing. Cette validation garantit l'adéquation du message avec la stratégie de communication globale de l'entreprise.

Cependant, le succès d'une campagne de communication peut être compromis par un manque d'adhésion de la part des équipes de vente. Leur attitude négative peut se répercuter sur les distributeurs et les clients. Il est donc crucial de systématiquement informer et impliquer les équipes de vente dans les campagnes de communication. Des techniques de motivation, incluant des actions de promotion des ventes spécifiquement conçues pour elles, sont souvent mises en œuvre dans ce but⁴⁸.

6.2 Outils et stratégies pour améliorer la communication et la performance des équipes de vente :

- **Évaluation de la contribution des équipes** : Des outils de mesure de la performance collective sont essentiels pour développer un leadership collaboratif au sein de l'organisation.

⁴⁸ La communication et la force de vente. 2022 sur Internet : <https://fad.umi.ac.ma/mod/resource/view.php?id=12814>. Consulté le 05 mai 2025

- **Feedback structuré pour l'amélioration** : Un leadership collaboratif favorise les retours réguliers (donnés et reçus) pour ajuster les méthodes de travail, avec les évaluations à 360° utiles pour les projets interdépartementaux.
- **Coaching des managers** : Le coaching est un levier stratégique pour intégrer les principes du leadership collaboratif à travers des actions adaptées aux besoins des managers.
- **Formation en communication interpersonnelle** : Former les managers à la communication permet de gérer les conflits, de motiver les équipes et de favoriser l'adhésion à une vision commune.
- **Mises en situation pratiques** : Les jeux de rôles et simulations confrontent les managers à des problèmes concrets de coordination et de résolution de conflits inter-équipes.
- **Outils de gestion du changement** : Pour une transition réussie vers une organisation collaborative, les managers doivent disposer d'outils pour accompagner les équipes dans l'évolution de leurs pratiques.
- **Résistances au leadership collaboratif** : Le passage à un management plus collaboratif peut entraîner des résistances, et l'augmentation des interactions peut engendrer des désaccords. Bien gérées, ces tensions peuvent renforcer les synergies.
- **Compréhension des sources de conflits** : Identifier les causes des conflits (divergences d'objectifs, différences culturelles, flou des responsabilités, attentes différentes entre services, manque de clarté des priorités ou des processus) est une étape clé⁴⁹.

7. La motivation des équipes de vente :

Après avoir exploré les besoins de sécurité et de stabilité, Shawn propose d'approfondir d'autres niveaux de motivation issus des travaux de Maslow, particulièrement pertinents dans le contexte des équipes commerciales.

Il est important de comprendre que chaque collaborateur est motivé différemment, et qu'il appartient au manager de déterminer les leviers spécifiques à chacun.

7.1 Facteurs de motivation des équipes de vente :

- **Le sentiment d'appartenance** :

⁴⁹ PLENIER, R. (2024). La vente collaborative: Tout le monde vend avec la méthode PACTE. R. Plenier, p 24.

Les attentes liées à l'appartenance peuvent inclure :

- Des liens solides avec les membres de l'équipe.
- Une relation de proximité avec le manager direct.
- Des échanges valorisants avec la direction.
- Une ambiance de travail saine entre collègues.
- Une bonne connexion avec les clients.

➤ **L'estime de soi :**

Les attentes liées à l'estime peuvent inclure :

- Le besoin de reconnaissance individuelle.
- La reconnaissance au sein de l'équipe.
- Le respect exprimé par les managers, selon la perception personnelle de chacun.
- Le respect ressenti de la part des clients et des prospects.
- La satisfaction des besoins liés à l'estime de soi.

➤ **L'accomplissement personnel :**

Les attentes autour de la réalisation de soi peuvent inclure :

- Être encouragé par son manager à développer ses compétences.
- Bénéficier du soutien de l'entreprise pour monter en compétences.
- Accéder à des opportunités de formation alignées avec ses objectifs personnels.
- Prendre conscience de ses talents émergents et les concrétiser.
- Recevoir de la reconnaissance pour ses évolutions et ses progrès⁵⁰.

⁵⁰ CASSE MORE, S. (2023). The Unstoppable Sales Team: Boost Your Team's Performance, Close More Deals, and Attract the Best Talent (1er ed.). New York: P. Press, p 28.

Section 3 : Impact du digital sur les pratiques managériales des équipes de vente

L'impact du digital se manifeste à différents niveaux des pratiques managériales des équipes de vente. Chaque outil possède des utilisations spécifiques qui varient selon les objectifs et les contextes propres à chaque organisation. Dans cette section, nous passerons en revue les outils numériques les plus importants utilisés dans chaque pratique managériale au sein des équipes de vente.

1. Impact de TIC sur les pratiques managériales des équipes de vente :

Les technologies de l'information et de la communication (TIC) sont fréquemment utilisées dans les pratiques managériales des équipes de vente, notamment pour la communication, la gestion des rémunérations et la motivation. Dans ce paragraphe, nous analyserons leur impact sur ces pratiques.

1.1 Impact de TIC sur communication des équipes de vente :

- **Communication interne :** Les TIC facilitent un échange d'informations direct et rapide au sein des équipes de vente. Cette fluidité permet des ajustements immédiats face aux dysfonctionnements, améliorant ainsi l'efficacité globale.
- **Communication externe Renforcée :** L'utilisation des TIC améliore significativement la communication avec les clients, les fournisseurs et autres partenaires. Une meilleure écoute et une réactivité accrue, permises par ces technologies, contribuent à renforcer la confiance de la clientèle.
- **Réduction des asymétries d'information :** En facilitant l'accès et le partage d'informations, les TIC contribuent à réduire les déséquilibres informationnels entre acheteurs et fournisseurs. Cela favorise des relations commerciales plus étroites et optimise les transactions.
- **Avantages communicationnels du commerce électronique :** Le commerce électronique, une application concrète des TIC, offre des avantages spécifiques en termes de communication, ouvrant de nouveaux canaux d'interaction avec les clients et prospects.
- **Outils sophistiqués pour la gestion de la force de vente :** Les TIC mettent à disposition une variété d'outils puissants pour la gestion de la force de vente, tels que la veille stratégique, les agendas partagés, la géolocalisation et des logiciels spécialisés. Ces outils optimisent la prospection et le renforcement des relations avec les clients et les fournisseurs, impactant directement la communication et l'efficacité des équipes de vente⁵¹.

⁵¹ HAMMICHE, R., & HAMED, W. (2024). L'impact des TIC sur le management de la force de vente : Cas de l'entreprise les Moulins de la Soummam de Sidi-Aich. Mémoire de master. Université de Béjaïa, Béjaïa, p 15.

1.2 Impact des TIC sur la Motivation et la Rémunération des Équipes de Vente :

Les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) exercent une influence significative sur la motivation et la rémunération des équipes de vente, se manifestant à travers deux aspects principaux :

- **Transparence et dynamisation de la rémunération** : Les TIC révolutionnent la gestion de la rémunération variable en offrant aux vendeurs une visibilité en temps réel sur leurs commissions et primes grâce à des tableaux de bord personnalisés. Cette transparence établit un lien clair entre les performances individuelles et les gains financiers, renforçant ainsi l'engagement et la motivation des commerciaux.
- **Valorisation et stimulation par la reconnaissance** : Les TIC facilitent la mise en œuvre de programmes de reconnaissance et de récompense performants. Les plateformes d'engagement permettent de mettre en lumière les réussites et d'encourager les comportements positifs au sein de l'équipe de vente par le biais de récompenses symboliques ou matérielles. Cette approche stimule l'émulation, dynamise la motivation individuelle et collective, et favorise un environnement de travail compétitif et stimulant⁵².

2. Impact de CRM sur les pratiques managériales des équipes de vente :

Les technologies de l'information et de la communication sont fréquemment utilisées dans les pratiques managériales des équipes de vente, notamment pour la communication et la gestion des rémunérations. Dans ce paragraphe, nous analyserons leur impact sur ces pratiques, en mettant particulièrement l'accent sur la motivation.

2.1 Impact d'un CRM pour la fixation d'objectifs et le suivi de la performance commerciale :

2.1.1 Pour la fixation d'objectifs :

- **Connaissance approfondie des clients** : Le CRM fournit un historique complet des interactions, des achats et des préférences des clients. Cette vue d'ensemble permet

⁵²HAMMICHE, R., & HAMED, W. (2024). L'impact des TIC sur le management de la force de vente: Cas de l'entreprise les Moulins de la Soummam de Sidi-Aich. Mémoire de master. Université de Béjaïa, Béjaïa, p 37.

aux équipes de vente de mieux comprendre les besoins et le potentiel de chaque client, facilitant ainsi la définition d'objectifs de vente réalistes et personnalisés.

- **Identification des prospects à fort potentiel :** L'analyse des données du CRM aide à identifier les clients les plus susceptibles d'acheter, permettant de concentrer les efforts de vente sur les opportunités les plus prometteuses et de fixer des objectifs de conversion plus précis.
- **Personnalisation des offres :** En comprenant les besoins spécifiques des clients grâce aux informations du CRM, les équipes de vente peuvent élaborer des offres plus pertinentes et ciblées, augmentant ainsi les chances de succès et permettant de fixer des objectifs de vente plus ambitieux mais réalisables.

2.1.2 Pour le suivi de la performance commerciale :

- **Suivi précis des interactions :** Le CRM enregistre chaque interaction avec le client, offrant une visibilité claire sur l'avancement des opportunités et la performance des équipes de vente. Cela permet de suivre les indicateurs clés de performance (KPI) tels que le nombre de contacts, les taux de conversion et le temps de cycle de vente.
- **Mesure de l'efficacité des actions :** En analysant les données du CRM, il est possible d'évaluer l'efficacité des différentes stratégies et actions commerciales, identifiant ce qui fonctionne le mieux pour atteindre les objectifs fixés et permettant d'ajuster les approches si nécessaire.
- **Amélioration continue :** Le CRM facilite l'identification des points forts et des axes d'amélioration dans le processus de vente. Le suivi régulier de la performance permet d'ajuster les objectifs, d'optimiser les stratégies et de favoriser une culture d'amélioration continue au sein de l'équipe commerciale.
- **Fidélisation accrue :** En personnalisant la communication et les offres grâce aux informations du CRM, les entreprises peuvent améliorer la satisfaction et la fidélisation des clients, contribuant ainsi à des objectifs de vente à long terme plus solides et prévisibles⁵³.

⁵³ SALHI, H., & CHACHOU, B. (2020). L'amélioration de la performance commerciale grâce au CRM. Mémoire de Master. Université de Bejaia, Bejaia, p 74.

3. Impact d'ERP sur les pratiques managériales des équipes de vente :

3.1 Impact d'ERP sur la performance commerciale :

- **Visibilité en temps réel améliorée** : L'ERP offre une perspective immédiate sur les activités des commerciaux et l'état des commandes, surpassant les limitations des outils fragmentés comme les tableurs.
- **Centralisation des informations clés** : Les rapports de visite et les plans d'action commerciale sont centralisés dans l'ERP, offrant aux responsables une vue d'ensemble claire et accessible des efforts et stratégies de vente.
- **Évaluation facilitée de performance** :
 - Transparence accrue des données : facilite l'évaluation performance individuelle et collective des équipes commerciales.
 - Pilotage plus efficace : ERP simplifie processus, fournit données fiables/centralisées pour un meilleur pilotage performance.
 - Aide à la décision éclairée : managers ont infos pour analyser, identifier forces/faiblesses, décisions optimisées pour objectifs.
 - Levier pour suivi rigoureux et pertinent : ERP est un outil majeur pour un suivi performance commerciale amélioré⁵⁴.

4. Impact des outils de marketing digital sur les pratiques managériales des équipes de vente

4.1 Suivi des outils marketing digital la performance commerciale :

- **Compréhension approfondie du client** : La digitalisation permet de recueillir des données via de multiples canaux numériques, offrant une vision claire du parcours client et de ses interactions. Cette connaissance est essentielle pour évaluer l'efficacité des actions commerciales et adapter les approches en conséquence.
- **Mesure des résultats** : Les outils de marketing digital fournissent les instruments nécessaires à la collecte et à l'analyse de données clés. Ces indicateurs mesurables

⁵⁴ DOMINGUEZ, N. (2017). Nouvelles stratégies d'internationalisation des PME: Innover pour conquérir de nouveaux marchés. Royaume-Uni: I. Group, p 245.

permettent d'évaluer avec précision la performance marketing et son impact sur les ventes.

- **Atteinte des objectifs en ligne :** Les plateformes digitales permettent de suivre en temps réel l'avancement des stratégies marketing mises en œuvre pour atteindre les objectifs commerciaux en ligne. Elles facilitent également la réactivité en cas de résultats insatisfaisants.
- **Optimisation de la performance globale :** En combinant la mesure, l'analyse et l'automatisation, les outils numériques contribuent à maximiser la performance commerciale globale de l'entreprise dans un environnement digitalisé⁵⁵.

4.2 Impact des Outils Marketing Digital sur la rémunération des équipes de vente :

- **Modification du parcours d'achat :** Les clients BtoB effectuent une part croissante de leurs recherches en ligne avant d'entrer en contact avec un commercial.
- **Remise en question des modèles traditionnels :** Les systèmes de commissionnement couvrant l'ensemble du cycle de vente deviennent moins pertinents, car la phase initiale est de plus en plus assurée par le marketing digital.
- **Redistribution des tâches :** Les outils numériques prennent en charge le sourcing et la qualification des prospects, modifiant le rôle initial des commerciaux.
- **Réticence à la double rémunération :** Les entreprises hésitent à rémunérer les commerciaux pour des étapes du processus déjà prises en charge par les outils marketing.
- **Nécessité de repenser la rémunération variable :** L'évolution des pratiques impose une adaptation des modèles de rémunération afin de mieux refléter la contribution réelle des commerciaux.
- **Valorisation des étapes à forte valeur ajoutée :** Les modèles de commissionnement doivent se concentrer sur les actions à haute valeur ajoutée menées par les commerciaux, notamment après la phase de prospection.

⁵⁵ BENSaid, M. (2023). Impact du marketing digital sur la performance commerciale d'une entreprise : Cas : Entreprises clientes de NETLAB. Mémoire de master. Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, Tizi-Ouzou, p 74.

- **Alignement sur la contribution effective** : Dans un environnement commercial de plus en plus digitaliser, il devient indispensable d'aligner la rémunération sur la contribution réelle de chaque acteur du cycle de vente⁵⁶.

5. Importance de IA et Big Data sur le recrutement des équipes de vente :

- **Amélioration de la sélection des candidats** : L'IA et le Big Data permettent de filtrer efficacement les candidatures en analysant des critères objectifs (compétences, performances passées), pour repérer les talents les mieux adaptés.
- **Réduction des biais dans le recrutement** : L'IA réduit les biais inconscients en se concentrant sur des critères objectifs, assurant ainsi un recrutement plus équitable et diversifié pour l'équipe de vente.
- **Optimisation du processus de présélection** : L'IA automatise la présélection des candidats, réduisant le temps consacré à l'examen des candidatures et permettant de se concentrer sur les profils les plus pertinents.
- **Personnalisation de l'expérience candidat** : Le Big Data permet de personnaliser la communication avec les candidats, améliorant leur expérience et leur engagement tout au long du processus de recrutement.
- **Évaluation des compétences comportementales** : L'IA évalue des compétences comportementales et émotionnelles cruciales pour la vente, comme la gestion du stress ou la réactivité, en analysant des simulations ou des entretiens vidéo.
- **Gain de temps pour les recruteurs** : L'IA automatise les tâches administratives comme la gestion des candidatures et la planification des entretiens, libérant ainsi du temps pour des tâches plus stratégiques.
- **Suivi des talents à long terme** : Le Big Data permet de suivre la performance des employés et d'identifier les facteurs de succès à long terme, permettant d'ajuster les stratégies de recrutement futures.
- **Adaptation des offres de recrutement** : L'IA analyse les données du marché pour adapter les offres de recrutement et attirer les profils qui répondent aux besoins spécifiques des équipes commerciales.

⁵⁶ La rémunération des commerciaux, booster de performance. (2019). sur Les Livres Blancs: <https://www.leslivresblancs.fr/ressources/livre-blanc/50829/la-remuneration-des-commerciaux-booster-de-performance>. Consulté le 12 mai 2025

Conclusion :

Les pratiques managériales des équipes de vente jouent un rôle central dans la performance commerciale des entreprises. Une organisation claire et structurée des équipes permet non seulement de renforcer l'efficacité des actions sur le terrain, mais aussi d'améliorer la motivation, la cohésion et l'engagement des vendeurs. La mise en place de structures adaptées favorise une meilleure répartition des tâches, une communication fluide et une coordination optimisée entre les membres de l'équipe.

Le management des équipes de vente ne se limite plus à la supervision traditionnelle ; il s'inscrit désormais dans une dynamique de leadership, de coaching et d'accompagnement au changement. L'encadrement doit s'adapter aux spécificités des marchés, aux objectifs de performance et aux attentes des collaborateurs.

Par ailleurs, l'intégration croissante des outils digitaux transforme profondément les pratiques managériales. Le recours aux Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) – telles que les CRM, les applications mobiles de suivi, les plateformes collaboratives ou les outils d'analyse de données – permet une gestion plus fine des performances, un meilleur suivi des clients et une prise de décision plus réactive.

L'intégration des ERP (Enterprise Resource Planning) contribue également à optimiser la gestion des ressources et la coordination des activités commerciales. Ces outils favorisent également une culture de la transparence, de l'autonomie et de l'amélioration continue.

Ainsi, l'efficacité managériale des équipes de vente dépend aujourd'hui autant de la structure organisationnelle que de la capacité à exploiter les nouvelles technologies. Les entreprises qui parviennent à conjuguer organisation stratégique, leadership inspirant et outils digitaux performants renforcent durablement leur force commerciale et leur compétitivité. Et dans le chapitre suivant, nous avons fait une étude empirique et qualitative pour bien approfondir l'impact de la digitalisation sur les pratiques managériales des équipes de vente.

**Chapitre III : Étude de cas et analyse
qualitative multi-entreprises
agroalimentaires**

Introduction :

Ce chapitre, s'inscrivant dans la partie pratique de notre mémoire de fin d'études axé sur le secteur agroalimentaire en Algérie, vise à mettre en évidence l'impact de la digitalisation sur les pratiques de gestion des équipes de vente. Après avoir exploré, dans la partie théorique, la digitalisation, les principales méthodes de gestion des équipes de vente et l'importance de cette transformation numérique, nous allons désormais aborder son rôle concret au sein des entreprises de cette industrie. Il est à noter que le secteur agroalimentaire algérien recèle un potentiel de développement considérable, notamment dans les domaines des céréales, des produits, des conserves alimentaires et des eaux minérales. Les entreprises de ce secteur visent principalement l'innovation, l'amélioration de leur compétitivité, la modernisation de leurs infrastructures ainsi que la mise à niveau de leurs procédés de production afin de répondre aux exigences du marché et soutenir leur croissance⁵⁷.

Durant mon stage, j'ai choisi l'entreprise « L'EXQUISE », spécialisée dans la production de boissons gazeuses, une entreprise algérienne qui accorde une grande importance à la digitalisation dans les pratiques de gestion de ses équipes de vente. Dans ce chapitre, nous aborderons le sujet de manière plus approfondie, tant du point de vue scientifique que pratique. Avant de plonger directement dans l'étude de terrain, nous présenterons un aperçu de l'entreprise L'EXQUISE, ainsi qu'une description des principaux outils numériques utilisés dans la gestion des équipes de vente au sein du département commercial. Cependant, comme l'étude de terrain menée uniquement dans cette entreprise ne suffisait pas à comprendre pleinement l'impact de la digitalisation, j'ai réalisé une étude qualitative impliquant dix entreprises algériennes du secteur agroalimentaire, variées par leur nature, afin d'avoir une compréhension plus approfondie des effets de la digitalisation. J'analyserai les résultats pour évaluer l'impact de la digitalisation sur les pratiques de gestion des équipes de vente dans les entreprises du secteur agroalimentaire en Algérie, pour aboutir enfin à un ensemble de propositions et de recommandations.

شيخي كمال. (2021). التسويق والاستهلاك الغذائي في الجزائر المفاهيم، التوجهات وبعض النصائح. الجزائر: دار النشر الجامعي الجديد. ص 50.

Section 1 : La mutation numérique des pratiques managériales : Étude de cas de l'entreprise L'EXQUISE

1. Présentation de l'entreprise « SARL LES FILS DJILALI RAHMOUN L'EXQUISE »

1.1 Historique :

En 1928, à Tlemcen, Larbi Rahmoun et Djilali Khédim fondèrent la première fabrique Algérienne de boissons, exploitant les ressources locales pour des breuvages et liqueurs initialement distribués lors de fêtes avec succès. Cette réussite mena à l'invention par Larbi Rahmoun du système "de la cloche" pour produire du CO₂, lançant les boissons gazeuses "L'EXQUISE". En 1951 fut créée la société Larbi Rahmoun et fils, modernisée en 1956 avec une ligne automatisée et le dépôt de la marque. L'entreprise surmonta des difficultés durant le marché colonial et le monopole des années 1970, entraînant des départs d'associés. Djilali Rahmoun reprit alors les parts, créant Djilali Rahmoun & fils et confiant la direction à ses enfants qui apportèrent un nouveau design d'emballage. L'entreprise s'étendit dans la zone industrielle, augmentant ses effectifs de 207 employés et investissant en technologie. Aujourd'hui, l'héritage de "L'EXQUISE", marque ancrée dans le patrimoine algérien, est perpétué.

1.1 La mission :

La mission de la société L'EXQUISE est d'établir une position de grande confiance et de haute qualité sur le marché algérien.

L'entreprise définit ses objectifs stratégiques à travers l'élaboration du BMC (Business Model Canvas), lesquels sont ensuite répartis entre les équipes de vente et les marketeurs.

Les employés de L'EXQUISE traduisent ces objectifs répartis sur plusieurs mois, tout en identifiant la cible visée, aussi bien en Algérie qu'à l'international.

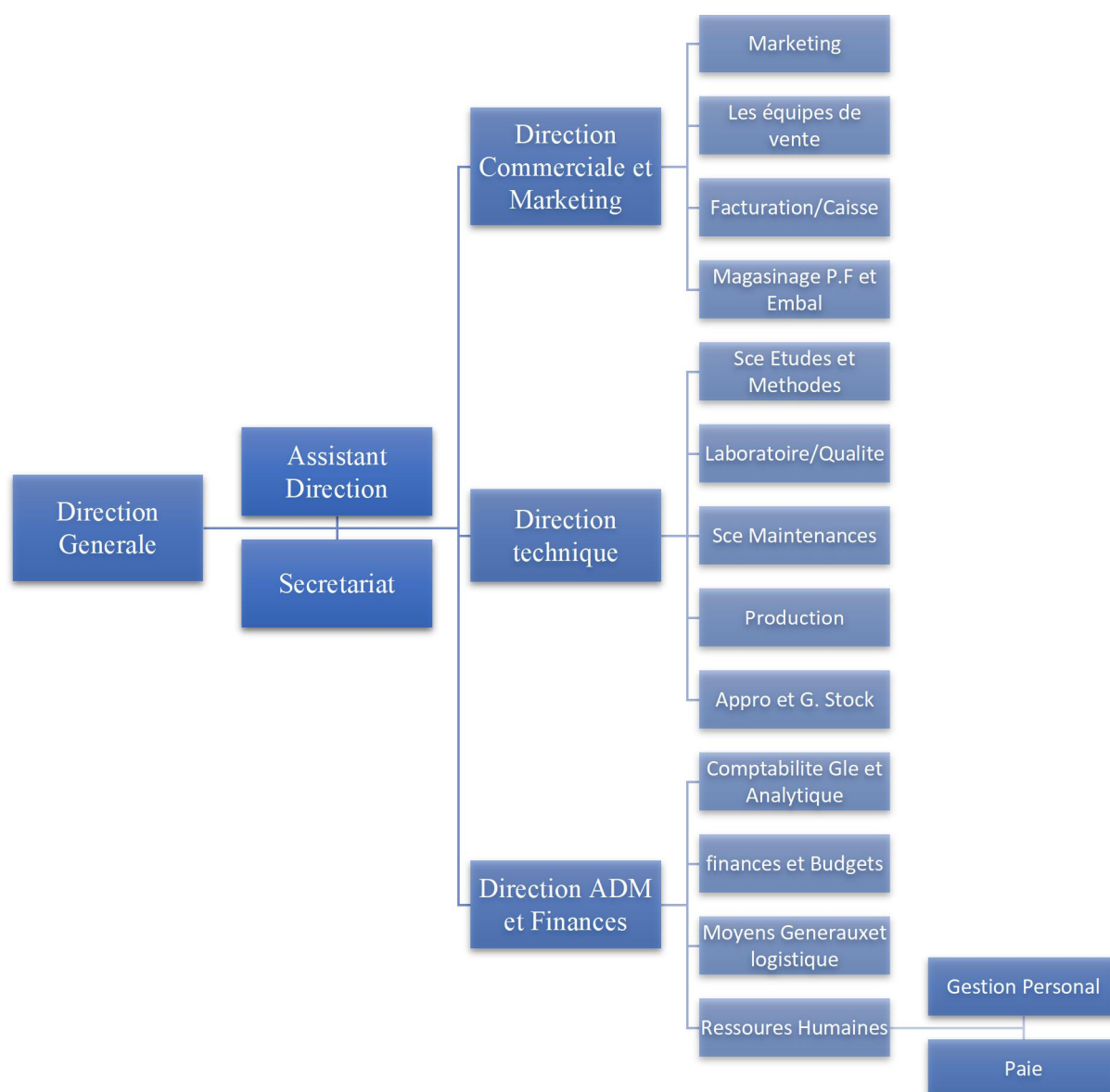
1.2 Les objectifs :

L'objectif principal de l'entreprise L'EXQUISE est d'assurer sa pérennité, c'est-à-dire vendre la plus grande quantité possible de boissons gazeuses de haute qualité en acquérant une part de marché importante afin de réaliser une rentabilité continue et de figurer parmi les leaders face à la concurrence telle que : Hamoud Boualem, IFRI, etc.

Le deuxième objectif est d'être la référence en matière de boissons gazeuses dans l'ouest algérien ainsi que dans d'autres wilayas, et également de pénétrer les marchés africain et européen en particulier, et mondial en général.

Il existe d'autres objectifs tels que : la création de postes d'emploi, le renforcement de l'image et de la réputation de la marque, le suivi des évolutions technologiques, l'obtention de certifications de qualité internationales.

Figure 6 : La structure organisationnelle de l'entreprise « L'EXQUISE »



Source : La direction générale de L'EXQUISE, 2025.

1.4 Missions et rôle de chaque service :

1.4.1 La Direction Générale :

La Direction Générale assure le pilotage et la supervision de l'ensemble des activités de l'entreprise. Ses responsabilités englobent la définition de la stratégie globale, la prise de décisions majeures, la gestion des risques et financière, ainsi que le suivi des performances de l'organisation. Elle a également pour rôle de fixer les objectifs, de planifier et de sélectionner les actions à entreprendre, de contrôler leur mise en œuvre et de prendre les mesures correctives nécessaires.

La Direction Générale est composée du Président Directeur Général (PDG), Monsieur RAHMOUN Othmane, du Directeur Financier, du Directeur Technique, du Directeur Marketing et du Directeur des Ressources Humaines.

1.4.2 Le Secrétariat :

Le secrétariat est un service essentiel qui offre un soutien administratif et organisationnel à l'ensemble de l'entreprise. Ses fonctions principales incluent la gestion des appels téléphoniques et des courriels, l'organisation des dossiers et des documents, la planification des réunions, la coordination des déplacements, la rédaction de la correspondance et la gestion des fournitures de bureau.

1.4.3 L'Assistant de direction :

L'assistant de direction est un collaborateur clé au sein de l'équipe administrative de l'entreprise. Il travaille en étroite collaboration avec la direction générale, apportant un soutien administratif et organisationnel indispensable. L'assistant de direction fait preuve d'autonomie dans son travail, gère efficacement de multiples tâches simultanément et communique de manière fluide avec les différents membres de l'équipe.

1.4.4 La Direction technique :

Cette direction englobe plusieurs services essentiels au processus de production et à la qualité des produits :

1.4.4.1 Laboratoire/Qualité :

Ce service est garant de la qualité et de la sécurité des boissons produites par l'entreprise. Dans l'industrie agroalimentaire, sa fonction principale est d'assurer la sécurité alimentaire en veillant à ce que les produits répondent aux besoins nutritionnels des consommateurs.

1.4.4.2 Service maintenance :

Le service maintenance est un département crucial qui assure le bon fonctionnement des équipements et machines de production afin de minimiser les arrêts et d'optimiser l'efficacité opérationnelle de l'entreprise.

Composition de l'équipe : Un chef de service (Monsieur MANSOURI Boumediane), un électromécanicien et six autres techniciens (électricien, mécanicien, plombier, etc.).

1.4.4.3 Production :

Ce service est le cœur de l'activité de L'EXQUISE, étant responsable de la fabrication des boissons gazeuses, du respect des recettes à l'embouteillage.

1.4.5 Direction administrative et financière :

Cette direction assure la gestion financière et administrative de l'entreprise, garantissant sa stabilité et sa conformité.

1.4.6 Ressources humaines :

Ce département est responsable du bien-être des employés et du bon fonctionnement social de l'entreprise. Ses principales responsabilités sont :

1.4.6.1 Recrutement et sélection :

Identification des besoins en personnel et sélection des candidats qualifiés en collaboration avec les responsables des départements.

1.4.6.2 Formation et développement :

Organisation de programmes de formation pour améliorer les compétences des employés et favoriser leur développement professionnel.

1.4.6.3 Gestion des performances :

Évaluation régulière des performances des employés, fourniture de feedback constructif et mise en place de plans d'action pour atteindre les objectifs.

1.4.6.4 Administration des salaires et des avantages sociaux :

Gestion de la paie et des avantages sociaux pour s'assurer que les employés sont rémunérés correctement et reçoivent ce à quoi ils ont droit.

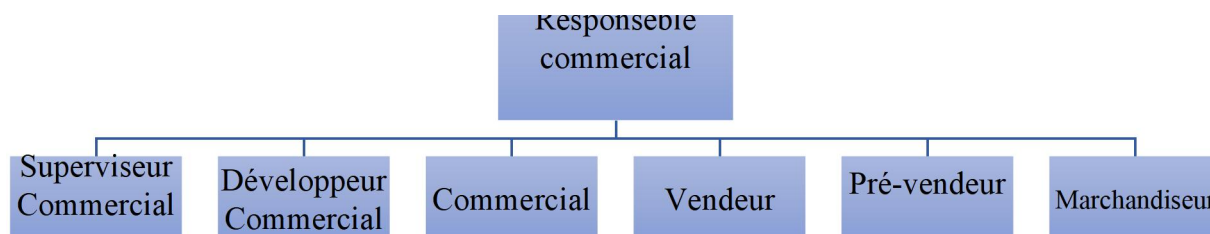
1.4.7 Direction commerciale et marketing :

Après avoir eu un aperçu général de l'entreprise et de ses différents services, j'ai effectué un stage de dix jours au sein du département Commercial et Marketing, qui se compose d'un centre De distribution, d'équipes de vente, du service de caisse et du service des produits finis et de l'emballage.

1.4.7.1 Les équipes de vente :

L'EXQUISE possède plusieurs équipes de vente, notamment dans l'ouest algérien, situées à (Tlemcen, Maghnia, Oran, Sidi Bel Abbès, Témouchent, Saïda, Naâma et Adrar). Chaque équipe de vente est dirigée par des superviseurs commerciaux qui mettent en œuvre diverses pratiques de gestion des équipes de vente, que nous détaillerons dans l'exigence suivante.

Figure 7 : La structure des membres d'une équipe de vente dans L'EXQUISE



Source : La direction commerciale de L'EXQUISE, 2025.

2. Les outils numériques opérés par L'EXQUISE :

Dans cette partie, nous aborderons les principaux outils numériques utilisés par L'EXQUISE au sein des équipes de vente, identifiés grâce à l'observation directe durant la période de stage.

2.1 TIC :

Dans L'EXQUISE, en recensant tous les outils des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC), on distingue : le matériel informatique, les réseaux de communication et les logiciels.

2.1.2 Matériel informatique :

Il s'agit de l'ensemble des composants physiques d'un système informatique.

Exemples : Ordinateurs (fixes, portables, tablettes), serveurs, périphériques (imprimantes, scanners, claviers, souris, écrans), équipements de stockage (disques durs, clés USB), équipements réseau (routeurs, commutateurs, modems).

2.1.3 Réseaux de communication :

Ce sont les infrastructures et les technologies permettant la transmission et l'échange d'informations entre différents dispositifs.

Exemples : Internet, réseaux locaux (LAN), réseaux étendus (WAN), réseaux sans fil (Wi-Fi, Bluetooth), réseaux mobiles (4G, 5G), câbles (Ethernet, fibre optique).

2.1.4 Logiciels :

Ce sont les programmes et les instructions qui permettent au matériel informatique de fonctionner et d'exécuter des tâches spécifiques. Exemples :

Systèmes d'exploitation : Windows, Android.

Applications bureautiques : Microsoft Office (Word, Excel, PowerPoint), Google

2.2 FACGES :

FACGES est un logiciel de facturation et de gestion des comptes clients doté de multiples fonctionnalités. Il intègre des fonctions de CRM (Gestion de la Relation Client), d'ERP (Planification des Ressources de l'Entreprise), de suivi des paiements et propose des tableaux

Figure 8 : Présentation du Logiciel FACGES 2018



Source : Photographie prise depuis l'ordinateur de la responsable commerciale de L'EXQUISE, le 11 avril 2025.

2.3 Les outils de marketing digital :

L'utilité des outils de marketing digital réside dans l'augmentation de la visibilité de la marque, l'interaction directe avec les clients et la connaissance de leurs besoins. Ils jouent également un rôle majeur dans les opérations marketing.

Exemple sur les outils marketing digital opérés par L'EXQUISE :

Réseaux sociaux :

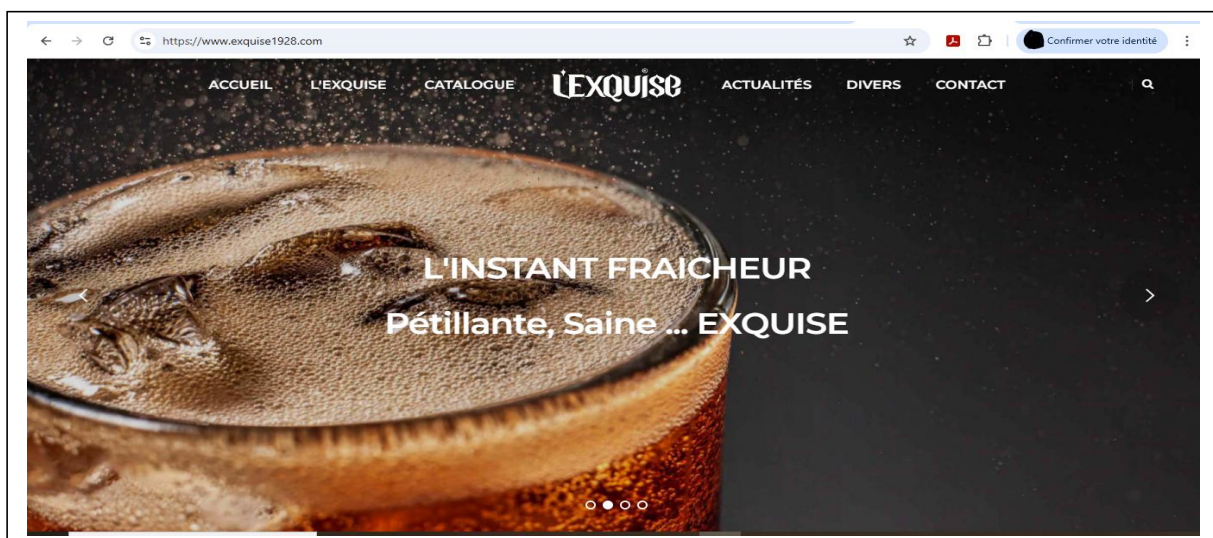
Figure 9 : Profil Instagram de L'EXQUISE Algérie



Source : Page Instagram officielle de L'EXQUISE

Site web :

Figure 10 : Page d'accueil du site web de L'EXQUISE



Source : Le site web de L'EXQUISE

3. Impact des outils numériques sur les pratiques managériales des équipes de vente dans L'EXQUISE :

Après avoir identifié les outils numériques chez "L'EXQUISE", j'ai procédé à une observation complète de l'impact de ces outils sur les pratiques de gestion des équipes de vente qu'elle met en œuvre.

3.1 Concernant les TIC :

3.1.1 Communication :

Les TIC jouent un rôle essentiel dans l'amélioration de la communication interne et externe des équipes de vente. Elles permettent de réduire les erreurs d'information entre les fournisseurs et les clients, tout en offrant des services numériques variés facilitant les échanges, le partage de données et la coordination entre les parties prenantes.

3.1.2 Rémunération et motivation :

Les TIC contribuent à une gestion transparente des récompenses, notamment à travers des tableaux de suivi permettant une répartition claire des gratifications. Elles favorisent également la valorisation et la motivation des commerciaux via des plateformes dédiées, qui permettent de mesurer la qualité du service rendu par chaque membre de l'équipe de vente, et de leur attribuer des récompenses symboliques ou des cadeaux personnalisés en fonction de leurs performances.

3.2 Concernant le FACGES :

Comme mentionné précédemment dans la première section consacrée aux outils numériques utilisés par l'entreprise L'EXQUISE, et dans le chapitre deux, section trois, concernant l'impact de CRM et ERP sur les pratiques managériales des équipes de vente, le logiciel FACGES regroupe plusieurs outils, dont le CRM (Gestion de la Relation Client) et l'ERP (Planification des Ressources de l'Entreprise), qui influencent directement de nombreuses pratiques managériales au sein des équipes de vente. On peut en citer :

3.2.1 Fixation des objectifs :

Grâce aux fonctionnalités CRM de FACGES, le système permet une connaissance approfondie des clients : leurs préférences, leurs comportements d'achat, ainsi que l'identification de prospects potentiels à travers l'analyse de données. Cela facilite la définition d'objectifs commerciaux ciblés et réalistes, tout en améliorant la stratégie de conquête de nouveaux marchés.

3.2.2 Suivi de la performance commerciale :

Le logiciel "FACGES" aide l'équipe de vente à analyser les opportunités et les défis rencontrés sur le terrain. En s'appuyant sur les données clients en temps réel, il permet une évaluation précise de la performance commerciale et guide les responsables dans la prise de décisions stratégiques.

3.2.3 Amélioration de la communication interne :

Le logiciel FACGES, grâce à son intégration complète des modules (CRM, ERP, etc.), est un levier essentiel qui garantit la centralisation de l'information et une transparence accrue des échanges. Il assure également une fluidité optimale de la communication inter-départements. De surcroît, FACGES facilite grandement le suivi des retours et du feedback, permettant ainsi une réactivité indispensable face aux besoins opérationnels et aux ajustements nécessaires pour une prise de décision agile.

3.3 Concernant les outils de Marketing Digital :

3.3.1 La fixation des objectifs :

Les outils de marketing digital jouent un rôle important dans l'analyse des exigences du marché et des préférences des clients, grâce à l'utilisation des plateformes sociales et des techniques d'analyse de données. Ils permettent également de suivre les mouvements et les stratégies des concurrents, ce qui aide les entreprises à fixer des objectifs précis, réalistes et basés sur des données récentes.

3.3.2 Le recrutement :

Les outils de marketing digital jouent un rôle central dans l'attraction des membres de l'équipe de vente, à travers des plateformes comme LinkedIn et Facebook. Ces outils permettent aux entreprises de consulter les profils professionnels des candidats, d'analyser leurs CV et d'interagir directement avec eux, facilitant ainsi la sélection des compétences appropriées de manière efficace et rapide.

3.3.3 La formation :

Les outils de marketing digital comme Google Meet ou Zoom facilitent la formation à distance, permettant ainsi de gagner du temps et de réduire les coûts tout en renforçant efficacement le développement des compétences des équipes de vente, de manière flexible et adaptée à la transformation numérique.

Synthèse :

Cette étude de terrain s'est révélée insuffisante pour appréhender pleinement l'impact de la digitalisation sur les pratiques managériales des équipes de vente, et ce pour plusieurs raisons : tout d'abord, le temps imparti à l'enquête était limité, les outils numériques disponibles étaient restreints, et l'adaptation aux équipes sur le terrain s'est avérée complexe. C'est pourquoi j'ai élargi mon investigation en menant une étude qualitative auprès de dix entreprises du secteur agroalimentaire. Les résultats de cette enquête ainsi que leur analyse seront présentés dans les sections suivantes.

Section 2 : Démarche méthodologique de l'analyse qualitative

1. Méthodologie de l'enquête qualitative :

Le choix de la méthodologie qualitative dans cette étude repose sur plusieurs facteurs essentiels. Premièrement, cette approche est hautement pertinente au regard de la nature de la problématique de recherche, qui exige une compréhension approfondie de l'impact de la digitalisation sur les pratiques managériales au sein des équipes de vente dans le secteur agroalimentaire.

Deuxièmement, cette méthode permet de recueillir des données riches et variées, offrant des détails précis sur les expériences, les opinions et les modes d'utilisation des technologies numériques par les membres des équipes de vente. De plus, la réalisation d'entretiens semi-directifs avec dix entreprises de l'industrie alimentaire offre la possibilité d'explorer de nouveaux sujets qui n'auraient pas été anticipés ou manifestes dans les études quantitatives. Par conséquent, la méthodologie qualitative permet d'explorer des dimensions difficilement mesurables statistiquement. Par conséquent, la recherche qualitative est « tout type de recherche qui produit des découvertes qui n'ont pas été obtenues par des procédures statistiques ou d'autres moyens de quantification »⁵⁸.

2. Les objectifs de l'étude :

Cette étude qualitative présente deux types d'objectifs

2.1 Objectif général de l'étude :

L'objectif de cette étude est d'explorer et de comprendre l'impact de la digitalisation sur les pratiques managériales appliquées aux équipes de vente dans le secteur agroalimentaire. Elle vise à identifier les changements, les adaptations et les défis rencontrés par les managers commerciaux dans un contexte de transformation numérique.

2.2 Objectifs spécifiques :

- Identifier les outils digitaux utilisés dans la gestion des équipes de vente.
- Analyser les changements dans les modes de fixation des objectifs, de suivi de la performance et de communication.

⁵⁸ Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory* (éd. 2e). (S. Publications, Éd.) Thousand Oaks, CA, p 11.

- Comprendre les effets de la digitalisation sur la performance commerciale, la formation et la motivation des équipes.
- Étudier la perception des managers et des vendeurs face à l'introduction de ces outils numériques.

3. Collecte des données :

La collecte des données a été effectuée au moyen d'entretiens semi-directifs, j'ai personnellement mené une partie de ces entretiens, tandis que les autres ont été réalisés par assistants de recherche formés et impliqués dans l'étude. Cette collaboration pour la collecte des données visait à élargir la portée de l'échantillon et à garantir la diversité des sources, tout en renforçant la qualité et l'efficacité du processus de recueil. Les assistants ont été formés à l'utilisation du même guide d'entretien afin d'assurer la cohérence et la fiabilité des informations recueillies.

4. Méthode de sélection de l'échantillon :

Nous avons opté pour une méthode d'échantillonnage non probabiliste (intentionnel), car elle est particulièrement adaptée à la nature de la recherche qualitative. Cette approche cible des individus possédant des caractéristiques spécifiques directement pertinentes pour le sujet de l'étude.

La sélection des participants s'est appuyée sur plusieurs critères principaux :

- Appartenir à une entreprise opérant dans le secteur agroalimentaire.
- Occuper un poste directement lié aux domaines de la gestion ou du commerce (par exemple : manager commercial, responsable commercial, commercial).
- Posséder une expérience pratique dans l'utilisation des outils numériques dans le cadre de leur activité professionnelle. L'échantillon était composé de 10 participants représentant 10 entreprises agroalimentaires différentes.

Ce choix a été fait pour garantir une diversité en termes de taille, de structure organisationnelle et de niveau de digitalisation, ce qui enrichit la variété des points de vue et contribue à approfondir l'analyse.

5. Guide d'entretien

Le guide d'entretien (**Annex 1**) a été élaboré en fonction des objectifs de l'étude et de la nature de la problématique de recherche. Il a été structuré autour de quatre axes principaux couvrant les différentes facettes du sujet d'étude, à savoir :

Axe 1 : Informations générales sur l'entreprise et les fonctions des participants.

Axe 2 : Les outils numériques utilisés dans les pratiques managériales des équipes de vente.

Axe 3 : Les perceptions des participants concernant l'impact de la digitalisation sur les pratiques managériales des équipes de vente.

Axe 4 : Les difficultés de l'adoption numérique et les recommandations des répondants.

Les questions ont été formulées de manière ouverte et dans un langage neutre.

Cette approche a permis d'encourager les participants à s'exprimer librement et en détail, tout en évitant d'orienter les réponses ou d'influencer leurs opinions, ce qui renforce la crédibilité des données collectées.

6. Analyse des données

Les données collectées ont été analysées en utilisant la méthodologie de l'analyse thématique une approche validée en recherche qualitative pour comprendre les significations profondes des propos des participants. L'analyse thématique est une méthode qui permet d'identifier, d'analyser et de rapporter les modèles présents dans les données. Elle organise et décrit au minimum votre ensemble de données avec des détails riches. Cependant, elle va souvent plus loin que cela, en interprétant divers aspects du sujet de recherche⁵⁹. Le codage manuel (Manual Coding) a été la méthode principalement adoptée, complétée par l'utilisation d'Excel pour l'analyse de certaines réponses.

L'analyse a inclus la classification du contenu des entretiens au sein de thèmes récurrents l'extraction d'idées clés, et l'identification des points de convergence et de divergence entre les opinions des participants. Cette analyse visait à déterminer les modèles généraux communs, tout en prêtant attention aux particularités individuelles et aux contextes qui pourraient distinguer certaines entreprises ou catégories de répondants.

⁵⁹ Boyatzis, R. E. (1998). Transforming Qualitative Information: Thematic Analysis and Code Development. (S. Publications, Éd.) Thousand Oaks, CA.

Section 3 : Interprétation des résultats et discussions

Nous avons présenté les résultats de l'étude qualitative avec les interprétations.

Axe 1 : Informations générales sur l'entreprise et les fonctions des participants.

1. Présentation des entreprises interrogées :

Tableau 6 : Présentation des entreprises enquêtées

Les entreprises	Forme juridique	Localisation	Effectifs	Filière
Coca-Cola Algérie	SPA	Alger	2200 en 2023	Boissons gazeuses
Ibrahim et fils Ifri	SARL	Béjaïa	1000 en 2025	Boissons
Cevital	SPA	Alger	20000 en 2022	Les produits alimentaire
ABC Pepsi	SARL	Alger	550 en 2025	Boissons gazeuses
L'exquise	SARL	Tlemcen	207 en 2025	Boissons gazeuses
HAMOUD Boualem	SPA	Alger	900 en 2024	Boissons gazeuses
Agrodiv ouest	SPA	SBA	902 en 2025	Les céréales
TBH FOOD	SARL	Alger	500 en 2019	Les produits alimentaire
Sosemie	EURL	Blida	201 en 2024	Les céréales
Kaoua Food	SARL	Boumerdes	510 en 2025	Les produits alimentaire

Source : Elaboré par nos soins, 2025.

2. Fonctions des répondants au sein des entreprises :

Tableau 7 : Fonction de chaque participant dans les entreprises enquêtées

Les entreprises	Fonction de participant
Coca-Cola Algérie	Responsable commercial
Ibrahim et fils Ifri	Commercial
Cevital	Manger commercial
ABC Pepsi	Responsable commercial
L'exquise	Responsable commercial
HAMOUD Boualem	Responsable commercial
Agrodiv	Responsable commercial
TBH FOOD	Commercial

Sosemie	Commercial
Kaoua Food	Responsable commercial

Source : Elaboré par nos soins, 2025.

3. Les différents outils numériques utilisés dans les entreprises :

Tableau 8 : Les outils numériques utilisés par les entreprises enquêtées

Outil numérique utilisés	Nombre de réponse	Pourcentage (%)
TIC	10	100%
CRM	4	40%
ERP	3	30%
Outils marketing digital	9	90%
Big data	1	10%

Source : Elaboré par nos soins, 2025.

D'après les répondants, les TIC sont utilisées par toutes les entreprises, principalement pour la communication et la coordination. Les outils de marketing digital sont également très répandus (dans 90% des entreprises), ce qui renforce la visibilité et les actions commerciales en ligne.

En revanche, les systèmes de CRM (Gestion de la Relation Client) sont peu déployés (dans 40% des entreprises), tout comme les ERP (Progiciels de Gestion Intégrés), présents dans seulement 30% des entreprises. Il est important de noter que ces dernières sont majoritairement des entreprises de grande et moyenne taille. De même, l'usage du Big Data reste marginal (une seule entreprise), cette dernière étant la plus grande en termes de taille, principalement à cause de son coût élevé ou de la complexité des outils.

Ainsi, la digitalisation est bien amorcée, mais la maturité numérique varie considérablement en fonction des ressources disponibles et de la taille des entreprises

Axe 2 : Les outils numériques utilisés dans les pratiques managériales des équipes de vente.

4. Les principaux outils numériques utilisés par les entreprises pour chaque pratique managériale des équipes de vente suivant :

4.1 Fixation des objectifs commercial :

Tableau 9 : Les outils numériques utilisés par les entreprises dans la fixation des objectifs commerciaux

Catégorie d'usage	Nombre de réponse	Pourcentage (%)
TIC	4	100%
CRM	3	40%
N'utilisent aucun outil spécifique	3	30%
Total	10	100%

Source : Elaboré par nos soins, 2025.

La majorité des répondants 70% déclarent que leurs équipes utilisent un outil numérique pour fixer les objectifs commerciaux, ce qui montre une tendance croissante à l'intégration numérique dans la planification commerciale. Les outils des TIC sont les plus souvent cités, reflétant leur accessibilité et leur adaptation au terrain. Quant aux systèmes de gestion de la relation client CRM, ils permettent un suivi structuré des performances et une planification personnalisée.

Cependant, 30% des répondants indiquent que leurs équipes n'utilisent pas d'outil spécifique, ce qui peut révéler un niveau partiel de digitalisation ou le recours à des méthodes plus traditionnelles dans la gestion des objectifs au sein de certaines entreprises. Cette diversité met en lumière l'hétérogénéité des pratiques de digitalisation dans le secteur agroalimentaire.

4.2 Suivi de performance commercial :

Tableau 10 : Les différents outils numériques utilisés par les entreprises pour le suivi de la performance commerciale

Type d'outil utilisé	Nombre de réponse	Pourcentage (%)
ERP	2	20%
CRM	2	20%

Outils de marketing digital	2	20%
N'utilisent aucun outil spécifique	4	40%
Total	10	100%

Source : Elaboré par nos soins, 2025.

La plupart des répondants 60% affirment recourir à des outils numériques afin de monitorer les performances commerciales.

Parmi les outils mentionnés, on retrouve des systèmes ERP, des CRM ainsi que des outils de marketing digital, ce qui indique une certaine diversité dans les solutions adoptées.

Cependant, 40% des répondants n'utilisent pas d'outils numériques pour cette fonction, ce qui révèle une disparité dans le degré d'appropriation du digital selon les entreprises. Cette hétérogénéité peut s'expliquer par des différences en termes de taille d'entreprise, de budget, ou de maturité numérique.

4.3 Le recrutement des commerciaux :

Selon les répondants, une forte tendance se dégage vers l'utilisation des réseaux sociaux professionnels comme outil essentiel pour le recrutement commercial.

Ces plateformes sont d'ailleurs considérées comme des outils de marketing digital, tel que mentionné dans le premier chapitre. LinkedIn est unanimement désigné par tous les répondants comme la plateforme privilégiée pour identifier, contacter et évaluer les profils commerciaux. Ses filtres de recherche avancés et la possibilité de consulter des parcours détaillés des candidats en font un outil jugé à la fois efficace et pratique.

Par ailleurs, Facebook est également mentionné par certains participants, notamment pour des campagnes de recrutement ciblées ou pour la diffusion d'annonces au sein de groupes spécialisés ou régionaux.

En complément, 30% des entreprises sur, et il s'agit principalement de grandes entreprises, indiquent recourir à des plateformes de recrutement telles que Emploitic. Ces plateformes sont principalement utilisées pour centraliser les candidatures et accéder à un vivier de profils plus large, bien qu'elles soient perçues comme moins interactives et moins ciblées que LinkedIn.

4.4 La formation des équipes de vente :

Selon les répondants, toutes les entreprises enquêtées utilisent les TIC dans les processus de formation de leurs équipes commerciales. La majorité des répondants, soit 60%, privilégient l'utilisation d'outils matériels tels que les ordinateurs, vidéoprojecteurs et tablettes pour les formations en présentiel.

Ces équipements sont considérés comme des supports essentiels pour diffuser des contenus pédagogiques tels que des présentations PowerPoint, des vidéos explicatives et des modules PDF, bien que leur usage reste souvent limité à une transmission unidirectionnelle de l'information, sans réelle interactivité numérique avancée. D'autre part, 40% des répondants indiquent utiliser des plateformes de visioconférence, comme Google Meet et Zoom, pour les formations à distance, notamment lorsque les équipes commerciales sont dispersées géographiquement.

Ainsi, l'intégration des TIC est complète, combinant outils matériels traditionnels et solutions numériques interactives selon les besoins et les contextes des entreprises.

4.5 Rémunération et motivation :

Tableau 11 : Les outils numériques utilisés par les entreprises pour la rémunération et la motivation des commerciaux

Type d'outil utilisé	Nombre de réponse	Pourcentage (%)
TIC	6	60%
CRM	2	20%
N'utilisent aucun outil spécifique	2	20%
Total	10	100%

Source : Elaboré par nos soins, 2025.

Une large majorité des répondants 80% affirment que leur entreprise utilise des outils numériques dans la gestion de la rémunération et de la motivation.

Les outils les plus fréquemment mentionnés sont les tableaux de bord TIC, permettant un suivi automatisé des primes, commissions et indicateurs de performance, ainsi que les CRM, utilisés pour relier les performances individuelles aux systèmes de récompense.

En revanche, 2 participants déclarent ne pas recourir à ces outils numériques pour la rémunération, ce qui peut signaler une digitalisation encore incomplète ou des pratiques managériales plus traditionnelles.

4.6 Communication :

Tous les répondants reconnaissent l'utilisation des outils des TIC comme moyens principaux de communication entre les membres des équipes de vente et les managers. Ces outils incluent généralement les messageries professionnelles, les plateformes de visioconférence, les tableaux de bord collaboratifs et les courriels professionnels, ce qui reflète un niveau élevé d'intégration numérique dans les interactions internes. Ils sont également jugés essentiels pour l'échange rapide et efficace d'informations, renforçant ainsi la coordination et facilitant la prise de décision en temps réel. C'est d'ailleurs ce que nous avons abordé dans le premier chapitre, concernant les composantes des technologies de l'information et de la communication, où nous avons traité des réseaux, des systèmes de communication et de leur importance dans l'amélioration de la circulation de l'information au sein de l'entreprise.

Axe 3 : Les perceptions des répondants concernant l'impact de la digitalisation sur les pratiques de management des équipes de vente.

5. Le rôle de la digitalisation dans la fixation des objectifs commerciaux au sein des entreprises :

Certains participants utilisant des outils numériques spécialisés, tels que les systèmes de gestion de la relation client (CRM), estiment que ces solutions les ont grandement aidés à identifier les opportunités et les défis commerciaux, ainsi qu'à définir les objectifs avec plus de précision.

Cette perception concorde avec les éléments présentés dans le chapitre deux concernant l'importance de la gestion de la relation client dans la définition des objectifs stratégiques. D'autres participants, qui ne disposent pas encore de tels outils dans leur entreprise, expriment toutefois la conviction que leur intégration faciliterait grandement le processus de fixation des objectifs, tout en permettant un gain de temps appréciable dans la planification et la mise en œuvre.

Ces retours illustrent clairement que la digitalisation constitue un levier stratégique dans la gestion des équipes de vente, à condition d'accompagner cette transformation par un accès effectif aux outils adéquats et à la formation appropriée.

6. L'importance de la digitalisation pour le suivi de la performance commerciale :

La grande majorité des répondants (80%) estime que la digitalisation permet une analyse plus fine des performances commerciales. Ils soulignent l'apport des outils numériques, tels que les systèmes ERP, dans la fourniture d'indicateurs détaillés en temps réel, ce qui améliore la transparence des données et permet une gestion plus efficace. Ces constats confirment les éléments abordés au chapitre deux sur l'importance du numérique dans le suivi des performances. Cependant, 20% des participants ont exprimé une réserve, expliquant que ces outils peuvent parfois complexifier le processus d'évaluation, notamment en cas de mauvaise adaptation ou de surcharge d'informations difficilement exploitables.

7. La digitalisation pour facilite le recrutement :

La majorité des participants (90%) reconnaissent que la digitalisation facilite le processus de recrutement.

Pour 50% d'entre eux, les plateformes numériques, les réseaux professionnels (comme LinkedIn) et l'automatisation des candidatures ont rendu le recrutement plus rapide et plus accessible.

Par contre, 40% des répondants émettent des réserves : bien que la digitalisation offre des gains en efficacité, ils mentionnent encore des limites liées à la fiabilité des profils, au manque de contact humain et à la difficulté d'évaluer les compétences à distance.

Enfin, un participant considère que la digitalisation n'a pas changé fondamentalement le processus, soulignant que les méthodes traditionnelles restent largement utilisées dans certaines structures.

8. Impact de la digitalisation sur l'efficacité de la formation des équipes de vente :

L'ensemble des répondants (100%) à cette enquête reconnaissent que les outils numériques ont un impact positif sur la formation des équipes de vente. Ce consensus met en lumière une perception largement favorable de la digitalisation dans ce domaine, bien que les modalités d'usage et le degré de maturité numérique varient d'une entreprise à l'autre. Selon les répondants, les outils numériques facilitent la diffusion et la compréhension des contenus de formation grâce à plusieurs facteurs : accessibilité accrue à l'information, interactivité et visualisation, et réduction des coûts.

Cependant, certains répondants rappellent que l'efficacité de ces outils dépend fortement de leur bonne utilisation et de la capacité des managers à adapter les formats pédagogiques. Il ne

suffit pas d'utiliser un outil numérique ; il faut également concevoir un contenu attrayant et adapté aux besoins du terrain.

9. L'impact de la digitalisation sur les rémunérations des commerciaux :

Une majorité de répondants (60%) estiment que la digitalisation facilite le calcul et le suivi des primes et commissions, notamment grâce à des outils permettant une automatisation des processus et une meilleure transparence dans les critères de rémunération variable. Cependant, 40% des participants nuancent ce constat : bien que les outils numériques soient utilisés, ils soulignent encore des limitations, comme des erreurs techniques ou une mauvaise adaptation des logiciels aux réalités du terrain.

10. Le rôle de digitale dans la motivation des équipes commerciales :

La majorité des participants (80%) perçoivent un effet positif des outils numériques sur la motivation des commerciaux. Deux grandes tendances émergent : cinq répondants estiment que ces outils favorisent la motivation en améliorant la communication, la transparence et le suivi régulier des performances, ce qui renforce l'engagement des équipes.

30% d'autres mettent en avant la flexibilité et l'autonomie offertes par les outils numériques, notamment à travers l'accès à distance, la gestion du temps et la capacité à organiser son travail plus librement.

Par contre, 20% des participants expriment une perception négative : L'un estime que la digitalisation n'a pas réellement d'impact sur la motivation. L'autre va plus loin en considérant qu'elle peut être un frein, notamment en cas de surcharge numérique, de perte de contact humain ou de complexité d'utilisation.

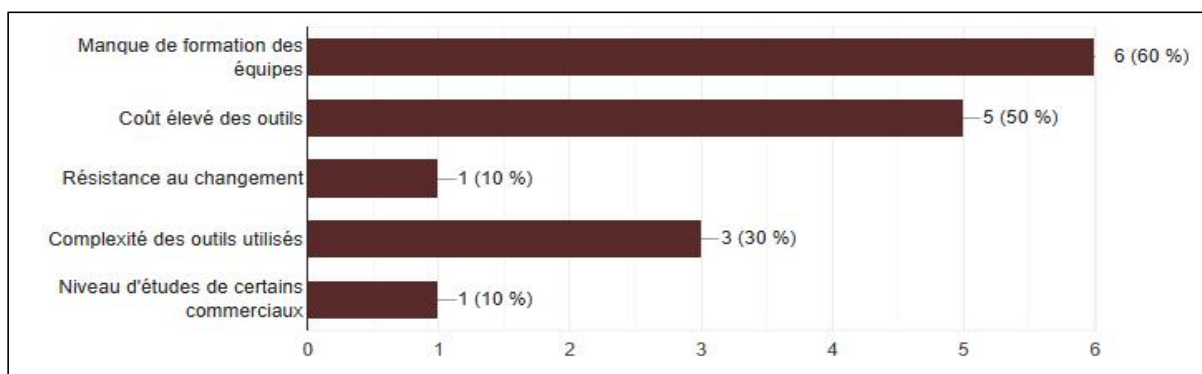
11. Impact des outils numériques sur la communication :

Tous les répondants 100% s'accordent à dire que les outils numériques sont devenus essentiels pour améliorer la communication interne. Cette unanimité démontre une transformation significative des pratiques de communication, facilitée par l'adoption croissante d'outils digitaux, qu'ils soient grand public (comme WhatsApp, Facebook ou l'Email) ou professionnels. Leur simplicité, accessibilité et réactivité expliquent pourquoi ces outils sont désormais largement utilisés en interne. C'est précisément ce que j'ai abordé dans le deuxième chapitre concernant l'impact des TIC sur la communication.

Axe 4 : Les difficultés de l'adoption numérique et les recommandations des répondants.

12. Les principales difficultés d'intégration des outils numériques dans les équipes de vente

Figure 11 : Les difficultés d'adoption des outils numériques dans les équipes de vente



Source : Elaboré par nos soins, 2025.

L'analyse des retours des répondants met en évidence plusieurs obstacles à l'adoption efficace des outils numériques dans les pratiques commerciales.

Le manque de formation apparaît comme la difficulté la plus fréquemment mentionnée, avec 60% des répondants ayant souligné ce point. Ce déficit de compétences numériques entrave l'autonomie des équipes commerciales et limite leur capacité à exploiter pleinement les outils digitaux.

Par ailleurs, le coût élevé des outils constitue un frein important pour 50% des répondants. Les dépenses liées à l'achat de logiciels, à la souscription de licences ou au renouvellement du matériel représentent des investissements conséquents, souvent difficiles à supporter pour les petites et moyennes entreprises. La résistance au changement, bien que moins fréquemment évoquée (par un répondant), demeure une problématique persistante. Elle touche en particulier les collaborateurs attachés aux méthodes de travail traditionnelles, qui perçoivent la digitalisation comme une contrainte ou une source d'insécurité professionnelle.

Enfin, un répondant souligne l'impact du niveau de qualification des commerciaux. Un faible niveau de maîtrise des outils informatiques ou des concepts de gestion digitale complique l'adoption des solutions numériques, notamment en l'absence de dispositifs d'accompagnement individualisé. Ces éléments mettent en lumière la nécessité pour les entreprises de combiner investissement technologique et soutien humain pour garantir une transition numérique réussie au sein des équipes commerciales.

13. Recommandations des répondants pour améliorer la digitalisation des pratiques managériales

À travers les réponses recueillies, quatre recommandations majeures émergent de manière transversale. Tout d'abord, les participants soulignent l'importance de renforcer les compétences numériques au sein des équipes. La formation continue apparaît comme une condition essentielle pour accompagner les collaborateurs dans la maîtrise des outils digitaux, face à une évolution technologique rapide et parfois déstabilisante. Ensuite, la simplification et la centralisation des outils numériques sont fortement recommandées. La complexité actuelle et la dispersion des solutions utilisées freinent l'efficacité managériale, d'où la nécessité de systèmes plus intuitifs et intégrés.

Par ailleurs, plusieurs participants insistent sur le rôle crucial du digital dans l'amélioration du service client. Les technologies numériques permettent une meilleure réactivité et une personnalisation accrue des interactions, renforçant ainsi la satisfaction et la fidélité des clients.

Synthèse des résultats :

L'analyse des entretiens menés dans le cadre de cette étude qualitative révèle que l'ensemble des entreprises agroalimentaires enquêtées intègrent activement la digitalisation dans leurs pratiques quotidiennes. Les outils numériques sont utilisés de manière régulière dans les processus opérationnels ainsi que dans les pratiques managériales.

Parmi les outils les plus fréquemment mobilisés, les technologies de l'information et de la communication (TIC) occupent une place centrale, traduisant un abandon progressif des méthodes traditionnelles au profit de solutions digitales plus agiles. Le marketing digital figure également parmi les outils privilégiés en raison de sa facilité d'utilisation et de son accessibilité.

D'autres outils, tels que les systèmes de gestion de la relation client (CRM) et les progiciels de gestion intégrée (ERP), sont aussi déployés, ce qui témoigne d'une orientation marquée vers une digitalisation avancée. Les résultats empiriques confirment plusieurs éléments abordés dans la partie théorique, notamment le rôle stratégique de la digitalisation dans la définition des objectifs commerciaux, le suivi des performances et l'amélioration de la communication interne. Ces éléments mettent en évidence l'impact tangible des outils numériques dans le secteur agroalimentaire, bien que certaines variations soient observées

entre les entreprises. Ces écarts s'expliquent principalement par des facteurs tels que le chiffre d'affaires, la taille de l'entreprise, son ancienneté, ainsi que les ressources disponibles.

Par ailleurs, une forte volonté d'adoption des outils numériques plus avancés est exprimée par la majorité des participants. Toutefois, des contraintes récurrentes – notamment d'ordre financier, matériel ou organisationnel – freinent cette transition. Les recommandations émises par les participants insistent majoritairement sur la nécessité de renforcer la formation continue et de simplifier l'utilisation des outils numériques.

Dans cette optique, il est essentiel que les entreprises s'engagent plus activement dans l'intégration des technologies digitales de nouvelle génération, notamment l'intelligence artificielle, encore largement absente des pratiques des entreprises interrogées. Cette technologie, pourtant porteuse d'un potentiel d'optimisation considérable tant au niveau managérial que productif, demeure sous-exploitée.

Enfin, il apparaît crucial pour ces entreprises d'explorer de nouveaux outils adaptés à leurs besoins spécifiques, et de développer des stratégies digitales cohérentes, évolutives et durables, leur permettant d'assurer une présence compétitive et pérenne dans un environnement numérique en constante mutation.

Conclusion :

Au cours de ce chapitre, j'ai appliqué les différentes notions théoriques abordées dans les chapitres un et deux, afin d'évaluer l'impact des outils numériques sur les pratiques managériales des équipes de vente au sein des entreprises du secteur agroalimentaire. J'ai mené une étude de terrain auprès de l'entreprise "L'EXQUISE" où j'ai pu identifier les outils numériques qu'elle utilise, ainsi que l'effet de l'application de ces outils sur les pratiques managériales de ses équipes de vente.

Étant donné que notre étude de terrain a été réalisée sur une période courte et limitée, ce qui ne m'a pas permis d'approfondir suffisamment l'impact des outils numériques sur les pratiques managériales, j'ai ensuite mené une étude qualitative auprès de dix entreprises du secteur agroalimentaire. L'objectif de cette étude était de recueillir davantage de données et d'approfondir la compréhension de la manière dont la digitalisation influence les pratiques managériales des équipes de vente.

À travers cette analyse, j'ai pu tirer des conclusions importantes concernant les usages variés des outils numériques dans la gestion. Notre étude qualitative a révélé que les entreprises ont une forte tendance à adopter la digitalisation dans toutes leurs pratiques. Il est donc essentiel que ces entreprises développent les compétences de leurs équipes de vente et les forment à l'utilisation des outils numériques modernes.

La digitalisation ne doit pas être perçue uniquement comme un moyen de faciliter les opérations administratives, mais doit être une réponse réelle aux besoins des équipes commerciales pour simplifier leur travail et leur permettre de consacrer davantage de temps à leurs tâches principales. En s'appuyant sur des outils spécialisés dans la communication, le suivi de la performance et la formation, les résultats de notre recherche confirment pleinement ces conclusions, soulignant ainsi l'importance des outils numériques dans l'amélioration des pratiques managériales des équipes de vente.

Par conséquent, il est recommandé aux entreprises de renforcer la digitalisation et de développer les compétences des membres des équipes commerciales afin d'assurer les meilleurs résultats.

Conclusion générale

Conclusion générale :

Dans un environnement économique en constante évolution, marqué par une intensification de la concurrence et une transformation rapide des attentes des clients, les entreprises agroalimentaires n'ont d'autre choix que d'adapter en profondeur leur mode de fonctionnement. La digitalisation, bien plus qu'une simple tendance technologique, s'impose aujourd'hui comme un levier stratégique incontournable, impactant l'ensemble des fonctions de l'entreprise, notamment les pratiques managériales au sein des équipes de vente.

Dans la partie théorique de cette recherche, nous avons d'abord abordé les concepts fondamentaux de la digitalisation, puis nous avons mis en lumière les profondes transformations induites par cette dernière au sein des entreprises de l'industrie alimentaire. Cela a été réalisé en passant en revue les divers outils numériques spécifiques au secteur agroalimentaire, tels que les technologies de l'information et de la communication (TIC), les systèmes de gestion de la relation client (CRM), les systèmes de planification des ressources d'entreprise (ERP), les outils de marketing digital, le Big Data et l'intelligence artificielle (IA). Ces outils permettent d'améliorer l'efficacité opérationnelle, de faciliter la prise de décision et de fournir une compréhension plus précise du marché et des consommateurs, ce qui est crucial dans le secteur agroalimentaire.

Ensuite, nous avons abordé les pratiques managériales essentielles au sein des équipes de vente, telles que la définition des objectifs, le suivi de la performance commerciale, le recrutement, la formation, la rémunération, la motivation et la communication, ainsi que la manière dont ces pratiques sont mises en œuvre. Nous avons lié chaque pratique managériale aux outils numériques spécifiques qui l'impactent. En reliant les concepts abordés dans les deux chapitres, nous avons pu déterminer comment la digitalisation influence la rapidité de réponse, la cohésion, la performance et l'engagement des équipes commerciales.

Pour la partie pratique de notre recherche, nous avons d'abord mené une étude de terrain approfondie au sein de l'entreprise SARL L'EXQUISE. Cette immersion nous a permis d'identifier les principaux outils numériques qu'elle utilise et d'analyser leur impact sur les pratiques managériales de ses équipes de vente. Cependant, par manque de temps, nous avons complété cette approche par une étude qualitative élargie. Nous avons interviewé des représentants de dix entreprises agroalimentaires algériennes, choisies pour leur diversité en termes de taille, d'organisation et de filière de production. L'objectif était d'approfondir notre compréhension des outils numériques les plus couramment employés dans la gestion des

Conclusion générale

équipes commerciales de ce secteur, et d'évaluer leur influence. Nous avons ainsi découvert des effets inattendus des outils numériques sur les pratiques managériales, et sommes ressortis de cette étude avec plusieurs recommandations et des synthèses.

À travers les résultats de l'enquête qualitative menée auprès des entreprises du secteur agroalimentaire, nous avons pu confirmer toutes les hypothèses initialement posées, à savoir : Hypothèse 1 (H1) : La digitalisation améliore le suivi et l'évaluation des performances des équipes de vente. Les données ont montré que les outils numériques permettent un contrôle plus précis et une meilleure analyse des indicateurs de performance.

Hypothèse 2 (H2) : La digitalisation des processus managériaux contribue à une plus grande réactivité et adaptabilité des équipes de vente. L'étude a confirmé que les équipes utilisant la digitalisation s'adaptent plus rapidement aux évolutions du marché et aux demandes des clients. Hypothèse 3 (H3) : La digitalisation facilite le recrutement et la formation des membres des équipes commerciales grâce à des outils numériques spécialisés. Les participants ont indiqué que les plateformes digitales rendent le recrutement plus efficace et offrent une formation personnalisée adaptée aux besoins de chaque employé.

Hypothèse 4 (H4) : La digitalisation a un impact positif sur la communication au sein des équipes de vente en favorisant une circulation de l'information plus fluide, rapide et ciblée. Il a été observé que l'usage des outils numériques améliore significativement la coordination et l'échange d'informations entre les membres de l'équipe.

Limites de l'étude :

Limites de l'étude présente plusieurs limites qu'il convient de souligner :

Tout d'abord, l'échantillon est restreint à un nombre limité d'entreprises du secteur agroalimentaire, ce qui rend difficile la généralisation des résultats à l'ensemble des entreprises du secteur. Ensuite, certaines réponses recueillies lors des entretiens peuvent avoir été influencées par une certaine réserve de la part des participants, par crainte de divulguer des informations sensibles pouvant bénéficier à la concurrence.

Par ailleurs, les évolutions rapides et continues des outils numériques peuvent avoir un impact significatif sur les pratiques managériales, en particulier dans la gestion des équipes commerciales, rendant certaines conclusions rapidement obsolètes. À cela s'ajoute le fait que la recherche repose uniquement sur une approche qualitative, ce qui limite la mesure quantitative de l'impact réel des outils numériques sur la performance. L'absence de données

Conclusion générale

chiffrées complique la comparaison entre entreprises et réduit la portée statistique des résultats.

Ainsi, la difficulté d'accéder à des informations plus approfondies sur l'entreprise, telles que le chiffre d'affaires ou l'obtention de documents ou de données spécifiques concernant les équipes de vente.

De plus, l'étude ne prend pas en compte d'éventuelles différences culturelles ou générationnelles qui peuvent influencer l'appropriation des outils digitaux par les équipes. Elle ne tient pas non plus compte de certains facteurs contextuels, comme le niveau de maturité numérique de chaque entreprise, les différences régionales, ou encore les spécificités organisationnelles qui peuvent influencer la manière dont les outils numériques sont intégrés.

Enfin, le développement rapide des technologies numériques constitue un défi méthodologique. Ce qui est pertinent aujourd'hui peut devenir obsolète demain, rendant nécessaire une mise à jour constante des analyses pour suivre les mutations du secteur.

Les recommandations :

Recommandations clés émergent des résultats de cette étude :

Il est fortement recommandé d'adopter et de développer l'utilisation d'outils numériques modernes qui facilitent la coordination et la communication au sein des équipes. Ces solutions doivent être simples, intuitives et parfaitement adaptées aux besoins spécifiques de l'entreprise. La diversification des outils digitaux est essentielle, et leur choix doit tenir compte de la taille de l'entreprise, de la nature de ses produits et de son organisation interne, afin d'assurer une intégration cohérente et efficace dans l'environnement de travail.

Pour maximiser leur impact, il est crucial de renforcer la formation continue des collaborateurs à l'utilisation de ces outils, garantissant ainsi une appropriation complète des nouvelles pratiques numériques. Par ailleurs, il est recommandé de mettre en place des mécanismes réguliers de collecte de feedback auprès des équipes de vente, ce qui permet d'ajuster et d'améliorer continuellement les outils et les méthodes de gestion digitale en fonction de l'expérience utilisateur réelle. Une collaboration étroite avec des experts en technologies de l'information et des designers est également vivement conseillée, afin d'optimiser les interfaces et les fonctionnalités des outils numériques, les rendant plus attractifs et plus faciles à utiliser.

Conclusion générale

De plus, il serait judicieux d'intégrer des indicateurs de performance spécifiques aux outils numériques afin de mesurer leur impact réel sur les ventes et l'efficacité opérationnelle. La mise en place de tableaux de bord digitaux en temps réel permettrait une meilleure réactivité face aux fluctuations du marché. Il est également recommandé de favoriser une culture d'innovation numérique en encourageant les équipes à tester de nouveaux outils ou méthodes, dans un cadre sécurisé et structuré. Cette approche peut dynamiser l'engagement des employés et améliorer l'adoption des technologies.

En outre, il est utile d'organiser des conférences et des rencontres périodiques avec les grandes entreprises nationales de différents secteurs afin d'échanger des expériences sur l'utilisation des outils numériques dans la gestion. Ce type de collaboration peut contribuer au développement des pratiques managériales en s'appuyant sur des expériences réussies et en explorant des solutions techniques innovantes adaptées à la nature du marché algérien. Ces initiatives permettent également de créer des réseaux professionnels solides qui renforcent la culture d'apprentissage continu et de développement mutuel entre les entreprises.

Enfin, il est indispensable pour les entreprises algériennes opérant dans le secteur agroalimentaire de suivre en permanence les évolutions technologiques mondiales. Cette veille continue permettra d'actualiser les pratiques managériales et de garantir une compétitivité durable. Des initiatives telles que l'intégration de technologies émergentes ou l'exploration de nouvelles approches collaboratives peuvent également renforcer la flexibilité et les performances des équipes de vente.

Futures Pistes de Recherche :

Évaluation de l'impact à long terme de la digitalisation sur la performance commerciale : Mener des études longitudinales pour mesurer les effets durables de l'intégration des outils numériques sur des indicateurs clés comme les résultats de vente, la fidélisation client et l'évolution des pratiques managériales.

Comparaison sectorielle et régionale : Élargir la recherche à d'autres régions d'Algérie ou à d'autres secteurs industriels (ex: textile, pharmacie, BTP) pour comparer les approches digitales et identifier les spécificités propres à chaque domaine.

Analyse de la résistance au changement et des freins culturels à la digitalisation : Approfondir l'exploration des aspects humains et organisationnels qui peuvent freiner l'adoption des outils

Conclusion générale

digitaux, en particulier au sein des PME algériennes, afin de mieux accompagner cette transition.

Rôle du leadership digital dans la réussite de la transformation numérique : Étudier comment les styles de leadership évoluent avec la digitalisation et leur influence sur la motivation, l'engagement et la performance des équipes commerciales.

Exploration de l'intégration des technologies émergentes : Analyser comment l'intelligence artificielle (IA), la réalité augmentée (RA) et les systèmes de gestion de la relation client (CRM) intelligents peuvent transformer la relation client, les techniques de vente et la personnalisation des offres dans le secteur agroalimentaire.

Impact de la digitalisation sur la satisfaction et la fidélité des clients finaux : Relier les pratiques digitales des équipes de vente à la perception et au comportement des consommateurs pour obtenir une analyse à 360° de la chaîne de valeur. Développement d'un modèle algérien de gestion digitale des équipes de vente : Concevoir un cadre de référence spécifiquement adapté au contexte économique, culturel et technologique algérien pour guider les entreprises vers une transformation digitale efficace et durable.

Étude de la collaboration inter-entreprises pour le développement digital : Examiner comment les partenariats stratégiques, les clusters numériques et les conférences professionnelles peuvent favoriser la mutualisation des savoir-faire et l'accélération de l'innovation digitale dans les entreprises algériennes.

Bibliographie

Ouvrages :

- AURÉLIE, D. (2018). La Transformation digitale des entreprises. (L. Découverte, Éd.) Paris.
- BALUSAMY, B., ABIRAMI R, N., KADRY, S., & GANDOMI, A. H. (2021). Big Data: Concepts, Technology, and Architecture. (Wiley, Éd.) Royaume-Uni.
- BALUSAMY, B., ABIRAMI, N., KADRY, S., & GANDOMI, A. (2021). Big Data: Concepts, Technology, and Architecture (éd. illustrée). (J. W. Sons, Éd.)
- Boyatzis, R. E. (1998). Transforming Qualitative Information: Thematic Analysis and Code Development. (S. Publications, Éd.) Thousand Oaks, CA.
- BLANC, M.-A., & LE GALL, M.-P. (2012). Toute la fonction marketing (éd. 2e). (Dunod, Éd.) Paris.
- CASSE MORE, S. (2023). The Unstoppable Sales Team: Boost Your Team's Performance, Close More Deals, and Attract the Best Talent (1er ed.). (P. Press, Ed.) New York.
- COUDURIER, R. (2013). Réussir le recrutement des commerciaux. Paris : Librairie Eyrolles.
- CROOK, S. (2008). Microsoft CRM 4.0 User Handbook. (L. Redware Research, Éd.)
- Dhénin, J.-F., & Philippe Berry, B. (2004). Management des unités commerciales. (Bréal, Éd.) France.
- DOMINGUEZ, N. (2017). Nouvelles stratégies d'internationalisation des PME: Innover pour conquérir de nouveaux marchés. (I. Group, Éd.) Royaume-Uni.
- FOURNEL, M. (2007). Accroître la qualité et la valeur des données de vos clients. (E. Publibook, Éd.) Paris.
- HAIR JR., J. F., ANDERSON, R., MEHTA, R., & BABIN, B. (2020). Sales Force Management (2e ed.). (Wiley, Ed.) Royaume-Un.
- HAMON, C., LÉZIN, P., & TOULLEC, A. (2004). Management de l'équipe commerciale. (DUNOD, Éd.) Paris.
- HAMON, C., LÉZIN, P., & TOULLEC, A. (2004). Management de l'équipe commerciale. (Dunod, Éd.) Paris.
- HORNE, N. (2023). Aligning Revenue Objectives : Maximizing Sales Strategies for Business Success. (B. I. Press, Ed.) New York.
- LENDREVIE, J., LÉVY, J., & LINDON, D. (2005). Mercator : Théorie et pratique du marketing (éd. 7e). (Dalloz, Éd.) Paris.
- LEROUX, E. (2014). Management des forces de vente, de l'animation d'équipe à l'évaluation de la performance (éd. 2e). (M. Vuibert, Éd.) Paris.

Bibliographie

MALASSIS, L. & GHERSI, G. (1979). Économie agro-alimentaire. Tome 1 : Économie de la consommation et de la production agroalimentaire. Paris : Éditions Cujas.

MARTORY, B., & CROZET, D. (2002). Gestion des ressources humaines : Pilotage social et performances (éd. 5ed). (Dunod, Éd.) Paris.

MINGAM, J. (2024). Dominer le Digital : Stratégies pour réinventer le secteur. (O. Editorial, Éd.)

MONINO, J.-L., & SEDKAOUI, S. (2016). Big Data, Open Data et valorisation des données (éd. édition illustrée, Vol. 4). (I. Group, Éd.)

PLENIER, R. (2024). La vente collaborative : Tout le monde vend avec la méthode PACTE. (P. Rémi, Éd.)

Strauss, A., & Corbin, J. (1998). Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory (éd. 2e). (S. Publications, Éd.) Thousand Oaks, CA.

VENTRE, D. (2020). Intelligence artificielle, cybersécurité et cyberdéfense. Royaume-Uni.

Articles :

AL-HOMERY, H. A., ASHARAI, H., & AHMAD, A. (2019). The Core Components and Types of CRM. Pakistan Journal of Humanities and Social Sciences, 7(1), pp. 121-145.

ASIF, M., SIDDIQUI, N. U., & FARAZ, M. (2024). Evaluating the Impact of ERP Implementation on Supply Chain Performance: A Case Study of Youngs Food in Pakistan. International Journal of Trends and Innovations in Business & Social Sciences, 2(1), pp. 220-232.

BOUDERBALA, H., & TABET DERRAZ, I. (2022). Les pratiques du e-marketing dans le secteur agroalimentaire : Étude qualitative au sein de BiscoRima Oran. Revue de l'innovation et marketing, 9(2), pp. 134-153.

DOMANOU, M., DAOUDA, F., & EGAH, J. (s.d.). Influence du marketing digital sur la performance commerciale des entreprises agroalimentaires des communes du Borgou. Annales de Sciences de Gestion de l'UAC, 2(1), pp. 77-108.

FOGELMAN-SOULIÉ, F. (2007). CRM Analytique – L'apport du Data Mining. Actes des journées Apprentissage Artificiel et Fouille de Données.

JANATI-IDRISSI, F. (2020). La transformation digitale des PME au Maroc : enjeux et perspectives. Revue "Repères et Perspectives Economiques", 4(2). Récupéré sur <https://revues.imist.ma/index.php?journal=rpe&page=article&op=view&path%5B%5D=21539>.

MOUNIA, B. (2021). Introduction à la notion de la transformation digitale. Revue Internationale du Chercheur, 2, pp. 1249-1269.

Bibliographie

PAULA, M., & CIORNEI, L. (2020). The impact of business digitization on the three pillars of sustainable development. *Proceedings of the International Conference on Business Excellence*, 14(1), pp. 343-351.

SAADOUN, M. (2010). De la CRM au E-CRM et M-CRM : L'art de fidéliser coûte que coûte son client. *Revue Marocaine de Recherche en Management et Marketing*, pp. 3-4.

ZIDANE, K., & OUNIS, A. (2017). Le marketing digital comme un nouvel outil de communication multi canal à l'ère de web 2.0 : tendances et chiffres clés. *Journal des études financières, comptables et administratives*, 4(2), pp. 10-28.

ZOUHRI, A. (2019). Big Data, artificial intelligence, and the performance of tomorrow's enterprises. *Revue du contrôle de la comptabilité et de l'Audit*, 4(3), pp. 916-931.

Thèses et Mémoires :

ABDELLI, F., & SI HAMDI, R. (2015). L'importance de management de la force de vente sur la performance commerciale des entreprises Cas : Electro Industrie. Thèse de doctorat, Université Mouloud Mammeri de Tizi Ouzou, Tizi Ouzou.

AMRANI, R., & AMRANI, E. (2018). La mesure de la performance commerciale d'une entreprise : Cas d'ELECTRO-INDUSTRIES. Mémoire de Master, Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, Tizi-Ouzou.

ASIF, M., SIDDIQUI, N. U., & FARAZ, M. (2024). Evaluating the Impact of ERP Implementation on Supply Chain Performance: A Case Study of Youngs Food in Pakistan. *International Journal of Trends and Innovations in Business & Social Sciences*, 2(1), pp. 220-232.

BENSAID, M. (2023). Impact du marketing digital sur la performance commerciale d'une entreprise : Cas : Entreprises clientes de NETLAB. Mémoire de master, Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, Tizi-Ouzou.

CIMINO, C. (2023). L'intégration d'un crm à un erp existant afin d'optimiser les tâches opérationnelles du service commercial cas pratique : alterego design. Master en sales management, HEC-Ecole de gestion de l'Université de Liège, Liège.

DAHMANI, S. (2013). L'évaluation de la performance commerciale de la force de vente Cas: Algérie-Télécom «Bejaia». Mémoire master, Université Abderrahmane Mira de Béjaïa, Béjaïa.

HAMID, H., & AOUINE, L. (2021). Management de la force de vente. Cas pratique au sein de l'entreprise SAIDAL. Mémoire de master. Université mouloud mammeri de Tizi-ouzou, Tizi-Ouzou.

HAMMICHE, R., & HAMED, W. (2024). L'impact des TIC sur le management de la force de vente : Cas de l'entreprise les Moulins de la Soummam de Sidi-Aich. Mémoire de master, Université de Béjaïa, Béjaïa.

HAMMICHE, R., & HAMED, W. (2024). L'impact des TIC sur le management de la force de vente : Cas de l'entreprise les MOULINS DE LA SOUMMAM DE SIDI-AICH. Mémoire de Master. Université Abderrahman mira – Béjaïa, Béjaïa.

Bibliographie

HICHOOR, G. K., & HOUMADI, M. (2022). Etablissement d'un cahier de charge pour le développement d'un ERP Pour l'entreprise Cartonnerie El-Amine. Mémoire de fin d'étude pour l'obtention du diplôme d'Ingénieur, Ecole Supérieure en Sciences Appliquées, Tlemcen.

LARIONOVA, A. (2014). Gestion des processus de la création d'une maison ERP. rapport de recherche, Université nationale d'économie de Kharkiv Simon Kuznets (Ukraine), Université Lumière Lyon 2 (France), Ukraine.

MEROUANE, R. (2022). La gestion de la force de vente dans les entreprises de télécommunication : Cas d'Algérie Télécom de la région centre. Mémoire de Master, Ecole Supérieure de Management – Tlemcen, Tlemcen.

MOSER, M. A. (2021). Impacts of customer relationship management (CRM) on development of corporations. Thèse de doctorat Économie et gestion des entreprises, University of Sopron, Sopron.

NEMRI, S., & ZERMANI, L. (2021). Evaluation de la performance commerciale de la force de vente. Cas pratique au sein de l'entreprise Pâturage d'Algérie. Mémoire de Master en Sciences Commerciales., Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, Tizi Ouzou.

PIT, G. (2011). Management de la force de vente [Mémoire de Master, Institut Supérieur d'Électronique de Méditerranée (ISEN) - Montpellier I]. Consulté le Avril 19, 2025, sur Mémoire Online: https://www.memoireonline.com/06/11/4543/m_Management-de-la-force-de-vente16.html.

SALHI, H., & CHACHOU, B. (2020). L'amélioration de la performance commerciale grâce au CRM. Mémoire de master, Université de Bejaia, Bejaia.

Sites web :

Abdelouahab, E. (2025, 19 février). *ERP*. sur Scribd : <https://fr.scribd.com/document/829903124/ERP>, Consulté le 15 mars 2025.

Akrem, Z. (2020, Juin 9). Numérisation, digitalisation et la transformation digitale. sur <https://fr.scribd.com/presentation/464936440/Numerisation-digitalisation-et-la-transformation-digitale>. Consulté le Mars 10, 2025

Développeur commercial. (2023, décembre 9). sur EIM PARIS: <https://eimparis.com/metier/developpeur-commercial/>, Consulté le 10 Mars 2025.

Exemples d'applications IA dans le secteur agroalimentaire. (2025, Janvier 15). sur Demarret on aventure: <https://www.demarretonaventure.com/ex-applications-ia/exemples-d-applications-ia-dans-le-secteur-agroalimentaire/>, Consulté le 03 Avril 2025.

FATURA. (2021). Sales Supervisor (Superviseur des ventes en gros (Al-Qalyubia) [Job posting]). sur WUZZUF: <https://wuzzuf.net/jobs/p/MkTEw6jpyKkO-Sales-Supervisor>, Consulté 11 Mai 2025.

GRANGER, L. (2023, Octobre 12). Qu'est-ce qu'un objectif SMART ? Comment fixer des objectifs SMART ? Comment fixer un objectif SMART ?. sur Manager-Go: <https://www.manager-go.com/vente/methode-smart.htm>, Consulté le 29 Avril 2025.

La digitalisation révolutionne le secteur agroalimentaire. (2024, Octobre 30). sur ALCIMED: <https://www.alcimed.com/fr/insights/digitalisation-agroalimentaire/>, Consulté le 15 Mars 2025.

La rémunération des commerciaux, booster de performance. (2019). sur Les Livres Blancs: <https://www.leslivresblancs.fr/ressources/livre-blanc/50829/la-recompensation-des-commerciaux-booster-de-performance>, Consulté le 12 Mai 2025.

LAHLOU, L. (s.d.). Communication commerciale. Chapitre 1. Introduction à la communication commerciale. sur <https://fad.umi.ac.ma/mod/resource/view.php?id=12814> , Consulté le 15 Mai 2025.

LEARNING, B. (2025, Janvier 13). Transformation Management: Its Missions and Methods. Retrieved from <https://bakkah.com/ar/knowledge-center/%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%AD%D9%88%D9%84-%D8%A7%D9%84%D8%B1%D9%82%D9%85%D9%8A>. Consulté le 15 Mars 2025.

Les objectifs commerciaux (Chapitre 6). (2018). Récupéré sur Fontaine Picard: <https://sitededie.fontainepicard.com/ndrc/matieres-professionnelles/negociation-et-digitalisation-de-la-relation-client/chapitre-6/>
Logiciel ERP. Récupéré sur Ooreka: <https://erp.ooreka.fr/comprendre/logiciel-erp>, Consulté le 15 Mars 2025.

Métier Directeur régional des ventes : missions, formations et salaire. (2022). sur STUDYRAMA: <https://www.studyrama.com/formations/fiches-metiers/commerce-vente-distribution/directeur-regional-des-ventes-1504>, Consulté le 05 Mai 2025.

Organisation commerciale : définition et conseils. (2022, Mai 20). sur Nomadia: <https://www.nomadia.com/ressources/blog/organisation-commerciale-definition-conseils/>, Consulté le 04 Avril 2025.

PICARD, F. (2018). Les objectifs commerciaux (Chapitre 6). sur Fontaine Picard: <https://sitededie.fontainepicard.com/ndrc/matieres-professionnelles/negociation-et-digitalisation-de-la-relation-client/chapitre-6/> , Consulté le 15 Mai 2025.

Référence en Arab :

روابجية، أسامة، عوامة، إلهام، و داودي، أمال. (2024). استخدام المنصات الرقمية في حملات التسويق للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. (مذكرة ماستر). جامعة 8 ماي 1945 - قالمة، قالمة.

شيخي كمال. (2021). التسويق والاستهلاك الغذائي في الجزائر المفاهيم، التوجهات وبعض النصائح. الجزائر: دار النشر الجامعي الجديد.

Bibliographie

عزائزية فضيلة. (2020). تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و تأثيرها على الأداء المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة المديرية العملية-قائمة-. (مذكرة ماجستير، علوم التسيير). جامعة 8 ماي 1945 - قالم، قالم، قائمة

Annexes

Annexe N°1 :

Bonjour, et merci de participer à cette étude. Je mène une enquête dans le cadre de mon mémoire sur l'impact de la digitalisation dans les entreprises agroalimentaires. Vos réponses resteront strictement confidentielles et serviront uniquement à des fins académiques. L'entretien durera environ 20 à 30 minutes.

Axe 1 : Informations générales sur l'entreprise et les fonctions des participants.

Question 1 : Pouvez-vous nous présenter en quelques mots votre entreprise ?

Question 2 : Quelle est votre fonction au sein de l'entreprise ?

Question 3 : est-ce que votre entreprise utilise la digitalisation ? Si oui, quels sont les outils numériques utilisés ?

Axe 2 : Les outils numériques utilisés dans les pratiques managériales liées à la gestion des équipes de vente.

Question 4 : Quels outils utilisez-vous spécifiquement pour les pratiques managériales des équipes de vente :

- Pour fixation des objectifs commerciaux ?
- Pour le suivi de performance commercial ?
- Pour le recrutement des commerciaux ?
- Pour la formation des équipes de vente ?
- Pour la rémunération et motivation ?
- Pour la communication interne ?

Axe 3 : Les perceptions des répondants concernant l'impact de la digitalisation sur les pratiques de management des équipes de vente.

Question 5 : La digitalisation aide-t-elle à la définition des objectifs ?

Question 6 : Pensez-vous que la digitalisation permet une meilleure analyse des performances des équipes de vente ?

Question 7 : La digitalisation facilite-t-elle le processus de recrutement des commerciaux dans votre entreprise ?

Question 8 : L'impact de la digitalisation sur l'efficacité de la formation des équipes de vente ?

Question 9 : La digitalisation a-t-elle un impact sur le calcul et le suivi des rémunérations variables (primes, commissions) ?

Question 10 : Pensez-vous que l'utilisation d'outils numériques peut améliorer la motivation des commerciaux ?

Question 11 : Les outils numériques ont-ils amélioré la communication entre les managers et les équipes de vente ?

Axe 4 : Les difficultés de l'adoption numérique et les recommandations des répondants.

Question 12 : Quelle sont principales difficultés rencontrées dans l'adoption des outils numériques ?

Question 13 : Quels axes d'amélioration recommanderiez-vous pour une meilleure digitalisation des pratiques managériales dans votre entreprise ?

Merci pour vos réponses

Annexe N°2 : Attestation de stage



ATTESTATION DE STAGE

Je soussigné Monsieur RAHMOUN OTMANE gérant
de la SARL LES FILS DJILALI RAHMOUN sise à Zone industrielle
desserte N° 5 Chetouane TLEMCEN atteste par la présente que :

Monsieur BARKA ACHRAF AYOUB a effectué un stage
en Marketing agroalimentaire au sein de notre entreprise et ce du
06 / 04 / 2025 au 17 / 04 / 2025.

*La présente attestation est délivrée à l'intéressé pour
servir et valoir ce que de droit.*

Fait, à TLEMCEN le 18 / 04 / 2025

Le RESPONSABLE DU PERSONNEL

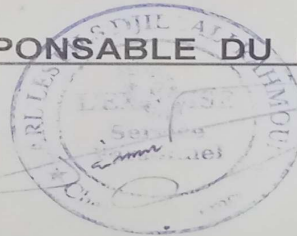


Table des matières

Remerciements	1
Liste des tableaux & figures	2
Introduction générale	Erreur ! Signet non défini.
Introduction générale :	5
Chapitre I : La digitalisation des entreprises agroalimentaires	Erreur ! Signet non défini.
Introduction :	12
Section 1 : Concepts clés et enjeux de la digitalisation	13
1. Définition de la digitalisation :	13
2. Définition de la transformation digitale :	13
3. L'émergence de la transformation digitale :	14
4. La différence entre digitalisation et la numérisation :	14
5. Les enjeux de la transformation numérique :	15
5.1 Enjeux techniques :	15
5.2 Enjeux économiques :	15
5.3 Enjeux humains :	15
Section 2 : La transformation digital au niveau des entreprises	16
1. La digitalisation des entreprises et le développement durable :	16
1.1 Pilier économique :	16
1.2 Pilier social :	16
1.3 Pilier environnemental :	16
1.4 Pilier culturel :	16
1.5 Responsabilité sociale des entreprises (RSE) :	16
1.6 Nécessité d'efforts concertés :	16
2. Stratégies pour réussir la transformation numérique :	17
Section 3 : Technologies numériques et formes de digitalisation dans les entreprises agroalimentaires	18

Table des matières

1. La technologie de l'information et communication TIC :	18
1.1 Définitions :	18
1.2 Les Composantes des technologies de l'information et de la communication :	19
2. La gestion de la relation client (CRM) :	20
2.1 Définition :	20
2.2 La gestion de la relation client (CRM) repose sur quatre piliers fondamentaux :	20
2.2.2 Segmenter la clientèle pour cibler la rentabilité :	20
2.3 Les différentes formes du CRM dans les entreprises agroalimentaires :	21
2.3.2 Le CRM opérationnel :	21
2.4 Impact de CRM sur les entreprises agroalimentaires :	22
3. Progiciel de Gestion Intégré (ERP) :	23
3.1 Définition d'un ERP :	23
3.2 La démarche préalable à l'implémentation d'un ERP dans les entreprises agroalimentaires :	24
3.3 Avantages de l'ERP pour les entreprises agroalimentaires :	25
4. Outils du Marketing Digital dans les entreprises agroalimentaires :	27
4.1 Définition du Marketing Digital :	27
4.2 Stratégie Marketing Digital :	27
4.3 Les outils de marketing digital dans les entreprises agroalimentaire :	28
4.4 L'impact des outils de marketing digital sur les entreprises agroalimentaires :	29
5. Le Big data :	30
5.2 Les types de Big data :	30
5.3 Importance de Big data sur les entreprises agroalimentaires :	31
6. Intelligence Artificielle :	32
6.1 Définition de L'Intelligence Artificielle :	32
6.2 Importance de l'intelligence artificielle pour les entreprises agroalimentaire :	32
Conclusion :	33

Chapitre II : Les pratiques managériales des équipes de vente	35
Introduction :	36
Section 1 : Cadre conceptuel des équipes de vente	37
1. Définition :	37
2. Les différentes formes d'équipes de vente :	37
2.1 Les équipes sédentaires :	37
2.2 Les équipes itinérantes :	37
3. Les différentes fonctions d'équipes de vente :	38
3.1 Le directeur commercial :	38
3.2 Le directeur régional :	38
3.3 Responsable commercial :	38
3.4 Le superviseur commercial :	38
3.5 Le développeur commercial :	39
3.6 Le commercial :	39
3.7 Le vendeur :	39
4. La place des équipes de vente dans la stratégie marketing de l'entreprise :	40
Section 2 : Management et pratiques des équipes de ventes	41
1. Fixation des objectifs des équipes de vente :	41
1.1 Les étapes de fixation des objectifs des équipes de vente :	41
1.2 Fixation d'objectifs SMART pour la performance commerciale :	43
2. Suivi de la performance commerciale :	44
2.1 Les Indicateurs de mesure de la performance commerciale des équipes de vente : ...	44
2.2 Optimiser la performance commerciale :	46
3. Recrutement des commerciaux :	46
3.1 Les étapes de recrutement des équipes de vente :	47
4. Formation des équipes de vente :	50
4.1 Les étapes de formation des équipes de vente :	50

Table des matières

La formation des équipes de vente se déroule en plusieurs étapes essentielles	50
5. La Rémunération :	52
5.1. Les composantes du système de rémunération des équipes de vente :	52
6. Communication :	53
6.1 Le rôle la communication sur les équipes de vente :	53
6.2 Outils et stratégies pour améliorer la communication et la performance des équipes de vente :	53
7. La motivation des équipes de vente :	54
7.1 Facteurs de motivation des équipes de vente :	54
Section 3 : Impact du digital sur les pratiques managériales des équipes de vente	56
1. Impact de TIC sur les pratiques managériales des équipes de vente :	57
1.1 Impact de TIC sur communication des équipes de vente :	57
1.2 Impact des TIC sur la Motivation et la Rémunération des Équipes de Vente :	58
2. Impact de CRM sur les pratiques managériales des équipes de vente :	58
2.1 Impact d'un CRM pour la fixation d'objectifs et le suivi de la performance commerciale :	58
3. Impact d'ERP sur les pratiques managériales des équipes de vente :	60
3.1 Impact d'ERP sur la performance commercial :	60
4. Impact des outils de marketing digital sur les pratiques managériales des équipes de vente	60
4.1 Suivi des outils marketing digital la performance commerciale :	60
4.2 Impact des Outils Marketing Digital sur la rémunération des équipes de vente :	61
5. Importance de IA et Big Data sur le recrutement des équipes de vente :	62
Conclusion :	63
Chapitre III : Étude de cas et analyse qualitative multi-entreprises agroalimentaires ...	64
Introduction :	65
Section 1 : La mutation numérique des pratiques managériales : Étude de cas de l'entreprise L'EXQUISE	66

Table des matières

1. Présentation de l'entreprise « SARL LES FILS DJILALI RAHMOUN L'EXQUISE ».	66
1.1 Historique :	66
1.1 La mission :	66
1.2 Les objectifs :	66
1.4 Missions et rôle de chaque service :	68
2. Les outils numériques opérés par L'EXQUISE :	70
2.1 TIC :	70
2.2 FACGES :	71
2.3 Les outils de marketing digital :	72
3. Impact des outils numériques sur les pratiques managériales des équipes de vente dans L'EXQUISE :	73
3.1 Concernant les TIC :	73
3.2 Concernant le FACGES :	73
3.3 Concernant les outils de Marketing Digital :	74
Section 2 : Démarche méthodologique de l'analyse qualitative	76
1. Méthodologie de l'enquête qualitative :	76
2. Les objectifs de l'étude :	76
Cette étude qualitative présente deux types d'objectifs	76
2.1 Objectif général de l'étude :	76
2.2 Objectifs spécifiques :	76
3. Collecte des données :	77
4. Méthode de sélection de l'échantillon :	77
5. Guide d'entretien	78
6. Analyse des données	78
Section 3 : Interprétation des résultats et discussions	79
Axe 1 : Informations générales sur l'entreprise et les fonctions des participants.	79
1. Présentation des entreprises interrogées :	79
2. Fonctions des répondants au sein des entreprises :	79

Table des matières

3. Les différents outils numériques utilisés dans les entreprises :	80
Axe 2 : Les outils numériques utilisés dans les pratiques managériales des équipes de vente.	81
4. Les principaux outils numériques utilisés par les entreprises pour chaque pratique managériale des équipes de vente suivant :	81
Axe 3 : Les perceptions des répondants concernant l'impact de la digitalisation sur les pratiques de management des équipes de vente.	84
5. Le rôle de la digitalisation dans la fixation des objectifs commerciaux au sein des entreprises :	84
6. L'importance de la digitalisation pour le suivi de la performance commerciale :	85
7. La digitalisation pour facilite le recrutement :	85
8. Impact de la digitalisation sur l'efficacité de la formation des équipes de vente :	85
9. L'impact de la digitalisation sur les rémunérations des commerciaux :	86
10. Le rôle de digitale dans la motivation des équipes commerciales :	86
11. Impact des outils numériques sur la communication :	86
Axe 4 : Les difficultés de l'adoption numérique et les recommandations des répondants. ...	87
12. Les principales difficultés d'intégration des outils numériques dans les équipes de vente	87
13. Recommandations des répondants pour améliorer la digitalisation des pratiques managériales	88
Synthèse des résultats :	88
Conclusion :	90
Conclusion générale :	92
Bibliographie	97
Annexes	Erreur ! Signet non défini.
Table des matières	Erreur ! Signet non défini.
Résumé :	114

Résumé :

Dans un contexte de transformation continue du secteur agroalimentaire, la digitalisation joue un rôle central dans l'évolution des pratiques de gestion, notamment au sein des équipes de vente. Cette étude vise à comprendre l'impact des outils numériques sur le management de ces équipes. En s'appuyant sur une démarche qualitative, des entretiens ont été réalisés auprès de plusieurs entreprises du secteur afin d'évaluer l'effet réel de la digitalisation sur des aspects clés comme le suivi de la performance, le recrutement, la formation et la communication. Les résultats montrent que l'intégration des outils numériques favorise une meilleure évaluation des résultats et un meilleur suivi de la performance commerciale. Elle simplifie les processus de recrutement des commerciaux et améliore la circulation de l'information entre les collaborateurs. L'analyse révèle également une volonté d'adaptation et une reconnaissance de l'importance stratégique de ces outils. Pour réussir cette transition, il est essentiel d'accompagner les équipes à travers des formations adaptées et de promouvoir l'échange de bonnes pratiques entre entreprises, afin d'assurer une évolution durable dans un environnement en perpétuel changement.

Les mots-clés: Digitalisation, pratiques managériales, équipes de vente, entreprises agroalimentaire, outils numériques, communication, performance commerciale.

Abstract:

In the continually transforming agri-food sector, digitalization plays a pivotal role in evolving management practices, especially within sales teams. This study aims to understand the impact of digital tools on the management of these teams. Using a qualitative approach, interviews were conducted with several companies in the sector to assess the real effect of digitalization on key aspects such as performance monitoring, recruitment, training, and communication. The results show that integrating digital tools promotes better results evaluation and improved commercial performance monitoring. It also simplifies the recruitment processes for sales representatives and enhances the flow of information among collaborators. The analysis also reveals a willingness to adapt and a recognition of the strategic importance of these tools. To succeed in this transition, it's essential to support teams through adapted training and to promote the exchange of best practices among companies, ensuring sustainable evolution in an ever-changing environment.

Keywords: Digitalization, management practices, sales teams, food industry companies, digital tools, communication, and commercial performance

ملخص

في سياق التحول المستمر لقطاع الصناعات الغذائية، تلعب الرقمنة دورًا أساسيًا في تطور الممارسات الإدارية، خاصة ضمن فرق المبيعات. تهدف هذه الدراسة إلى فهم تأثير الأدوات الرقمية على إدارة هذه الفرق. اعتمدًا على منهجية نوعية، أجريت مقابلات مع عدة شركات في القطاع لتقييم الأثر الفعلي للرقمنة على جوانب رئيسية مثل متابعة الأداء، التوظيف، التدريب، والتواصل. تُظهر النتائج أن دمج الأدوات الرقمية يعزز تقييمًا أفضل للنتائج ومتابعة محسنة للأداء التجاري. كما أنها تبسط عمليات توظيف أفراد فرق المبيعات وتحسن تدفق المعلومات بين المتعاونين. ويكشف التحليل أيضًا عن رغبة في التكيف واعتراف بالأهمية الاستراتيجية لهذه الأدوات. لإنجاح هذا الانتقال، من الضروري دعم الفرق من خلال تدريبات مكيفة، وتشجيع تبادل الممارسات الجيدة بين الشركات، وذلك لضمان تطور مستدام في بيئة تتغير باستمرار.

الكلمات المفتاحية: الرقمنة، الممارسات الإدارية، فرق المبيعات، شركات الصناعة الغذائية، الأدوات الرقمية، التواصل، الأداء التجاري.