

**Hicham ATTOUCH**

FSJES Souissi

Université Mohamed V Rabat,

attouch@gmail.com

**Adam TALAY**

FSJES Souissi Rabat

Université Mohamed V Rabat

Adam.talay@um5s.net.ma

## **Management commercial, marketing et TIC dans les coopératives laitières de transformation au Maroc**

**Résumé :** Les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) sont aujourd'hui au cœur des recherches en sciences de gestion. Pourtant, bien que leur importance au sein de l'entreprise ne soit plus à prouver, nous avons toujours du mal à mesurer l'impact réel qu'elles ont sur la performance commerciale. Nous avons mené, dans ce contexte, une enquête au sein des coopératives laitières de transformation au Maroc afin de cerner leur degré d'appropriation des TIC et les usages qu'elles en font dans le cadre du développement de leur marketing et management commercial.

L'analyse des résultats de notre enquête nous a permis de ressortir que ces coopératives sont équipées en TIC. Cependant leur usage commercial reste très limité.

**Mots-clés :** Management commercial – Marketing – TIC – Coopérative

**Abstract :** The Information and Communication Technologies (ICT) are at the heart of research in management sciences. Yet, although their importance within the enterprise is proven, we always struggle to measure the true impact they have on business performance. We conducted in this context, a survey among dairy processing cooperatives in Morocco to identify their level of ICT appropriation and the uses they make in the context of developing their marketing and sales management.

Analysis of the results of our survey allowed us to emphasize that these cooperatives are equipped with ICT. However, their commercial use is very limited.

**Keywords :** Business Management - Marketing - ICT - Cooperative

## INTRODUCTION

Le phénomène coopératif institutionnalisé au Maroc remonte aux années 30 du siècle passé. Parmi les coopératives les plus dynamiques dans ce secteur sont celles agricoles et plus particulièrement laitières. Ces dernières commercialisant leurs produits en l'état ou après transformation sur des marchés concurrentiels d'où elles sont appelées à avoir un management commercial et marketing d'excellence.

La question centrale de notre communication est la suivante : Quel est le degré d'implémentation des TIC dans le management commercial et marketing (MCM) au sein des coopératives laitières de transformation (CLT) au Maroc ?

Afin d'apporter des réponses concises à notre problématique, outre l'approche documentaire afin de définir les différents items de notre questionnaire, nous avons mené une enquête auprès des 10 coopératives de transformation du lait au Maroc (population cible équivaut à la population observée). L'enquête s'est déroulée entre Avril et mai 2014 sous forme d'envois électroniques du questionnaire, des échanges téléphoniques et des visites terrain de 5 coopératives à fort volume de production.

La communication sera structurée autour de deux sections : une conceptuelle et la seconde retracera les principaux résultats de l'enquête. La conclusion sera dédiée à quelques recommandations.

### 1 Usage commercial des TIC : aperçu général

La masse des informations gérée par une entreprise, la pousse aujourd'hui à recourir aux technologies d'information et de communication (TIC). Elles renferment matériels, réseaux et méthodes qui intègrent la gestion des activités et permettent l'échange en temps réel des informations. Chaque technologie présente des avantages certains mais également des risques lorsqu'elle n'est pas sécurisée ou mal utilisée.

Les TIC présentent plusieurs types, sans prétendre l'exhaustivité, nous présentons quelques-unes.

A la base, Internet reste le réseau des réseaux via lequel se font les échanges d'informations électroniques de toute nature. Les évolutions successives qu'il a connu, l'on rendu de plus en plus dynamique et interactif facilitant ainsi aux entreprises, notamment les coopératives, de manager leurs activités avec plus de rapidité, de rester à l'écoute de ce qui se passe dans leur environnement interne et externe (veille et intelligence économique) et de la sorte prendre les décisions stratégiques et opérationnelles qui s'imposent.

A l'échelle strictement interne à l'entreprise l'Internet devient un Intranet qui permet la standardisation des fonctions et l'accès des utilisateurs internes aux informations de l'entreprise selon les autorisations dont ils disposent selon les mêmes modalités d'usage des réseaux : diffusion, recherche, consultation, etc.

Les besoins d'échange et de partage, de manière sécurisée, des informations avec les partenaires ont donné naissance à l'Extranet. A cet effet, l'Echange de Données

Informatisées (EDI) se fait sur la base de messages et formulaires normalisés et prédéfinis. La vitesse de traitement des informations et des flux physiques et financiers qui en découlent permettent à l'entreprise de demeurer compétitive vis-à-vis de ses concurrents.

Pour que les différents réseaux fonctionnent, l'entreprise a besoin d'une banque de données opérationnelles dite Data Warehouse ou «entrepôt de données». Il s'agit d'une application transversale alimentée par les applications de production et dont les informations utiles à la prise de décision sont extraites grâce aux outils de Data Mining.

Les outils précités sont d'un grand apport dans le domaine du MCM. Elles permettent d'atteindre en peu de temps la cible voulu fournisseur ou client et de traiter au moment opportun toute requête ou réclamation. Toutefois, l'usage des TIC à des fins commerciales isolement des autres fonctions fait perdre à l'entreprise des opportunités d'être plus efficace et plus efficiente.

Afin d'éviter l'effet spaghetti dû aux applications dédiées à chacune des fonctions de l'entreprise, il était indispensable de mettre en œuvre des systèmes intégrés. Ce sont les progiciels de gestion intégrée « PGI » appelés en anglais Entreprise Ressource Planning « ERP » (Baglin et al, 2005). Ces derniers étant un ensemble de modules inter-liés automatiquement qui partagent une base de données unique et qui couvrent l'ensemble des fonctions de l'entreprise, qui assurent non seulement la cohésion interne de l'ensemble mais qui soutiennent aussi les processus commerciaux externes auxquels participe l'entreprise (Jones, 2006). Ceci permet de réduire le temps de saisie des données, d'améliorer la qualité de l'information, d'optimiser le coût de gestion de l'entreprise et de maintenance des applications et d'automatiser les transactions, ce qui conduit à une accélération des processus et une augmentation du volume des opérations traitées.

Parmi les modules fondamentaux utilisés à des fins commerciales on trouve :

- Supply Chain Management (SCM) permettant la gestion globale de la chaîne logistique dont l'objectif est d'optimiser la circulation des flux physiques et d'informations;
- Customer Relation Management (CRM) ou la Gestion de la Relation Client (GRC) est un module automatisant les différentes composantes de la relation client;
- Géomarketing permettant le traitement des données-clients selon le positionnement géographique.

L'usage des modules ci-dessus permettent entre autres : le traitement d'enquêtes de satisfaction, l'assurance d'un Service Après-Vente (SAV) de qualité et le développement de l'activité e-marchande y compris un site d'enseigne. En somme, les clients bénéficieront d'une réduction des délais, d'une diminution des prix ainsi que d'une amélioration de la qualité des prestations fournies. Par conséquent, le processus managérial se trouve amélioré et l'entreprise peut acquérir des avantages concurrentiels grâce à l'ERP (Shang et Seddon, 2002).

Aujourd'hui, le libre-service par voie électronique (e-CRM) permet aux clients d'effectuer directement des transactions sur le Web (El Louadi et al, 2004). Toutefois, l'e-CRM comporte de nombreux challenges à relever : existence en nombre suffisant de clients qui potentiellement peuvent recourir à cette solution, acceptation de la solution par la clientèle, disponibilités des TIC adaptées à la personnalisation, gestion efficace du changement partiel du fonctionnement de l'entreprise sur tous les plans.

Bref, les TIC n'auront d'effets que si elles sont pleinement intégrées dans les routines organisationnelles de l'entreprise.

## **2 Usage commercial des TIC : Enseignements du terrain d'investigation**

Deux éléments ont été analysés à ce niveau l'infrastructure TIC et son usage commercial ou à des fins de marketing.

En ce qui concerne l'infrastructure TIC, dans les coopératives enquêtées, les ordinateurs personnels et les terminaux viennent en première position avec 100% des citations. A noter ici que les PDA dont sont équipés les vendeurs, sont aussi considérés comme des mini-ordinateurs.

L'usage d'Internet est présent chez 90% des coopératives. Vient par la suite les systèmes d'information et les réseaux informatiques avec d'autres départements avec respectivement 80% et 60% des citations. Finalement, Intranet reste le moins utilisé avec 30% de citations seulement. Aucune des coopératives ne dispose d'un Extranet ce qui signifie que les relations avec les parties prenantes restent de types traditionnels.

D'une autre part, 70% des coopératives utilisent des logiciels de gestion commerciale. Toutefois, il faut noter que les coopératives qui ne sont pas équipées en ERP, utilisent d'autres outils technologiques, principalement le pack Microsoft Office (Excel, Access,...) qui sont aussi performants s'ils sont utilisés comme il le faut.

Les logiciels utilisés sont généralement des ERP génériques adaptés aux besoins spécifiques de la coopérative (TOPAZE, SILOG, ABC, ANSOFF,...) ; chose qui permet à ces coopératives de regrouper sur la même base de données, des informations recueillies par différents services et départements de la coopérative.

70% des coopératives affirment que les informations recueillies par leurs services commerciaux sont regroupées dans la même base de données avec d'autres départements ou services de la coopérative. Cependant, les services avec lesquels les services commerciaux de ces coopératives partagent la même base de données sont principalement la comptabilité et les achats, avec respectivement 70% et 60% des citations; suivis par la production (50%) et les ressources humaines (40%).

D'une autre part, seulement 20% des coopératives (2 coopératives sur 10) affirment disposer d'un site web. La réalité est encore plus alarmante puisque aucun des deux sites n'est opérationnel. En ce qui concerne les fonctionnalités proposées par le site web, l'une des deux coopératives prévoit un catalogue de produits de l'entreprise (sans prix), l'autre prévoit inclure la passation de la commande en ligne.

Finalement, 40% des coopératives affirment que leur personnel commercial a suivi des formations TIC. Ces formations datent pour certaines de 2010 (CLAINORD) et pour d'autres de 2013 (Union des Coopératives Agricoles d'Ajdir). Le personnel ayant bénéficié de cette formation ne dépasse pas les 20 personnes chez toutes les coopératives sauf pour le cas de la COPAG.

Pour ce qui est de l'usage des TIC, 40% des coopératives affirment que plus de 70% de leurs employés commerciaux utilisent les TIC dans le cadre de leur travail (particulièrement l'e-mailing), tandis que pour 30% des coopératives, moins de 30% des employés commerciaux utilisent les TIC dans le cadre de leur travail.

Par ailleurs, les données qui alimentent les systèmes d'information commerciale de ces coopératives portent principalement sur le secteur d'activité et la clientèle (détaillants, dépositaires et GMS), avec respectivement 90% et 80% des citations. Viennent ensuite les données sur la concurrence (50%) et nous retrouvons en bas de la liste l'environnement économique et social avec 20% des citations. Ceci s'intègre dans le cadre d'une stratégie « Push » menée par toutes ces coopératives. Cette stratégie consiste à fidéliser « l'épicier du quartier » afin qu'il mette en avant les produits de la coopérative à la place de ceux de la concurrence. Ces épiciers sont segmentés en termes d'emplacement et de volumes de vente et des actions de fidélisation sont alors menées auprès des épiciers les plus rentables (offre de réfrigérateurs, vitrines réfrigérées,...).

Les principaux usages des TIC restent la communication et la recherche d'information avec respectivement 100% et 90% des citations. Viennent après la gestion interne de projets et la commercialisation avec 70% des citations. Par ailleurs, 30% des coopératives seulement, affirment que leur personnel échange des données via Intranet. Ces coopératives n'ont pu donner plus de détails par rapport au type de données échangées via Intranet, les réponses se sont limitées aux tableaux de bord ou toute autre information nécessaire au bon déroulement du travail. Pourtant Intranet offre plus d'avantages en termes d'échange de données entre collaborateurs : Forums de discussions et chat, gestion de projets et aide à la décision, etc.

L'utilisation d'Internet cependant est plus importante qu'Intranet, 70% des coopératives affirment échanger des données avec l'extérieur via Internet. De leur part, les principaux partenaires avec lesquels ces coopératives échangent des données via Internet sont les fournisseurs (hors coopérateurs) et les administrations publiques (via les sites E-GOV) avec respectivement 60% et 50% des citations, viennent après les clients et distributeurs avec 30% des citations.

Ainsi le problème ne réside pas dans l'équipement en TIC mais dans leur usage. Ainsi, les actions de gestion de la relation avec les fournisseurs et les clients et la fidélisation sont loin d'être pris en charge par les TIC (e-commerce et e-marketing). Ce constat peut être relativisé si l'on sait que les coopératives enquêtées interagissent quotidiennement avec des partenaires qui ne sont pas probablement familiers aux TIC. D'une part leur principal fournisseur est le coopérateur agriculteur ; aussi, leur principal client (client directe) est l'épicier du quartier.

Finalement, en ce qui concerne la conception qu'ont les coopératives des TIC comme levier de la performance commerciale, l'aide à la décision (70%) et une meilleure organisation commerciale (70%) sont les principaux atouts des TIC selon ces coopératives. Viennent ensuite l'offre personnalisée aux clients et la valorisation de l'image de marque avec 50% des citations.

## CONCLUSION

En guise de conclusion, nous pouvons dire que les coopératives laitières de transformation et de commercialisation marocaines connaissent des grandes disparités qui peuvent être expliquées pour certaines variables par la taille de la coopérative mesurée par le nombre de coopérateurs ou encore en termes de production laitière.

L'usage standard des TIC nous amène à conclure que la vision des dirigeants et leurs stratégies sont déterminantes.

A l'issue de notre collecte-investigation et analyse des données certaines recommandations générales peuvent être prodiguées :

- Mise en place de site internet afin de pouvoir développer le e-commerce, l'e-marketing et les des actions de e-CRM désormais accessibles à toutes les entreprise grâce à la démocratisation d'Internet et sa pénétration dans les ménages;
- Extranet avec les gros clients à l'instar des GMS et les fournisseurs d'emballage par exemple ;
- Intranet avec les personnes morales adhérentes, les CCL et les grandes exploitations car il offre beaucoup d'avantages en termes d'échange de données entre collaborateurs, Forums de discussions et chat, gestion de projets et aide à la décision, etc.;
- Intégration progressive de la coopérative 2.0 par la présence sur les réseaux sociaux tels que Facebook et Twitter ;
- Intégration progressive de la variable technologique dans la stratégie marketing de la coopérative.

## RÉFÉRENCES

BAGLIN G. (DIR.), 2005. MANAGEMENT INDUSTRIEL ET LOGISTIQUE, ECONOMICA. PARIS.

EL LOUADI M. (DIR.), 2004. LES CORRELATS DU CRM ET DU MARKETING RELATIONNEL, CENTRE D'ETUDES ET DE RECHERCHES SUR LES ORGANISATIONS ET LA GESTION, UNIVERSITE PAUL SEZANNE.

JONES K., 2006. L'ABC DE LA GESTION INTEGREE : GUIDE D'INTRODUCTION POUR LES DIRIGEANTS, EYROLLES.

HANG S. ET SEDDON P., 2002. « ASSESSING AND MANAGING THE BENEFITS OF ENTERPRISE SYSTEMS: THE BUSINESS MANAGER'S PERSPECTIVE », IN JOURNAL OF INFORMATION SYSTEMS, VOL 12.