

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique
Ecole Nationale Supérieure de Management
Koléa



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
المدرسة الوطنية العليا للمناجنت
القلية

MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

En vue de l'obtention du diplôme de master en Entrepreneuriat et
Management de Projets

La transformation digitale en marketing pharmaceutique via le modèle

SOSTAC : De la planification à l'adhésion opérationnelle

Cas : SPA El Kendi, Rahmania, Alger

Elaboré par :
SAHNOUN Nada

Président de jury :
Pr. CHOIRA Mohamed

Encadré par :
Dr. LARRAS Chafika

Examineur :
Dr. KADI Omar

Dr. MAHMOUDI Hachemi

Année universitaire
2025/2026

Résumé

Ce mémoire analyse la planification et la mise en œuvre de la transformation digitale en marketing au sein d'El Kendi, l'un des leaders nationaux du secteur de l'industrie pharmaceutique. S'appuyant sur le modèle SOSTAC comme cadre d'analyse, cette étude qualitative repose sur des entretiens semi-directifs menés auprès de six responsables clés de l'entreprise. Elle vise à évaluer la maturité digitale de l'organisation, à explorer les perceptions des acteurs et à identifier les stratégies, actions et indicateurs de performance (KPI) mis en place. Les résultats révèlent une maturité digitale encore émergente, malgré une infrastructure technique relativement solide orientée vers l'optimisation des processus. L'étude met également en évidence un écart entre les outils disponibles, la planification stratégique et l'ancrage d'une culture digitale. Cette recherche contribue à la littérature sur la transformation digitale dans l'industrie pharmaceutique algérienne et propose des recommandations pour favoriser une transformation plus intégrée et durable au sein d'El Kendi.

Mots-clés : Transformation digitale, Marketing, Projet de transformation digitale, Marketing pharmaceutique, SOSTAC, Maturité digitale, Industrie pharmaceutique.

Abstract

This thesis examines the planning and implementation of digital transformation in marketing within El Kendi, one of the country's leading pharmaceutical companies. Drawing on the SOSTAC model as an analytical framework, this qualitative study is based on semi-structured interviews conducted with six key managers in the organisation. It evaluates the company's digital maturity, explores the perceptions of internal stakeholders, and identifies the implemented strategies, actions, and key performance indicators (KPIs). The findings indicate that El Kendi's digital maturity remains at an emerging stage, despite a relatively robust technical infrastructure that focuses on process optimisation. The study also highlights a gap between the available tools, the strategic planning, and the development of a genuine digital culture. This research contributes to the literature on digital transformation in the Algerian pharmaceutical sector and offers practical recommendations to support a more integrated and sustainable digital transformation within El Kendi.

Keywords: Digital transformation, Marketing, Digital transformation project, Pharmaceutical marketing, SOSTAC, Digital maturity, Pharmaceutical industry.

الملخص

تقوم هذه المذكرة بتحليل كل من تخطيط وتنفيذ التحول الرقمي في مجال التسويق لدى مؤسسة الكندي لصناعة الأدوية باعتبارها أحد أبرز المؤسسات في القطاع. تعتمد هذه الدراسة النوعية على نموذج SOSTAC كإطار تحليلي، وذلك بإجراء مقابلات شبه موجهة مع ستة مسؤولين رئيسيين في المؤسسة. تهدف الدراسة إلى تقييم درجة النضج الرقمي للمنظمة، استكشاف تصورات الفاعلين الداخليين، وتحديد الاستراتيجيات، الأنشطة ومؤشرات الأداء الرئيسية المعتمدة. تظهر النتائج أنه رغم توفر بنية تحتية تقنية متينة نسبياً - تركز على تحسين العمليات - إلا أن درجة النضج الرقمي للمؤسسة لا تزال في مرحلة ناشئة. كما تكشف الدراسة عن فجوة واضحة بين الأدوات المتاحة، التخطيط الاستراتيجي، وترسيخ ثقافة رقمية حقيقية داخل مؤسسة الكندي. يساهم هذا البحث في إثراء الأدبيات العلمية حول التحول الرقمي في الصناعة الصيدلانية الجزائرية، ويقدم توصيات عملية لدعم تحول رقمي أكثر تكاملاً واستدامة داخل مؤسسة الكندي.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي، التسويق، مشروع التحول الرقمي، التسويق الصيدلاني، SOSTAC، النضج الرقمي، الصناعة الصيدلانية.

Remerciement

Alhamdu li Allah, grâce à Dieu qui m'a accordé la santé, la patience et la force tout au long de ce parcours. Sans Sa volonté, rien de tout cela n'aurait été possible.

Mes premiers remerciements vont à mes parents pour leur soutien inconditionnel tout au long de ma vie, pour leurs sacrifices, leur amour et leurs encouragements permanents. Vous êtes mon pilier le plus solide. Qu'Allah vous accorde longue vie, santé et le meilleur de ce monde et de l'au-delà. Je remercie également mes sœurs qui ont toujours été fières de moi et qui m'ont soutenu dans les moments les plus difficiles. Votre affection et votre présence ont été une grande source de motivation. À mon frère, merci pour ta présence et ton soutien. À mes adorables neveux et nièces, merci pour votre joie et votre innocence.

Un immense merci à mes chers encadrants : Dr. Chafika LARRAS, qui m'a accompagnée avec bienveillance à chaque étape de mon parcours depuis mon arrivée au sein de l'école. Votre dévouement, votre patience et vos précieux conseils font de vous une encadrante exemplaire et un véritable modèle d'excellence. Je vous en suis profondément reconnaissante. Dr. Hachemi MAHMOUDI, pour la clarté de sa vision, sa rigueur constante et les perspectives enrichissantes qu'il a apportées tout au long de ce travail de recherche.

Votre soutien à tous les deux a été déterminant dans la réussite de ce projet.

Je remercie tous mes collègues de l'école, et particulièrement ma classe EMP, pour cet esprit de collaboration, d'entraide et de solidarité qui a rendu ces années beaucoup plus agréables. Un merci tout spécial à mon amie Nour pour ton écoute, ta. Et à tous mes amis qui m'ont toujours soutenu moralement dans les bons comme dans les moments difficiles : merci d'avoir été là chaque fois que j'en avais besoin. Votre amitié est un vrai trésor.

Mes sincères remerciements vont aussi à Monsieur Saïd, mon maître de stage, ainsi qu'à Khadîdja, Abdallah, Azzedine et à toute l'équipe marketing ainsi que l'équipe RH de l'entreprise El Kendi. Merci pour votre accueil chaleureux, votre confiance, votre disponibilité et tout ce que vous m'avez appris durant cette expérience.

Enfin, je remercie chaque personne qui, de près ou de loin, a contribué à la réalisation de ce travail. Que Dieu vous récompense tous.

Table des matières

Résumé	I
Remerciement	III
Table des matières	IV
Liste des tableaux	VI
Liste des figures.....	VII
Liste des abréviations	VIII
INTRODUCTION GENERALE	1
CHAPITRE I : CADRE THEORIQUE.....	6
1. Revue de littérature et cadre conceptuel.....	7
1.1. Revue de littérature.....	7
1.2. Cadre conceptuel	12
2. Cadre méthodologique.....	17
2.1. Posture épistémologique.....	17
2.2. Approche méthodologique	18
2.3. Instruments de collecte de données	19
2.4. Echantillonnage	19
2.5. Outils d'analyse de données	22
CHAPITRE II : CADRE EMPIRIQUE.....	23
1. Contexte organisationnel	24
1.1. Présentation de l'entreprise	24
2. Présentation des résultats.....	27
2.1. Analyse des données :	27
2.2. Extrait du verbatim	30
3. Interprétation et discussion des résultats :	47

3.1. Interprétation des résultats.....	47
3.2. Discussion des résultats.....	49
CONCLUSION GENERALE	54
BIBLIOGRAPHIE	57
ANNEXE : GUIDE D'ENTRETIEN	63

Liste des tableaux

Tableau 1: Les étapes de la méthode SOSTAC pour la planification du marketing digital	17
Tableau 2: Les profils des interviewés	19
Tableau 3: Résultats des verbatim des outils digitaux utilisés quotidiennement	30
Tableau 4: Résultats des verbatim de la maturité digitale de la base commerciale	31
Tableau 5: Résultats des verbatim de la collecte, la centralisation et le partage de données	32
Tableau 6: Résultats des verbatim de la perception de la transformation digitale	34
Tableau 7: Résultats des verbatim des craintes face à la TD	36
Tableau 8: Résultats des verbatim de la formation et l'accompagnement	37
Tableau 9: Résultats des verbatim des méthodes de fixation des objectifs marketing digitaux	38
Tableau 10: Résultats des verbatim des actions concrètes mises en place et leur alignement avec la stratégie	40
Tableau 11: Résultats des verbatim de la collaboration entre les départements dans les projets digitaux et agilité	42
Tableau 12: Résultats des verbatim des KPI des campagnes digitales	44
Tableau 13: Résultats des verbatim de mesure de l'impact du digital sur l'avantage concurrentiel d'El Kendi	45
Tableau 14: Résultats des verbatim de la réactivité du système de contrôle	46

Liste des figures

Figure 1: Le parcours client selon le modèle des "5As"	9
Figure 2: La méthode de planification SOSTAC	16
Figure 3: Le parcours d'El Kendi depuis sa création à nos jours	24
Figure 4: Organigramme général de l'entreprise El Kendi	25
Figure 5: Organigramme du département Commercial & Marketing détaillant une seule unité	27
Figure 6: Nuage de mots exprimant l'évaluation de la maturité digitale actuelle	28
Figure 7: Nuage de mots exprimant la perception et l'adhésion au changement	28
Figure 8: Nuage de mots exprimant les stratégies et les actions de la TD	29
Figure 9: Nuage de mots exprimant le pilotage de la performance.....	29

Liste des abréviations

ADV : Aide De Visite

ARTO : Awareness, Readiness, Technology, Operations

BU : Business Unit

CLM : Closed Loop Marketing

ERP : Enterprise Resource Planning

HCP : Healthcare Professional

IA : Intelligence Artificielle

IoT : Internet of Things

IT : Information Technology

KPI : Key Performance Indicator

MBO : Management By Objectives

PME : Petites et Moyennes Entreprises

PMP : Project Management Professional

PTD : Projet de Transformation Digitale

SEM : Search Engine Marketing

SEO : Search Engine Optimization

SMRAT : Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Time-related

SOSTAC : Situation Analysis, Objectives, Strategy, Tactics, Action, Control

TD : Transformation Digitale

INTRODUCTION GENERALE

À l'ère des mutations technologiques accélérées, les entreprises sont contraintes de repenser leurs modèles afin de préserver leur compétitivité et d'éviter l'obsolescence. La transformation digitale (TD) s'impose désormais comme une nécessité stratégique, impliquant une profonde mutation des processus organisationnels et marketing.

Le passage au digital requiert une transition structurée, fondée sur une planification stratégique claire et une mise en œuvre efficace des outils technologiques, dans le but d'améliorer la performance globale de l'entreprise.

C'est ici que le modèle SOSTAC (Situation, Objectifs, Stratégie, Tactiques, Actions et Contrôle) s'impose en tant que cadre méthodologique indispensable. Loin d'être un simple outil de planification, il permet de créer une synergie entre la rigueur stratégique et l'agilité opérationnelle.

Afin de mettre en contexte l'analyse de la transformation digitale en marketing au sein de l'entreprise El Kendi, il est crucial de prendre appui sur les recherches antérieures portant sur la planification stratégique et l'adhésion au changement. Ces travaux démontrent que l'efficacité d'une mutation technologique dépend étroitement de la qualité de sa planification et du degré de son appropriation par les équipes opérationnelles.

Par exemple (Azhari & Raharjo, 2023; Reis & Melão, 2023) soulignent que la transformation digitale constitue un processus de mutation profonde des organisations, rendu possible par l'intégration des technologies digitales dans leurs activités. Dans cette même logique, (Albrecht, 2025) met en évidence le lien étroit entre cette transformation et le niveau de maturité digitale propre à chaque organisation.

Le rôle des projets de transformation digitale (PTD) dans l'amélioration de la performance et l'adaptation aux environnements concurrentiels est largement reconnu (Azhari & Raharjo, 2023). Toutefois, leur mise en œuvre demeure souvent complexe.

À ce titre, (Chaanoun et al., 2022) mettent en évidence plusieurs difficultés récurrentes, notamment la résistance au changement, la rigidité des structures organisationnelles et le cloisonnement entre services, comme le soulignent également (Shahzad et al., 2025). À cela s'ajoute le manque de compétences digitales identifié par (Yoshikawa et al., 2020). Par ailleurs, (Correani et al., 2020) insistent sur un autre défi majeur : le décalage entre la stratégie définie et son application effective sur le terrain.

Ces recherches, conjuguées à d'autres travaux, offrent une vision exhaustive des diverses perspectives, méthodologies et conclusions relatives à l'importance capitale de la transformation digitale en marketing.

Le choix de ce thème s'explique par l'accélération continue des évolutions digitales et par la nécessité de dépasser la dimension purement technique de la transformation afin d'en analyser les implications stratégiques et opérationnelles. Pour une entreprise leader comme El Kendi, la transformation digitale constitue désormais un levier essentiel de compétitivité, rendant nécessaire l'intégration des pratiques digitales aux approches marketing traditionnelles.

À travers le modèle SOSTAC, reconnu pour sa capacité à relier la vision stratégique à l'exécution opérationnelle, cette recherche vise à montrer qu'une planification structurée constitue un facteur clé d'adhésion des acteurs et de réussite durable du processus de transformation digitale.

Confronté aux enjeux d'efficience et de la flexibilité, ce mémoire vise à explorer comment la mise en œuvre de la transformation digitale en marketing, structurée à travers le modèle SOSTAC, peut favoriser l'articulation entre la stratégie et l'action opérationnelle.

Bien que ce modèle soit largement reconnu dans les pays anglo-saxons et en Asie comme un outil de planification efficace, son application académique dans des contextes spécifiques, notamment au sein des secteurs fortement réglementés, demeure encore peu étudiée, particulièrement en Algérie. Cette recherche propose ainsi une réflexion sur la manière dont une méthodologie structurée peut constituer un levier de transformation digitale pour les organisations.

Sur le plan personnel, cette recherche nous permet de mieux comprendre le processus de transformation digitale au sein d'un environnement fortement réglementé, tout en développant une expertise relative à la mise en œuvre des projets de transformation digitale (PTD).

En effet, le secteur pharmaceutique algérien, marqué par une concurrence accrue, des contraintes réglementaires strictes et d'une évolution rapide des attentes des professionnels de santé, pousse les laboratoires à repenser leurs approches marketing. Dans ce contexte, La

transformation digitale ne constitue plus une option, mais une nécessité stratégique pour maintenir leur compétitivité.

La pertinence de notre recherche réside dans sa capacité à analyser la transformation digitale en marketing au sein d'El Kendi, depuis la planification stratégique à l'adhésion opérationnelle de ses collaborateurs. À cet effet, le modèle SOSTAC est mobilisé comme cadre structuré permettant d'étudier concrètement la mise en œuvre de cette transformation dans la réalité empirique de l'entreprise.

La problématique principale de cette recherche peut ainsi être formulée comme suit :
quelles démarches stratégiques et opérationnelles permettent de conduire efficacement un projet de transformation digitale en marketing au sein de l'entreprise El Kendi ?

Afin d'approfondir cette réflexion, notre analyse s'articulera autour des axes suivants :

1. Quel est le niveau de maturité digitale des activités marketing de l'entreprise El Kendi ?
2. Comment les parties intéressées du processus marketing perçoivent-elles la transformation digitale et dans quelle mesure sont-elles prêtes à l'adopter ?
3. Quelles stratégies et actions opérationnelles doivent être déployées pour mettre en œuvre un projet de transformation digitale en marketing ?
4. Quelles sont les indicateurs de performance (KPI) qui permettent de suivre et contrôler l'atteinte des objectifs d'un projet de transformation digitale en marketing ?

Dans le but d'appréhender les réalités du terrain auprès des acteurs clés de la transformation marketing au sein d'El Kendi, nous avons opté pour une approche qualitative, fondée sur des entretiens semi-directifs. Cette démarche permet d'explorer en profondeur les perceptions, les attitudes et les expériences professionnelles des collaborateurs face à la transformation digitale (TD).

Elle contribue également à enrichir les données recueillies en tenant compte du contexte spécifique de l'entreprise El Kendi ainsi que des particularités liées à son processus de changement, tant au niveau de la planification que de la mise en œuvre.

Ce travail est structuré en deux chapitres :

Le premier chapitre est consacré au cadre théorique et méthodologique de la recherche. Il présente d'abord une revue de la littérature mettant en évidence les principales contributions des auteurs ayant abordé les thématiques liées à notre sujet, puis le cadre conceptuel regroupant les notions clés de l'étude. Ce chapitre expose également le cadre méthodologique à travers la posture épistémologique adoptée, l'approche méthodologique, les instruments de collecte de données ainsi que les outils d'analyse mobilisés.

Le deuxième chapitre est consacré au cadre empirique. Il porte sur la présentation du contexte organisationnel de l'entreprise El Kendi, l'analyse des données recueillies sur le terrain ainsi que la discussion des principaux résultats obtenus.

CHAPITRE I : CADRE THEORIQUE

Ce premier chapitre s'articule autour de deux axes principaux. Dans un premier temps, nous dresserons un état de l'art des travaux de recherche structurants liés à notre sujet, avant de définir le cadre conceptuel regroupant les piliers de la transformation digitale en marketing et le modèle SOSTAC. Dans un second temps, nous détaillerons la démarche méthodologique adoptée : de la posture épistémologique au choix des instruments de mesure, en passant par la constitution de l'échantillon et la présentation des outils d'analyse de données.

1. Revue de littérature et cadre conceptuel

1.1. Revue de littérature

Cette section s'attache à explorer les recherches majeures qui structurent aujourd'hui les projets de transformation digitale, avec un focus particulier sur leur application au marketing. Nous mobilisons également les travaux antérieurs traitant du modèle SOSTAC, afin d'établir un cadre théorique solide et de comprendre comment cet outil soutient la planification stratégique dans un environnement en constante mutation.

1.1.1. La Transformation Digitale : d'une évolution technique à une mutation profonde

Loin d'être un concept statique, la transformation digitale résulte d'une évolution progressive sur les plans sémantique et technologique. En retraçant cette évolution, (Brennen & Kreiss, 2016) distinguent deux étapes majeures. La première, appelée "Digitization" et apparue dans les années 1950, correspond à la conversion de données analogiques en formats numériques, comme le livre électronique. La seconde, la "Digitalisation", développée à partir des années 1970, renvoie à l'utilisation des technologies numériques pour optimiser les processus métiers existants, notamment dans les domaines de la logistique et de la gestion de la relation client (Kherrazi & Roquilly, 2025).

Aujourd'hui, la transformation digitale (TD) dépasse largement la simple intégration des technologies numériques pour devenir un concept global et multidimensionnel. Elle implique désormais une refonte profonde des modèles d'affaires, des processus organisationnels ainsi que de la culture des entreprises (Reis & Melão, 2023). Selon (Albrecht, 2025), la TD ne possède pas de définition universelle, sa portée et sa mise en œuvre varient en fonction du niveau de maturité digitale propre à chaque organisation.

1.1.2. Enjeux organisationnels de la transformation digitale et mutation du marketing

L'engagement dans un projet de transformation digitale (PTD) résulte généralement d'une double dynamique (Azhari & Raharjo, 2023). D'une part, des motivations internes portées par le besoin d'optimiser les performances et de mieux exploiter les données liées à l'optimisation des performances et à une meilleure exploitation des données. D'autre part, des pressions externes marquées par l'intensification de la concurrence et l'accélération continue des évolutions technologiques.

Sur le plan organisationnel, cette mutation bouscule deux piliers en interaction constante : le système technique (IA, Big Data, IoT...etc) et le système social (culture de l'entreprise, valeurs, collaborateurs). Pour (Kherrazi & Roquilly, 2025), le défi majeur réside dans la synchronisation de ces deux mondes : toute rupture entre l'humain et l'outil rend la transition périlleuse. C'est pourquoi la littérature préconise de délaisser les hiérarchies verticales au profit de structures horizontales et agiles, capables de briser les silos traditionnels (Shahzad et al., 2025).

1.1.3. Entre obstacles et facteurs de réussite

Le chemin vers la transformation est parsemé d'embûches. Les chercheurs pointent souvent du doigt la résistance au changement et le déficit en compétences technologiques au sein des équipes (Chaanoun et al., 2022; Yoshikawa et al., 2020). Une autre limite majeure réside dans la rigidité stratégique : beaucoup de projets échouent à cause d'un fossé trop grand entre la planification sur papier et la réalité de l'implémentation sur le terrain (Correani et al., 2020).

À l'inverse, la clé du succès semble résider dans l'agilité. L'adoption de modèles hybrides permet aux organisations de rester solides sur leurs bases tout en étant capables de s'adapter aux incertitudes du marché (Al-Moaid & Almarhdi, 2024).

1.1.4. L'évolution du Marketing : vers l'ère du 4.0

Le marketing a toujours évolué au rythme des révolutions industrielles (Meridja & Meslem, 2025). Nous sommes ainsi passés d'une approche centrée sur le produit (1.0) à une vision centrée sur les valeurs humaines (3.0). Aujourd'hui, avec l'avènement du Web, nous entrons dans l'ère du Marketing 4.0. Cette étape marque une transition fondamentale : on quitte la communication unidirectionnelle du marketing traditionnel pour une relation interactive et bidirectionnelle avec le client (Kotler et al., 2017; Rejouani, 2026).

Cette mutation transforme également le parcours client. Le modèle classique des "4As" s'efface au profit des "5As" (*Aware, Appeal, Ask, Act, Advocate*) (**Figure 1**), qui intègrent pleinement la recommandation et l'influence digitale comme étapes clés de l'acte d'achat.

Figure 1: Le parcours client selon le modèle des "5As"



Source : Adapté par nos soins à partir de (Kotler et al., 2021)

1.1.5. Le modèle SOSTAC : une boussole pour la stratégie digitale

Afin de faire face à cette complexité, le modèle SOSTAC (Situation, Objectifs, Stratégie, Tactiques, Action, Contrôle), développé par Paul R. Smith, constitue une référence en matière de planification stratégique. Sa pertinence repose sur sa structure logique et sa flexibilité, ce qui en fait un outil particulièrement adapté aux entreprises évoluant dans des environnements instables ou confrontées à des situations d'urgence (Etemad, 2025).

Les études récentes confirment l'efficacité de cette méthode sous plusieurs aspects. Sur le plan de la performance, elle renforce l'avantage concurrentiel des PME (Suharyati et al., 2023). Par ailleurs, sa polyvalence se traduit par son application réussie dans divers secteurs tels que l'e-commerce, l'éducation ou encore l'artisanat (Bazán-Torres et al., 2025). Enfin, elle favorise l'alignement entre les actions opérationnelles et les objectifs stratégiques globaux, garantissant ainsi la cohérence nécessaire à la réussite des projets de transformation digitale (Slamet et al., 2025).

Dans cette perspective, il convient désormais d'adopter un regard critique sur la littérature existante, afin d'identifier ses principales contributions, mais également ses limites et les

zones d'ombre qui demeurent insuffisamment explorées dans les travaux consacrés à la transformation digitale et au marketing digital.

L'analyse des travaux consacrés à la transformation digitale montre qu'il s'agit d'un domaine en constante évolution, marqué à la fois par la richesse des approches et par la diversité des points de vue. De manière générale, les chercheurs s'accordent à dire que la transformation digitale correspond à un processus de changement profond au sein des organisations, rendu possible par l'intégration des technologies numériques dans leurs activités (Azhari & Raharjo, 2023; Reis & Melão, 2023). Cependant, cet accord reste en partie apparent, car les définitions et les interprétations varient : certains auteurs insistent surtout sur l'aspect technologique, tandis que d'autres adoptent une vision plus globale intégrant les dimensions organisationnelles, culturelles et stratégiques (Chaanoun et al., 2022; Chirumalla et al., 2025). Dans cette même logique, (Albrecht, 2025) rappelle que la transformation digitale ne peut pas être comprise de manière unique, car elle dépend fortement du niveau de maturité digitale de chaque organisation.

Cette diversité de visions se retrouve également dans la manière dont les projets de transformation digitale sont abordés. Ceux-ci sont parfois perçus comme de simples projets technologiques, mais aussi comme de véritables leviers de transformation globale des organisations (Tarannum et al., 2025). Même si leur rôle dans l'amélioration de la performance et dans l'adaptation aux environnements concurrentiels est largement reconnu (Azhari & Raharjo, 2023), leur mise en œuvre reste souvent complexe. La littérature met en évidence plusieurs difficultés récurrentes, notamment la résistance au changement (Chaanoun et al., 2022) la rigidité des structures organisationnelles et le cloisonnement entre services (Shahzad et al., 2025), ainsi que le manque de compétences digitales (Yoshikawa et al., 2020). À cela s'ajoute un problème important souvent souligné : le décalage entre la stratégie définie et son application sur le terrain, considéré comme une cause majeure d'échec des projets de transformation digitale (Correani et al., 2020)

Dans le domaine du marketing, la transformation digitale s'inscrit dans une évolution progressive des pratiques, fortement influencée par les avancées technologiques (Meridja & Meslem, 2025). On observe ainsi un passage du marketing centré sur le produit vers un marketing orienté client, puis vers une approche plus interactive et connectée (Kotler et al., 2017; Kotler et al., 2010). Le marketing digital se distingue par des échanges plus directs, plus rapides et plus interactifs, grâce notamment aux sites web, aux réseaux sociaux et aux

outils de référencement (Rejouani, 2026). Il permet aussi une meilleure compréhension des consommateurs grâce à l'exploitation des données massives, ce qui facilite la personnalisation des actions marketing et améliore la prise de décision (Mukhopadhyay et al., 2024; Rejouani, 2026). Toutefois, la littérature souligne que le marketing digital ne remplace pas totalement les approches traditionnelles, mais qu'il s'inscrit plutôt dans une logique de complémentarité visant à enrichir l'expérience client (The et al., 2025).

Par ailleurs, la notion de maturité digitale apparaît comme un élément central dans la réussite des projets de transformation. Elle permet aux organisations de mieux comprendre leur niveau de préparation et d'orienter leurs choix stratégiques (Tubis, 2023). Cependant, les modèles existants présentent certaines limites, notamment en termes de rigueur méthodologique et d'adaptation aux réalités spécifiques des organisations (Ochoa-Urrego & Peña-Reyes, 2021)

Concernant la planification marketing, le modèle SOSTAC apparaît comme un outil particulièrement structurant et pertinent. Développé par (Chaffey & Smith, 2023), il permet de relier de manière cohérente les différentes étapes du processus marketing, depuis l'analyse de la situation jusqu'au contrôle des résultats. Sa flexibilité et sa logique orientée processus en font un cadre adapté aux projets de transformation digitale et à la gestion des changements organisationnels (Etemad, 2025; Sharma & Bumb, 2021). Plusieurs études montrent également son impact positif sur la performance marketing et la compétitivité des organisations (Suharyati et al., 2023). Néanmoins, son application dans des contextes spécifiques, notamment dans les secteurs fortement réglementés, reste encore peu explorée.

Ainsi, même si la littérature apporte des contributions importantes à la compréhension de la transformation digitale et du marketing digital, elle présente encore certaines limites. En particulier, peu de recherches proposent une approche globale qui relie à la fois la maturité digitale, la perception des acteurs, la planification stratégique et la performance marketing. De plus, les études empiriques dans des contextes sectoriels spécifiques, comme l'industrie pharmaceutique, restent encore limitées.

C'est dans ce contexte que s'inscrit la présente recherche menée au sein de l'entreprise El Kendi. Elle vise à proposer une lecture plus intégrée de la transformation digitale en marketing, en s'appuyant sur le modèle SOSTAC, tout en tenant compte des réalités organisationnelles et des spécificités du secteur étudié.

À partir des limites identifiées dans la littérature, **cette recherche se distingue par une approche intégrée de la transformation digitale en marketing**, prenant simultanément en considération les dimensions stratégiques, opérationnelles et humaines. Contrairement à de nombreux travaux qui traitent ces aspects de manière isolée, elle propose une vision globale articulant la maturité digitale de l'organisation, les perceptions des acteurs et la performance marketing au sein d'un cadre d'analyse cohérent.

Sur le plan théorique, cette étude mobilise le modèle SOSTAC non seulement comme un outil de planification, mais également comme un cadre structurant permettant de relier la stratégie à sa mise en œuvre opérationnelle. Cette approche répond à un besoin fréquemment souligné dans la littérature, à savoir le renforcement du lien entre la réflexion stratégique et l'action sur le terrain, tout en offrant une lecture contextualisée de la transformation digitale adaptée aux réalités organisationnelles.

Sur le plan méthodologique, la recherche s'appuie sur une démarche empirique menée au sein de l'entreprise El Kendi. Cette immersion dans un environnement réel, marqué par des contraintes organisationnelles et réglementaires spécifiques, permet de confronter les apports théoriques aux pratiques de terrain et d'en évaluer la pertinence.

Enfin, sur le plan managérial, cette étude propose un cadre opérationnel basé sur des actions structurées et des indicateurs de performance (KPI). L'objectif est de fournir aux responsables un outil clair et exploitable pour piloter et suivre efficacement les projets de transformation digitale en marketing.

1.2. Cadre conceptuel

Dans cette partie, nous présentons et définissons les principaux concepts mobilisés dans le cadre de cette recherche.

1.2.1. La transformation digitale

Le concept de la transformation digitale revêt une nature protéiforme en raison de l'absence de définition consensuelle ou normative au sein de la communauté scientifique (Chaanoun et al., 2022). Parmi les définitions recensées dans la littérature, on peut citer :

« La transformation digitale est considérée comme un changement organisationnel radical guidé par les nouvelles technologies et qui touche l'organisation dans sa globalité, notamment au niveau des modèles d'affaires, des structures, de la culture, des pratiques et des métiers et compétences » (Chaanoun et al., 2022)

« Un changement dans la façon dont une entreprise utilise les technologies digitales afin de développer un nouveau modèle économique digitale qui lui permette de créer et de générer davantage de la valeur » (Azhari & Raharjo, 2023)

« La transformation digitale implique un changement des processus et des tâches organisationnelles, ce qui conduit généralement à l'élaboration de nouveaux modèles d'affaires. Ainsi, la transformation digitale consiste à intégrer les technologies de l'information dans les activités des entreprises, qu'elles soient internes ou externes. Elle peut également être considérée comme un changement qui s'opère avec la mise en œuvre de technologies au sein d'un système d'entreprise » (Reis & Melão, 2023)

« La transformation digitale dans les entreprises de fabrication est un processus structuré et multidimensionnel qui intègre des technologies digitales avancées dans les opérations, les stratégies et la culture de l'organisation. Elle s'articule autour de quatre dimensions essentielles — prise de conscience, préparation, technologie et opérations (ARTO) — afin de permettre la création de valeur pour les clients, d'améliorer adaptabilité organisationnelle et d'optimiser les systèmes de production » (Chirumalla et al., 2025)

En synthèse, la transformation digitale peut être définie comme un processus de changement organisationnel profond et global, induit par l'intégration des technologies digitales à différents niveaux de l'organisation. Ce processus peut être plus ou moins radical selon les contextes sectoriels et les caractéristiques propres à chaque organisation, mais il demeure généralement progressif et continu, en lien avec l'évolution permanente des technologies.

1.2.2. Les projets de transformation digitale

« Les projets de transformation digitale sont des initiatives globales mises en œuvre par les organisations afin d'intégrer les technologies digitales dans plusieurs départements. Ces initiatives vont au-delà de la simple adoption de technologies et impliquent une réévaluation approfondie des processus et des modèles, en alignement avec la stratégie de l'organisation » (Albrecht, 2025)

« Un projet peut être considéré comme un projet de transformation digitale lorsqu'il intègre les technologies de l'information, l'innovation et le changement organisationnel, offrant ainsi une vision globale de tous les aspects concernés » (Tarannum et al., 2025)

1.2.3. La maturité digitale

Pour lancer un projet de transformation digitale, il est crucial qu'une organisation évalue préalablement sa maturité digitale, (Tubis, 2023) la définit comme « *un état de transformation digitale qui reflète les changements d'une organisation en matière de technologies digitales ainsi que les nouvelles opportunités qui en sont associées pour améliorer ses processus* »

1.2.4. La communication marketing :

(Kotler et al., 2022) ont défini la communication marketing comme « *l'ensemble des moyens utilisés par l'organisation pour tenter d'informer, de persuader et de rappeler aux clients — directement ou indirectement — l'existence des produits et des marques qu'elle vend* »

L'évolution des technologies de communication a apporté des changements importants dans la façon dont les organisations communiquent avec leurs clients. Parmi les modes de communication, que (Kotler et al., 2022) ont abordé, on cite :

✓ **La publicité :**

Elle consiste en toute forme payante de présentation et de promotion d'idées, de biens, de services et de marques d'une organisation. Parmi ses formes les plus courantes : la télévision, la radio et la presse.

✓ **La communication en ligne :**

Dans cette ère digitale, les clients sont de plus en plus connectés en lignes, de ce fait, les organisations sont amenées à se manifester et prendre leur place dans l'espace virtuel, parmi ses outils (Kotler et al., 2022) ont cité :

- **Les sites web :** Ils doivent être assez attrayants d'une façon qui incite les clients à les revisiter.
- **Le référencement naturel ou Search Engine Optimization (SEO) :** c'est un processus organique qui permet de renforcer la visibilité d'un lien ou d'un site web en jouant sur les mots clés.
- **Le référencement payant ou Search Engine Marketing (SEM) :** contrairement à SEO, les organisations payent les moteurs de recherche pour figurer dans les résultats de recherches de mots-clés spécifiques.

✓ **Les médias sociaux :**

Selon (Kotler et al., 2022), Ils en existe quatre plateformes principaux : les communautés et les forums en ligne, les blogs et les réseaux sociaux.

✓ **La communication mobile :**

L'omniprésence des smartphones dans la vie quotidienne des clients rend la communication mobile incontournable, parmi ses leviers que (Kotler et al., 2022) ont cité sont les applications mobile, le geotracking (ou le géo-repérage), les promotions géo-localisées, le commerce mobile et les identités multi-écrans.

✓ **Evènements et expériences :**

Les organisations peuvent créer une relation profonde avec leurs clients cibles en s'associant à des moments forts de leur vie via le parrainage des évènements et à la création des expériences.

✓ **Le bouche-à-oreille :**

C'est un mode puissant, qui se traduit par une communication verbale, écrite ou en ligne, relative aux mérites ou aux expériences d'achat et d'utilisation de produits ou de services (Kotler & Keller, 2012).

✓ **La force de vente :**

Elle consiste en une interaction directe avec un ou plusieurs clients potentiels assurée par des représentants recrutés à cet effet, au travers de présentations personnalisées, de réunions de vente, de participations aux salons professionnels...etc.

En synthèse, les projets de transformation digitale correspondent à des initiatives stratégiques visant l'intégration des technologies digitales dans les différentes fonctions de l'organisation, impliquant à la fois des changements technologiques, organisationnels et managériaux. Leur réussite dépend notamment du niveau de maturité digitale de l'entreprise, qui reflète sa capacité à exploiter les technologies digitales pour améliorer ses processus et saisir de nouvelles opportunités.

Par ailleurs, la communication marketing connaît une évolution importante sous l'effet du digital. Aux outils traditionnels tels que la publicité, les événements ou la force de vente, s'ajoutent désormais des leviers digitaux interactifs comme les sites web, les réseaux

sociaux, le référencement et la communication mobile. Cette évolution favorise des échanges plus directs, personnalisés et continus entre l'organisation et ses clients.

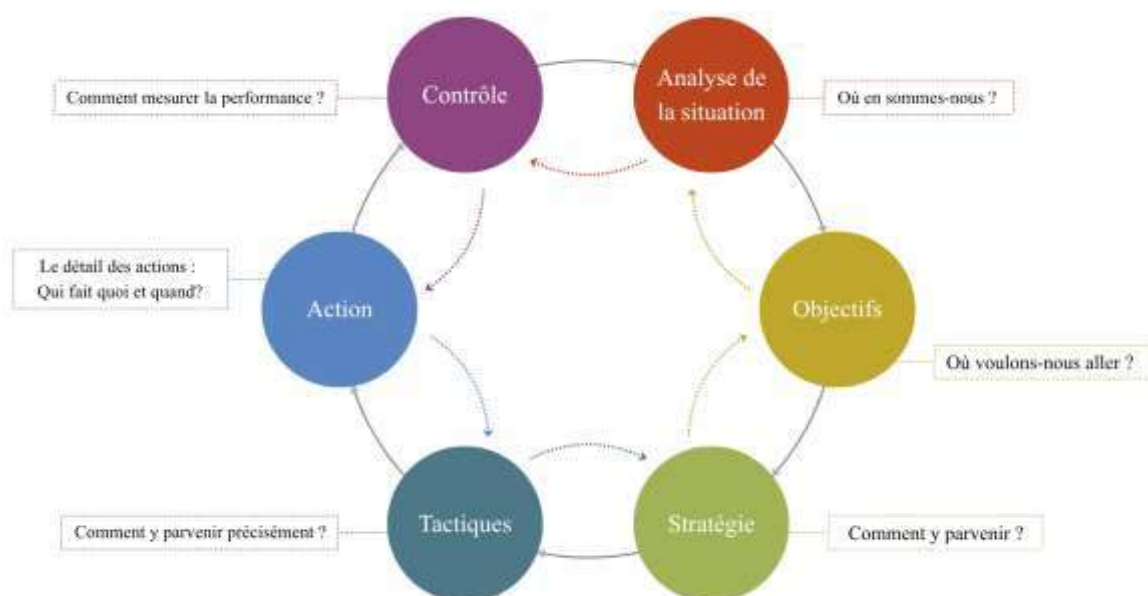
1.2.5. Modèle SOSTAC :

Développé par Paul R. Smith, SOSTAC constitue une méthode de planification marketing (Moodley & Naidoo, 2022). Initialement conçu comme un modèle global de stratégie marketing, il a progressivement été adapté afin d'intégrer les activités du marketing digital et de répondre aux exigences des processus de la transformation digitale (Chaffey & Chadwick, 2022).

Le choix de la méthode SOSTAC comme un modèle théorique pour notre étude repose sur deux principales raisons. **D'une part**, il s'agit d'un modèle de planification holistique permettant d'intégrer l'ensemble des dimensions et des niveaux liés à la transformation digitale du marketing, favorisant ainsi une analyse globale de l'objet étudié. **D'autre part**, sa flexibilité permet une planification et une réévaluation continues des différentes étapes, ce qui correspond à la nature évolutive et agile des projets de transformation digitale.

Le terme SOSTAC est l'acronyme de : Analyse de la situation, Objectifs, Stratégie, Tactiques et Actions (**Figure 2**). Le modèle s'articule ainsi autour de six étapes principales dédiées à la planification du marketing digital (**Tableau 1**).

Figure 2: La méthode de planification SOSTAC



Source : Adapté par nos soins à partir de (Chaffey & Smith, 2023)

Tableau 1: Les étapes de la méthode SOSTAC pour la planification du marketing digital

Etapes		Contenu
S	Analyse de la situation	Il s'agit de poser un diagnostic du marché digital en examinant les différentes composantes du microenvironnement, notamment les clients, les concurrents et les intermédiaires. En plus d'une revue approfondie du macro-environnement.
O	Objectifs	Cela peut inclure une vision stratégique pour les canaux de communication digitaux, ainsi que des objectifs SMART, tels que des prévisions de visites, de prospects et de ventes.
S	Stratégie	Elle synthétise les moyens de réaliser les objectifs en s'appuyant sur différents points de décision : la segmentation, le ciblage, le développement de la proposition de valeur, les éléments du mix marketing et la gestion de la relation client.
T	Tactiques	La tactique définit l'usage opérationnel des outils de communication digitaux. Elle précise les détails de la stratégie.
A	Action	Les actions se rapportent aux plans opérationnels ainsi qu'aux compétences en management du changement et en gestion de projet.
C	Contrôle	Intègre l'analyse de données digitales et des KPI afin d'évaluer l'atteinte des objectifs stratégiques et tactiques. Cette étape permet également d'identifier les leviers d'optimisation nécessaires à l'amélioration continue des résultats.

Source : Adapté par nos soins à partir de (Chaffey & Chadwick, 2022)

2. Cadre méthodologique

Dans cette partie, nous présentons la méthodologie adoptée dans notre recherche. Nous exposerons successivement la posture épistémologique retenue, l'approche méthodologique mobilisée, les méthodes de collecte de données, les instruments de mesure utilisés, ainsi que les outils d'analyse des données.

2.1. Posture épistémologique

Selon (Abousaid, 2023), « la spécification de l'approche épistémologique est un acte fondateur, qui portera à conséquence sur le déroulement de tout travail de recherche ». ce

positionnement est fondamental pour appréhender la complexité des sujets de recherche en sciences managériales (Abousaid, 2023)

Notre étude s'inscrit dans une posture épistémologique constructiviste afin d'explorer et de comprendre les démarches stratégiques et opérationnelles qui permettent aux entreprises de mener efficacement une transformation digitale en marketing. D'après (Nassou & Bennani, 2024), Le paradigme constructiviste reconnaît l'intégration des différentes perspectives dans le processus de recherche et la compréhension approfondie des multiples réalités construites dans divers contextes.

En matière de raisonnement scientifique, nous allons opter pour une logique abductive. Selon (Conaty, 2021), *« l'abduction part des résultats empiriques, et non de la théorie, mais cela ne nie pas le rôle des connaissances théoriques préalables qui fournissent un contexte à la recherche de l'explication la plus plausible des observations empiriques »*. Dans une étude de cas, le chercheur est en étroite proximité d'une masse d'informations et de données empiriques (Conaty, 2021), pour éviter de s'y perdre, nous avons choisi d'utiliser **le modèle SOSTAC comme boussole théorique** initiale en vue de guider notre recherche tout en l'adaptant à la réalité.

2.2. Approche méthodologique

Afin de répondre à notre objectif de recherche, nous avons opté pour une approche qualitative. Selon (Lim, 2025), *« le recours à la recherche qualitative n'est pas seulement un choix méthodologique, mais un engagement à explorer en profondeur les phénomènes sociaux, permettant ainsi aux chercheurs de se mettre à l'écoute des expériences subjectives de leurs sujets »*. La démarche qualitative sert principalement à construire, enrichir ou développer des théories (Thiétart, 2014). Elle s'aligne avec notre posture constructiviste, elle nous permet d'explorer en profondeur et de comprendre les mécanismes stratégiques et opérationnels permettant une transformation digitale en marketing. Ainsi nous la jugeons utile pour plusieurs raisons à savoir :

- ✓ Elle permet d'explorer la richesse des contextes et des témoignages et aussi de capturer les nuances subjectives (Lim, 2025).
- ✓ Son adaptabilité permet d'ajuster l'enquête en temps réel, renforçant ainsi la pertinence des insights (Lim, 2025).

2.3. Instruments de collecte de données

Dans le cadre d'une démarche qualitative, nous avons employé les instruments suivants :

2.3.1. Documentation :

Pour mener notre recherche, nous avons mobilisé de nombreuses sources, notamment des articles scientifiques et des ouvrages spécialisés, consultés via le portail SNDL.

2.3.2. Analyse des documents internes de l'entreprise

Les documents internes de l'entreprise tels que les procédures opérationnelles standards ont été consulté afin d'enrichir notre analyse par des données sur les activités et les pratiques en rapport avec notre périmètre de recherche.

2.3.3. Entretien semi-directifs

L'entretien semi-directif est une technique de collecte de données qualitatives discursives. Pour le réaliser, le chercheur prédéfinit une série de thèmes pour élaborer un guide d'entretien structuré. Notre visée est de fluidifier l'entretien pour favoriser l'expression de l'interviewé (Thiétart, 2014). Le choix de cet instrument est justifié par le fait qu'il nous permet de maintenir le focus. Ainsi il :

- ✓ Permet d'explorer en profondeur les perspectives des interviewés (Thiétart, 2014).
- ✓ Accorde une autonomie dans l'exploration des idées pertinentes qui peuvent émerger lors de l'entretien (Adeoye-Olatunde & Olenik, 2021).

2.4. Echantillonnage

Notre échantillonnage a été ciblé dans le domaine d'étude sur le terrain au sein de l'entreprise El Kendi. Les caractéristiques recherchées étaient présentes chez les managers de produits, les responsables du marketing et les gestionnaires de données clients. Actuellement, la transformation digitale en marketing au sein d'El Kendi est dans son état embryonnaire, c'est sur cette base que nous avons pu identifier notre échantillon (**Tableau 2**), formé des acteurs clés du processus de transformation digitale en marketing, pour participer à notre étude.

Tableau 2: Les profils des interviewés

Interviewé	Poste occupé	Justification du choix	Date de l'entretien	Durée

I1	Product Manager	En tant que spécialiste en management de produits, ce profil est directement impliqué dans les activités marketing, ainsi que dans la planification et la mise en œuvre des stratégies marketing. De plus, il est membre d'un club dédié au marketing digital au sein de l'entreprise. Son expertise constitue ainsi un apport essentiel pour explorer les différents aspects de la transformation digitale en marketing.	23/04/2026	43 :34
I2	Product Manager	En tant que spécialiste en management de produits, ce profil est directement impliqué dans les activités marketing et contribue activement à la planification ainsi qu'au déploiement des stratégies marketing. Il dispose également d'une expérience en marketing digital acquise au sein de sociétés multinationales de l'industrie pharmaceutique. Son expertise constitue un apport important pour l'exploration des différents aspects de la transformation digitale en marketing au sein de l'entreprise.	26/04/2026	34 :03
I3	Sales & Marketing Head	Ce profil assure la gestion de l'ensemble de l'équipe commerciale et marketing au sein d'El Kendi. En tant que responsable du département concerné, il est membre du comité de direction et de pilotage de l'entreprise. Son expertise est essentielle pour explorer la dimension stratégique de la transformation digitale en marketing au sein de l'entreprise.	26/04/2026	01:42:29
I4	Product Manager	En tant que spécialiste en management de produits, ce profil est directement impliqué dans les activités marketing, ainsi que dans la planification et le déploiement des stratégies marketing. Il possède également une expérience dans le domaine du digital acquise au sein de sociétés multinationales de l'industrie pharmaceutique. Son expertise constitue un apport important pour explorer les différents aspects, notamment opérationnels, de la	27/04/2026	43 :29

		transformation digitale en marketing au sein de l'entreprise.		
I5	Senior Brand Manager	Ce profil est impliqué dans le pilotage de la stratégie marketing ainsi que dans la coordination des équipes transversales : médicale, commerciale et règlementaire. Il participe également aux initiatives de digitalisation des processus marketing au sein de l'entreprise. Son expertise nous permettra d'obtenir des insights sur les stratégies et les actions opérationnelles mises en œuvre dans le cadre de la transformation digitale en marketing.	27/04/2026	49 :34
I6	CRM Manager	Spécialisé dans la gestion et l'analyse des données clients, et disposant également d'un parcours en marketing. Ce profil constitue un acteur clé de la communication marketing. Son expertise nous apportera des insights pertinents sur la digitalisation des canaux de communication marketing de l'entreprise	27/04/2026	44 :11

Source : Élaboré par nos soins

Pour mener à bien ces entretiens, nous avons élaboré un guide d'entretien structuré de la manière suivante :

Introduction : Notre guide d'entretien débute par une phase d'introduction et de mise en confiance visant à instaurer un climat de confiance avec l'interlocuteur, en lui garantissant l'anonymat et en sollicitant son consentement pour l'enregistrement de l'entretien, afin de faciliter le traitement des données recueillies. Nous commençons d'abord par nous présenter et exprimer notre gratitude envers l'interviewé pour sa participation. Nous lui présentons également le cadre académique de l'étude.

Par la suite, les questions sont structurées autour de cinq thématiques majeures :

Thématique 01 : Cette partie vise à recueillir des informations sur nos interlocuteurs, entre autres notamment leurs noms, leurs postes au sein de l'entreprise ainsi que leurs expériences professionnelles.

Thématique 02 : Cette thématique porte sur l'évaluation de la maturité digitale de l'entreprise, à travers le concept de « maturité fluctuante ». Elle permet d'identifier les outils digitaux couramment utilisés ainsi que le niveau actuel d'intégration technologique au sein de l'entreprise, notamment en ce qui concerne les données client.

Thématique 03 : Elle s'intéresse à la perception et l'adhésion au changement. L'objectif est d'analyser le système social, les freins psychologiques ainsi que la culture organisationnelle face à la transformation digitale.

Thématique 04 : Cette thématique est consacrée à la planification stratégique via le modèle SOSTAC. À travers cet axe, nous confrontons la théorie de la planification marketing à la réalité opérationnelle et à l'agilité des processus.

Thématique 05 : Enfin, cette partie traite du pilotage de la performance. L'objectif est d'identifier les indicateurs de performance (KPI) permettant d'assurer le contrôle, nous cherchons ainsi à comprendre comment l'entreprise mesure l'efficacité des actions digitales et ajuste sa stratégie en temps réel.

Clôture : Enfin, l'entretien se termine par des remerciements adressés au répondant pour sa précieuse contribution à l'enrichissement de cette recherche.

2.5. Outils d'analyse de données

Pour l'analyse des données, nous avons employé le logiciel « Nvivo 10 » qui est dédié spécifiquement à gérer, explorer, stocker et analyser les données qualitatives, il traite divers types de fichiers : documents, vidéos, audio...etc. et il permet l'encodage des données et l'extraction des résultats. Pour ce faire, nous avons procédé de la manière suivante :

- Importation des données qualitatives en format fichier Word.
- Création des nœuds en suivant le modèle théorique adopté, SOSTAC, pour structurer notre analyse.
- Encodage des données recueillies dans leurs nœuds correspondants.
- Analyse des données encodées et extraction des résultats.

CHAPITRE II : CADRE EMPIRIQUE

Dans ce chapitre, nous présenterons dans un premier temps le cadre empirique de notre étude, en mettant en évidence les principales caractéristiques et dynamiques de cet environnement organisationnel. Nous exposerons ensuite les résultats issus de l'analyse des données recueillies, avant d'en proposer une discussion.

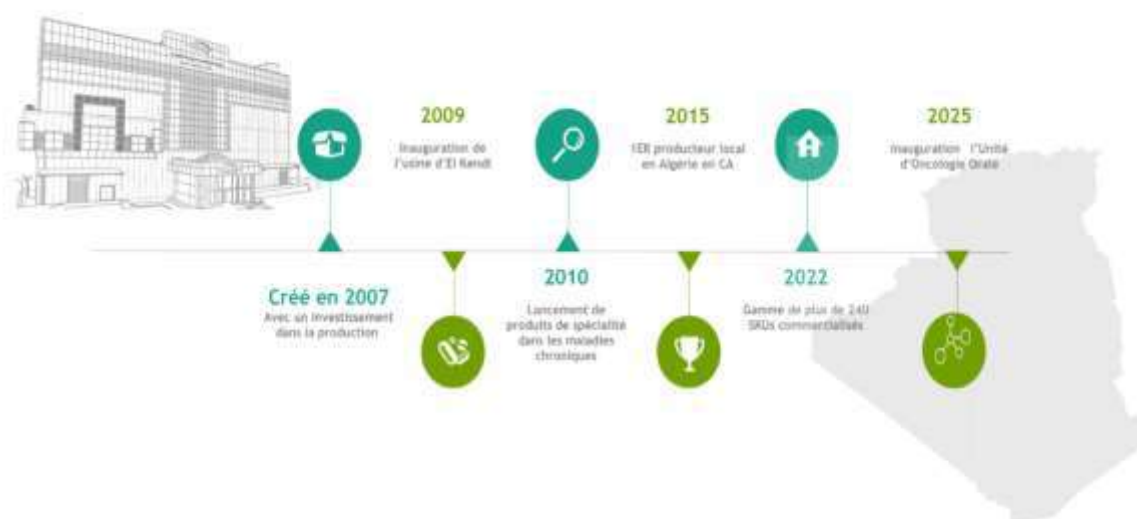
1. Contexte organisationnel

Afin d'introduire notre étude, nous commencerons par une présentation de l'entreprise El Kendi, en abordant son historique, ses activités, son organisation, et plus particulièrement son département commercial et marketing. Nous présenterons ensuite les résultats de notre enquête avant de clôturer ce chapitre par une discussion approfondie des principaux résultats obtenus.

1.1. Présentation de l'entreprise

Créée en 2007, El Kendi Industrie des médicaments est une filiale du groupe jordanien MS Pharma basée en Algérie. Elle se distingue par sa production de génériques et le développement de molécules First to Market ainsi que des bio-similaires.

Figure 3: Le parcours d'El Kendi depuis sa création à nos jours



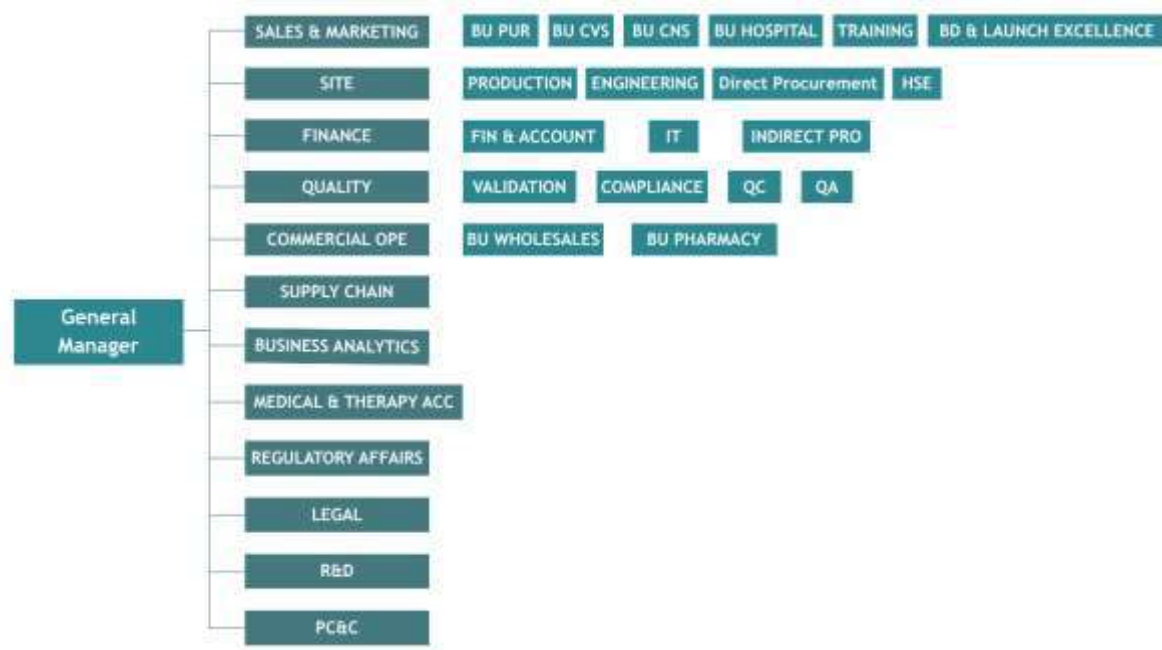
Source : Présentation institutionnelle PowerPoint de MS pharma

Les produits largement distribués sur l'ensemble du territoire national, offrant un portefeuille de 240 autorisations de mise sur le marché diversifié sur plusieurs aires

thérapeutiques : cardiologie, neuropsychiatrie, urologie, rhumatologie, pneumologie, dermatologie...etc.

Elle est désormais l'un des leaders de la production pharmaceutique en Algérie. El Kendi est hiérarchisée et organisée de la manière suivante :

Figure 4: Organigramme général de l'entreprise El Kendi



Source : Documentation interne de l'entreprise

Dans cette section, nous explorons les divers départements de l'entreprise El Kendi :

Directeur Général : Le Directeur Général occupe le poste le plus élevé dans la hiérarchie de l'entreprise. Il est chargé de superviser l'ensemble de l'entreprise, de prendre des décisions stratégiques et de gérer les opérations.

Département Site : Responsable de la production, de la maintenance, de la chaîne d'approvisionnement, de la santé, de la sécurité et de l'environnement sur le site de production.

Département Financier : Responsable de la gestion des finances de l'entreprise, y compris le budget, les états financiers et la comptabilité.

Département Qualité : Responsable de la qualité des produits pharmaceutiques, assurant la conformité et la qualité des produits.

Département Opérations Commerciales : Chargé de gérer les opérations commerciales de l'entreprise.

Département Chaîne Logistique : Ce département est chargé de la gestion des activités de la chaîne logistique et d'approvisionnement.

Département Analyse Commerciale : Responsable de la collecte et de l'analyse des données commerciales pour prendre des décisions éclairées.

Département Médical et d'Accès aux Thérapies : Chargé de la recherche et de l'identification de nouvelles opportunités commerciales.

Département Affaires Réglementaires : Chargé de la recherche et de l'identification de nouvelles opportunités commerciales.

Département Juridique : Ce département est responsable de tous les aspects juridiques de l'entreprise, assurant la conformité aux lois et réglementations algériennes.

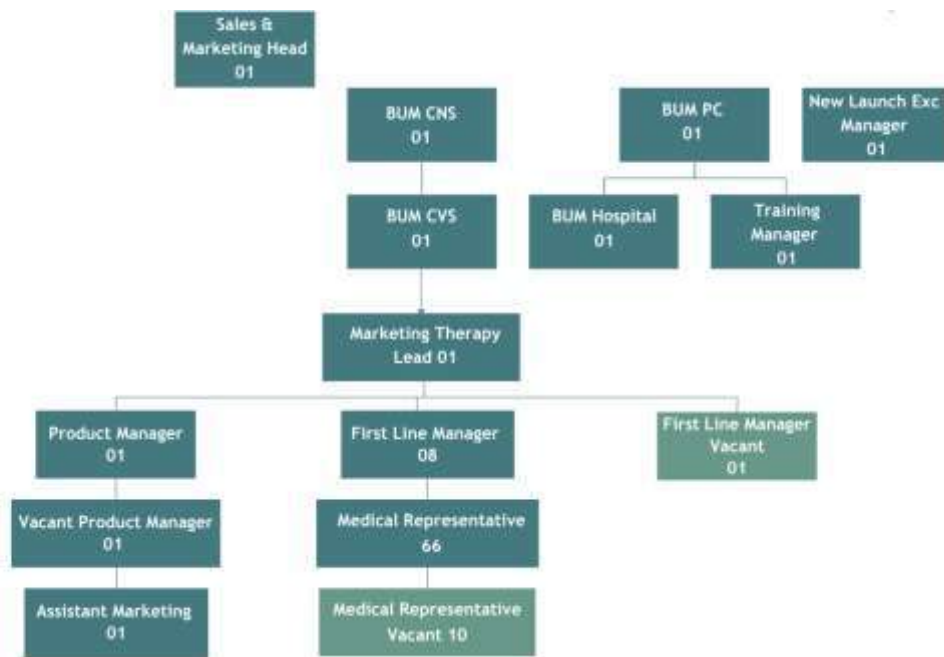
Département Recherche et Développement : Chargé de la recherche et du développement de nouveaux produits pharmaceutiques.

Département People, Culture and Communication : Ce département assume la responsabilité de la gestion des ressources humaines à travers tous les départements de l'entreprise.

Département Commercial et Marketing : Ce département prend en charge la promotion et la vente des produits pharmaceutiques, allant des médicaments traitant des maladies chroniques aux médicaments en vente libre. Ainsi, l'inauguration de l'unité d'oncologie orale est vue comme un grand pas pour le marché pharmaceutique algérien.

El Kendi dispose d'une équipe commerciale et marketing composée d'un personnel qualifié et expérimenté, cette équipe est répartie en plusieurs unités au sein du même département (**Figure 5**), les collaborateurs font preuve de dynamisme et de professionnalisme dans leurs activités. Chaque unité est dirigée par un responsable qui encadre une équipe composée de chefs de produits, dont chacun est responsable d'une gamme de produits, pilote sa performance, réalise ses analyses prévisionnelles et met en place des campagnes promotionnelles. De plus, ils s'occupent de la mise en place des stratégies d'interaction avec les professionnels de santé (HCP) soit en « *face to face* » où via des canaux de communication digitaux.

Figure 5: Organigramme du département Commercial & Marketing détaillant une seule unité



Source : Adapté par nous à partir d'un document interne de l'entreprise

Le département repose par ailleurs sur une force de vente, principalement constituée de délégués médicaux, couvrant l'ensemble des secteurs de santé et des pôles thérapeutiques sur tout le territoire national. L'élargissement continu de ce réseau humain, surtout après l'avènement de la crise sanitaire du Covid-19, a poussé l'entreprise à l'adoption des outils digitaux en interne et en externe dans le but d'optimiser les processus et de faciliter les tâches routinières pour gagner en temps et en efficacité.

Pour encourager ses collaborateurs à développer des outils digitaux efficaces, l'entreprise El Kendi a mis en place une compétition appelée *Fikrati* pour récompenser les collaborateurs qui ont réalisé le meilleur projet digital à son service. L'un de ses slogans : data-driven, decision-making.

Le positionnement de l'entreprise El Kendi dans le marché de l'industrie pharmaceutique, comme l'un des leaders au niveau national, fait d'elle un terrain intéressant pour notre étude empirique.

2. Présentation des résultats

2.1. Analyse des données :

Pour une meilleure lisibilité des données récoltées, nous avons envisagé une analyse lexicale du corpus. Grâce au logiciel Nvivo 10, nous avons pu obtenir le nuage des mots de chaque axe exploré dans notre étude.

2.1.1. Évaluation de la maturité digitale actuelle

Figure 6: Nuage de mots exprimant l'évaluation de la maturité digitale actuelle



Source : Elaboré par nos soins avec le logiciel Nvivo 10

D'après ce nuage de mots présenté, les premiers termes qui ressortent des entretiens avec les interviewés sont : données, data, clients, département, médecins, digital, outils, vente, HCP, produit, communication, marketing, matériel, CRM, force.

2.1.2. Perception et adhésion au changement

Figure 7: Nuage de mots exprimant la perception et l'adhésion au changement



Source : Elaboré par nos soins avec le logiciel Nvivo 10

D'après ce nuage de mots présenté, les premiers termes qui ressortent des entretiens avec les interviewés sont : digital, médecin, digitalisation, changement, temps, données, formation, IA, médecins, métier, transformation. Webinaire.

2.1.3. Stratégies et Actions de la TD

Figure 8: Nuage de mots exprimant les stratégies et les actions de la TD



Source : Elaboré par nos soins avec le logiciel Nvivo 10

D'après ce nuage de mots présenté, les premiers termes qui ressortent des entretiens avec les interviewés, portent principalement sur : digital, marketing, produit, objectifs, processus, digitaux, médecin, projet, niveau, projets, département, email, événements, contenu, outils, validation.

2.1.4. Pilotage de la performance

Figure 9: Nuage de mots exprimant le pilotage de la performance



Source : Elaboré par nos soins avec le logiciel Nvivo 10

D'après ce nuage de mots présenté, les premiers termes qui ressortent des entretiens avec les interviewés, portent principalement sur : digital, médecin, KPI, niveau, compagne, contrôle, action, marché, marketing, produit, laboratoire, concurrentiel.

2.2. Extrait du verbatim

L'enquête des verbatim permet de saisir la perception de la transformation digitale en marketing.

2.2.1. Évaluation de la maturité digitale actuelle

- Résultats des verbatim de l'évaluation de la maturité digitale actuelle.

La 1^{ère} question du guide d'entretien nous permet d'avoir l'extrait de verbatim ci-dessous :

Tableau 3: Résultats des verbatim des outils digitaux utilisés quotidiennement

Quels sont les outils numériques actuellement utilisés dans vos missions quotidiennes ?	
I1	« ... nous avons le CRM, l'e-ADV qui y'est uploadé et les approved emails dont le contenu est promotionnel et scientifique destiné aux HCP ... nous utilisons Power BI pour collecter et analyser notre data, il s'agit aussi d'un outil de décision. Il y a aussi le pack Microsoft ... pour l'analyse et la présentation de données »
I2	« On a l'ERP ... le Power BI, on surveille par rapport aux ventes, au stock actuel, au stock client et on peut analyser les données avec d'autres outils comme IQVIA ... on a le système Dimav pour la validation du matériel promotionnel...le nouveau système Microsoft AX. Dans le marketing digital ! C'est très rare, le digital est coûteux. Les outils digitaux avec les clients c'est l'emailing, les réseaux sociaux comme WhatsApp, et Viber ... la création des sites web, des blogs du contenu reste très loin surtout dans le marketing pharmaceutique »
I3	« ... nous avons le CRM, les Ipad de présentation, et les KPI de mesure. Dans l'activité marketing nous avons l'outil qu'on appelle Dimav pour les systèmes de l'approbation du matériel promotionnel, des Dashboard de suivi de vente et de performance sur Power BI, ce sont des outils digitaux qui nous aident aussi à la décision ... »
I4	« Ce qui est disponible ici c'est déjà les approved emails, les webinaires, il y a les ADV, je ne sais pas si on peut considérer ça comme du digital. Mais avant, ces ADV ont été en format papier, maintenant c'est en format digital. Honnêtement, il n'y a pas forcément de plateforme dédiée ... »
I5	« L'initiative Dimav par mon ex-responsable qui a importé cette idée d'une multinationale, où il a constaté qu'il y avait vraiment une chronophage en terme de processus de validation du matériel promotionnel... donc tu gagnes en temps, en énergie et en précision... d'autres actions non quotidiennes, pour nos clients, l'emailing et le fixe... TEAMS est un moyen de communication digitale fréquent... »

I6	« ...c'est le CRM OCE (Orchestrated Customer Engagement), c'est le principal outil qu'on utilise en dehors de l'SMSing et l'emailing. l'outil OCE permet de gérer toutes les relations et les interactions avec les clients... »
-----------	--

Source : *Elaboré par nos soins*

Les outils digitaux mentionnés révèlent une infrastructure centrée sur la maîtrise de la data et de l'interaction avec les clients. Parmi ces outils, il y a le CRM dont le rôle est de gérer et suivre les interactions et les activités promotionnelles de la force de vente avec les HCP. L'outil IQVIA et les Dashboard Power BI sont considérés comme des outils de pilotage de la performance, d'analyse de données et d'aide à la décision. Il y a aussi des outils qui sont dédiés à l'optimisation des processus tel que l'ERP, Microsoft AX et l'outil Dimav qui a été développé en interne, ainsi que les outils de communication avec les HCP comme : WhatsApp, Viber, l'emailing et les webinaires.

La 2^{ème} question du guide d'entretien nous permet d'avoir l'extrait de verbatim ci-dessous :

Tableau 4: *Résultats des verbatim de la maturité digitale de la base commerciale*

Selon vous, El Kendi a-t-elle déjà établi une "base commerciale numérique" solide ou êtes-vous encore en phase de transition technique ?	
I1	« Disant qu'on a le premier nécessaire, mais effectivement il y a encore à faire. Le volet principal et le plus important reste le face-to-face où nous avons des outils pour évaluer et régir les activités notamment le CRM. En plus d'une expansion en d'autres canaux. Donc il y a une base mais on est en train de renforcer notre patrimoine digital »
I2	« On est en transition technique, on n'est pas encore dans une digitalisation à 100%, d'abord c'est à cause de la réglementation, le pharmaceutique n'est pas aussi ouvert du point de vue réglementaire, d'ailleurs on ne pourra pas communiquer directement avec les patients ... »
I3	« Sur la partie performance commerciale et financière, on vient récemment de muter du Microsoft AX au Microsoft D365 qui est un peu plus performant, ce qui nous permet de suivre et d'interconnecter les ventes, la facturation avec la production et la délivrance...tout ça c'est une digitalisation dans le cadre de l'optimisation et maintenant on a du stock en instantané. C'est un pas de géant qu'on a fait »
I4	« ... je pense que la base est réelle, parce que nous avons la plateforme digitale OCE qui permet de suivre l'activité des équipes sur le terrain ... Donc il y a une base qui est très intéressante sur laquelle on peut construire, parce que ce système OCE c'est des modules, on peut rajouter des modules ... c'est

	<i>à partir de là qu'on peut déployer des outils digitaux c'est-à-dire canaux digitaux ... Mais en interne on a besoin aussi de plateformes ... »</i>
I5	<i>« Elle est en phase de début de développement, moi je parle du département marketing où il y a eu quand même d'efforts pour développer ce volet de communication aussi efficace qui permet de minimiser les coûts...le canal digital permet aussi d'avoir un taux de couverture très important... le premier canal digital c'était l'emailing par les approuvés emails, c'est le seul canal de communication qu'on utilise avec les HCP...Le deuxième outil de travail digital est la plateforme Dimav, mais on est loin d'une communication digitale plus développée comme les applications... »</i>
I6	<i>« ...C'est assez complet, on est à 80%... en marketing on a tout digitalisé, même en relation client, les supports qu'on utilise dans notre interaction avec les HCP sont digitalisés : l'emailing, le SMSing ... pour le moment la base de données des événements et des formations des HCP est répertoriée sur des fichiers Excel, jusqu'à maintenant c'était le cas, on va employer OCE pour ça aussi. Et si on lance ce module qui est déjà déployé en environnement réel, on sera à 100%, c'est à dire toute la relation avec les HCP sera digitalisée »</i>

Source : *Elaboré par nos soins*

Si la digitalisation avance grâce à des outils tels que Dimav, la perception de la maturité digitale diffère d'un collaborateur à l'autre, certains reconnaissent l'existence d'une base digitale sur la base de laquelle ils peuvent construire des outils et des canaux digitaux, à l'image de la plateforme CRM déjà structurée pour le suivi de la force de vente. Bien que d'autres constatent qu'on est dans la phase de transition technique et qu'il reste encore des choses à développer surtout en interne. Les efforts fournis dans ce sens ont permis de minimiser les coûts et d'assurer une couverture plus importante qu'auparavant pour interagir avec les HCP. Cependant ces interactions restent limitées dans des canaux de communication directs. Ceci revient à la réglementation pharmaceutique qui interdit strictement la communication avec les patients. D'un autre côté, le passage récent à Microsoft Dynamics 365 marque un saut qualitatif dans la performance commerciale et financière, permettant un suivi en temps réel.

La 3^{ème} question du guide d'entretien nous permet d'avoir l'extrait de verbatim ci-dessous :

Tableau 5: *Résultats des verbatim de la collecte, la centralisation et le partage de données*

Comment la donnée client est-elle collectée et partagée entre les départements ? Existe-t-il une centralisation ou des silos de données ?

I1	« Nos clients directs sont les grossistes, on récolte leurs stocks et leurs ventes en nos produits ... on collecte aussi les rotations et les disponibilités de nos produits au niveau des pharmacies ... Concernant les professionnels de santé, on collecte le potentiel de la pathologie via des questionnaires et des entretiens... »
	« ... le département Business Analytics s'occupe de la collecte des données. Celles qui concerne notre business sont partagées soit périodiquement soit à la demande et selon le besoin »
I2	« ... nous avons deux acteurs principaux dans la collecte de données : les key account managers qui suivent le stock chez les grossistes, et les délégués médicaux qui collectent les données des HCP ... »
	« Les données sont centralisées et analysées au niveau du département Business Analytics. en marketing, les données dont nous avons besoin dans notre pratique sont accessibles, mais il y a des barrières concernant d'autres données qui reste inaccessibles »
I3	« Nous avons des contrats de confidentialités de données personnelles entre l'entreprise et nos clients. Le département légal protège et gère l'accès à ces données qui ne peut être partagé en interne que si le besoin est rationnel et clair, ceci en regard de la loi 18-07. Or, les données qui concernent notre pratique sont accessibles »
	« Il y existe un seul département qui gère la data : le département Légal. L'accès à la data est en fonction du besoin, de l'employé et de son métier »
I4	« Pour la récolte de data, il y a le CRM par rapport au nombre de contacts qu'ils visitent, le call rate...etc. Dans notre unité, on fait plus le tracking du nombre de patients et les stocks dans les hôpitaux... »
	« Il y a l'ERP... Mais je pense qu'il faut l'optimiser encore parce qu'il y a justement une déperdition d'information...Donc oui les silos existent selon le volet auquel on parle »
I5	« ... la collecte et la centralisation de données se font par le département Business Analytics, Il existe des organismes qui ont ce data...mais dans le secteur hospitalier, les chefs de services partagent l'organigramme et le fichier à jour de leur staff au niveau des structures hospitalières... pour le secteur privé, il y a presque 7 sources de données payantes qu'on y accède »
	« Le but de la centralisation est la confidentialité, la précision, l'homogénéité et surtout pour la performance et le suivi. Il n'y a pas de silos, les données sont partagées selon un organigramme bien précis ... »
I6	« ... La société IQVIA nous fournit les données de marché en plus d'une base de données des HCP et des grossistes en Algérie. Nous alimentons cette base de données par les données des HCP qui ont

	<i>signé des consentements ... le partage de ces données se fait par une demande officielle auprès du département Légal ... »</i>
	<i>« La majorité des données est centralisée chez le département Business Analytics On ne partage pas les données personnelles des HCP, seule une demande officielle qui passe par la validation du département Légal peut être prise en considération »</i>

Source : *Elaboré par nos soins*

Il est clair qu'il y a plusieurs types de données, celles qui concernent le marché pharmaceutique et collectées du tracking des stocks et des ventes des produits d'El Kendi via les grossistes. En plus de la rotation et la disponibilité des produits au niveaux des officines pharmaceutiques. Ainsi que des données de la segmentation et du targeting des HCP. La collecte s'appuie sur des bases de données externes, généralement payantes, comme IQVIA, ou sur l'activité de la force de vente qui alimente le CRM de l'entreprise. Toutes ces données sont centralisées au niveau du département Business Analytics afin de garantir leur confidentialité. L'accès à ces données reste, cependant, encadré par le département Légal. Certes, Il existe des données qui sont facilement accessibles par les collaborateurs. Or, quand il s'agit des données personnelles, une demande d'accès justifiée et rationnelle doit être exprimée auprès du département Légal dans le respect de la loi 18-07 relative à la protection des données personnelles.

2.2.2. Perception et Adhésion au changement

- Résultats des verbatim de la perception et de l'adhésion au changement.

La 4^{ème} question du guide d'entretien nous permet d'avoir l'extrait de verbatim ci-dessous :

Tableau 6: *Résultats des verbatim de la perception de la transformation digitale*

Que représente pour vous la transformation digitale : une simple mise à jour technique ou une refonte de votre métier ?	
I1	<i>« Ce n'est pas un changement global, le métier ne change pas ...20 ans en arrière les ADV existent sous format papier présentés par le délégué chez le médecin, par contre, lors de ces présentations, il n'y a aucune collecte de données en parallèle, les feedbacks étaient verbaux. En digitalisant ce processus, on a deux feedbacks : celui du délégué sur le déroulement des visites avec les médecins, et l'autre collecté du système sur l'utilisation du support par le délégué...Donc non seulement on garde l'esprit d'avant, mais en plus on alimente avec quelque chose de nouveau, factuelle et tangible... »</i>

I2	« C'est une culture d'abord, c'est le fait de changer le mindset des personnes. Toutes les entreprises sont l'image de leur État. Parce que c'est lui qui doit offrir ce genre de solutions via la réglementation et la facilitation de l'accès aux outils digitaux...La digitalisation n'est pas uniquement de créer un outil...c'est une ouverture, d'abord, il faut mettre les bonnes personnes qui sont capables de créer de nouvelles voies de communications. Il faut la culture de contenu parce que le contenu dans la santé n'est pas comme celui de n'importe quel produit commercial. Il y a aussi la data, il faut analyser la data. Il faut avoir une connaissance sur les coûts publicitaires dans les canaux digitaux, soit par Facebook Ads ou LinkedIn Ads, je pense qu'on devrait commencer au moins par ça »
I3	« Je pense que c'est une transformation ... ça fait 28 ans que je suis dans l'industrie pharmaceutique, avant on prenait 2 jours pour faire des analyses Excel, maintenant avec un clic, nous avons une analyse déjà. On croit que le digital va ajouter une rapidité d'exécution, de traitement de données, un gain de temps et aide à la prise de décision...le marketing maintenant doit réfléchir comment toucher le médecin par plusieurs reprises pour faire la publicité de ces produits sur support en face-to-face... »
I4	« C'est un changement profond du métier. La digitalisation n'est pas une fin en soi. C'est un outil et un levier très puissant et très intéressant, elle a un impact positif sur le métier d'un chef de produit...ça facilite la traçabilité, ça fait gagner du temps, ça permet d'élargir les perspectives. Avant en marketing, il y avait des canaux limités : le face-to-face, les congrès et les événements. Mais maintenant avec le digital, il y a le webinaire qui est un autre touchpoint avec le médecin, des approved emails, il y a aussi une plateforme de e-learning... »
I5	« Je pense que c'est la mise en forme, parce qu'on est déjà dedans...un changement, oui, mais ce n'est pas profond, je pense que c'est juste une adaptation, une autre forme de communication qui est plus rapide, plus efficace et plus précise »
I6	« Mon métier est justement de digitaliser, ce n'est pas un changement profond, c'est mon rôle ! Donc oui, pour moi c'est une transition technique, mais pour les autres, ça va être une refonte du métier »

Source : *Elaboré par nos soins*

La perception de la transformation digitale varie d'un profil à l'autre. Pour certains, elle représente une simple adaptation ou une transition technique dans quelques activités qui existent déjà, comme l'adoption des aides de visite électroniques, l'optimisation du système des feedbacks de la force de vente. Tandis que d'autres la perçoivent, pas uniquement, comme un changement qui impacte positivement leurs métiers, mais aussi comme une culture d'ouverture qui change le mindset des personnes, cette culture peut être influencée par l'environnement réglementaire de l'Etat. Globalement, ce changement est un levier puissant qui permet un gain de temps, une rapidité et une efficacité d'exécution, de traitement et d'analyse de données. Elle assure également la traçabilité et élargit les perspectives. Ainsi,

cette transformation a apporté l'occasion de créer de nouveaux touchpoints avec les HCP grâce à l'adoption des canaux de communication digitaux.

La 5^{ème} question du guide d'entretien nous permet d'avoir l'extrait de verbatim ci-dessous :

Tableau 7: Résultats des verbatim des craintes face à la TD

Quelles sont vos principales craintes face à cette mutation ?	
I1	<i>« Il n'y a pas de craintes, parce que si cette transformation apporte un gain de temps il y a tout de suite une adoption. Généralement, les gens ont un programme de jour déjà chargé, donc digitaliser un flux et l'insérer dans le programme des gens, ils ne vont pas résister. Par contre, si on vient alourdir leur journée avec des procédures supplémentaires il y aura généralement une résistance. Il faut juste sensibiliser les gens ... »</i>
I2	<i>« C'est l'accès aux données beaucoup plus, on peut créer un univers digital sans toucher à l'identité personnelle d'un patient, ou des informations personnelles des médecins et des pharmaciens...Et beaucoup ont utilisé cette information pour toucher des personnes, des entreprises... Certes si on a la culture, on doit utiliser les bons outils. Si non, tout le monde peut attaquer son ERP et voler ses données»</i>
I3	<i>« C'est une chose qu'on ne peut pas éviter. On doit être acteur de ce changement et on y croit et on y va. Tirer le maximum des bienfaits tout en préservant les fonctions sachant qu'il peut y avoir un impact sur certaines positions...C'est un virage nécessaire et obligatoire parce que les entreprises vont être très compétitives ... au lieu de subir la chose, préparons-nous à la vivre du mieux qu'on peut malgré que d'il est parfois un peu difficile... »</i>
I4	<i>« Je n'ai pas de craintes, c'est comme chaque nouvelle technologie il faut savoir l'utiliser ... Il y a aussi le risque de l'IA qui reste non infaillible surtout quand on communique de la data scientifique ou des messages marketing. Si pas vérifié derrière par le Médical, une personne humaine, l'IA peut donner des informations erronées où non précises ce qui met en péril notre crédibilité...ça peut même couvrir certaines incompétences d'une personne qui va faire sa stratégie en demandant à l'IA de la faire, ça peut mettre l'entreprise en péril en partageant des données confidentielles »</i>
I5	<i>« Il faut juste savoir les gérer, ça ne peut pas remplacer l'humain parce que c'est lui qui réfléchit, jusqu'à présent, l'IA fait des ravages, et menace des emplois. Je pense que c'est un complément que l'humain va guider, parce que après tout on agit avec les humains »</i>
I6	<i>« Mes craintes c'est que les gens ne suivent pas. Il y a des gens qui sont prédisposés et qui sont à l'aise avec la transformation digitale, mais on a d'autres qui ne le sont pas ou qui sont lents à l'adaptation,</i>

	<i>donc qui freinent la TD, parce qu'ils ont peur, ils ne savent pas ou ils veulent rester dans leur zone de confort »</i>
--	--

Source : *Elaboré par nos soins*

Les craintes liées à la transformation digitale se cristallisent principalement autour de la dimension humaine, à savoir la menace des emplois même si le rôle de l'humain est jugé irremplaçable, la résistance et l'inadaptabilité qui provient des freins psychologiques entre autre : la peur, l'incertitude et l'attachement aux habitudes de travail. D'autres craintes qui concernent la cyber sécurité, les cyberattaques des données personnelles et celles de l'entreprise, ainsi l'usage des application externes d'IA par les collaborateurs peut non seulement couvrir les incompétences de certains d'eux, mais aussi mettre la crédibilité de données de l'entreprise en péril. Bien que cette transformation soit difficile, elle est inévitable, d'où l'intérêt de la sensibilisation et la formation des collaborateurs pour mener à bien cette transformation.

La 6^{ème} question du guide d'entretien nous permet d'avoir l'extrait de verbatim ci-dessous :

Tableau 8: *Résultats des verbatim de la formation et l'accompagnement*

Vous sentez-vous suffisamment formé ou accompagné pour adopter ces nouveaux outils ?	
I1	<i>« Généralement, toute nouveauté dans les tâches nécessite un peu de formation. Cette formation a deux sources : l'entreprise et l'autoformation. Et si je veux répondre à ta question je me sens assez formé et mature pour ça »</i>
I2	<i>« C'est vrai que dans les écoles, on nous apprend la base et qu'on a eu des formations dans nos anciens laboratoires, mais la particularité de la digitalisation c'est la rapidité de transformation : à chaque fois des nouveautés et de nouvelles stratégies. Donc une mise à jour presque annuelle ou au moins tous les 4 ans ou les 5 ans est obligatoire, pour tout le personnel par rapport à la formation, à la stratégie, à la maniabilité et à la réglementation »</i>
I3	<i>« Alors moi pas formé, mais je suis quelqu'un qui pousse mes éléments à adopter le digital le plus rapidement possible, aller sur des initiatives, sur des propositions, sur des projets, parce que le digital ne va pas seulement faciliter leurs tâches, mais il permet de gagner du temps, de réfléchir plus à des projets que d'être noyé derrière les chiffres et les projets chronophages... »</i>
I4	<i>« J'ai une expérience dans les fonctions digitales, je suis donc assez formé. Supporté ! je ne pense pas : En externe, les agences de communication ne sont pas hyperspécialisées dans le digital. En interne, je</i>

	<i>ne me sens pas assez sensibilisé par les perspectives sur ce qu'on peut faire avec le digital...un environnement qui n'est pas encore bien outillé que ce soit en terme de ressources humaines ou techniques ne supporte pas assez la transformation digitale »</i>
I5	<i>« Assez formée ! non pas encore, mais El Kendi investit sur la formation de ses équipes, la preuve : ça ne fait pas plus de 4 mois on a bénéficié d'une formation diplômante en IA »</i>
I6	<i>« Je me ressens assez formée et accompagnée parce que c'est mon rôle, je suis censée moi-même former et accompagner les utilisateurs finaux, il y en a qui sont assez formés et accompagnés, mais d'autres qui ne sont pas très à l'aise avec »</i>

Source : *Elaboré par nos soins*

Globalement, être formé est le fruit de l'autoformation, des formations que l'entreprise fournit à ces collaborateurs, d'une expérience préalable ou d'un rôle actuel lié au digital. Certains se disent suffisamment formés, tandis que d'autres pointent l'accélération du rythme de l'évolution technologique et de développement de nouvelles stratégies, d'où l'importance d'une mise à jours périodique du contenu de la formation et de la réglementation destinés aux collaborateurs. Bien que des initiatives concrètes, telles que des formations en IA et l'encouragement des initiatives et des projets digitaux sont bien perçues et valorisées, l'environnement interne et externe de l'entreprise semble déficitaire en ressources humaines et techniques ainsi qu'un manque de sensibilisation des perspectives du changement digital.

2.2.3. Stratégies et Actions via le modèle SOSTAC

- Résultats des verbatim des stratégies et actions via le modèle SOSTAC

La 7^{ème} question du guide d'entretien nous permet d'avoir l'extrait de verbatim ci-dessous :

Tableau 9: *Résultats des verbatim des méthodes de fixation des objectifs marketing digitaux*

Comment sont définis les objectifs marketing digitaux au sein d'El Kendi ? Existe-t-il une méthodologie structurée ?	
I1	<i>« Soit on a des projets, soit des KPI sales et des KPI non-sales, au niveau de notre unité nous avons 2 à 3 projets digitaux par mois, et quand je dis digitaux, ça englobe tous ce qui est en relation avec la promotion marketing »</i>

	<i>« Il n'existe pas, mais on suit les principes du management agile pour les projets digitaux. Après, ça dépend de la nature du projet, si un projet promotionnel c'est les résultats de vente qui comptent »</i>
I2	<i>« Généralement c'est l'utilisation des outils comme l'emailing. Il y a des KPI d'initiatives digitales, comme la création d'une nouvelle boîte d'analyse... Mais le digital qui dépend sur le Power BI est un outil alors que le digital c'est autre chose »</i>
	<i>« Les responsables de communication gèrent les réseaux sociaux, ils ont un planning de partage des événements et des journées de sensibilisation... une méthodologie qui suit le cycle de vie du produit partant de l'analyse, l'objectif, la finance, l'action, la rétroaction et le contrôle, nous l'avons pas ... »</i>
I3	<i>« Quand on établit les objectifs de l'année par MBO, nous stimulons les chefs de produit pour mettre 13% de leurs objectifs de l'année à développer le digital. Nous retenons les projets qui apportent de la valeur pour le médecin et/ou pour la performance de l'entreprise »</i>
	<i>« La fixation des objectifs liés à la fonction, oui. La fixation des objectifs liés au digital pour le marketing, on n'a pas un modèle »</i>
I4	<i>« Pour les approved emails, il y a des KPI assez classiques : open rate, nombre de clics...etc. Le digital maintenant s'intègre dans l'omnichannel marketing, c'est orchestré selon le profil du médecin (persona), ça c'est le premier niveau. Le deuxième niveau c'est l'adoption de produits. Selon ces deux segmentations, on adapte quels canaux utiliser et quel contenu qui permet d'amener un HCP d'un point A à un point B. je fixe mes objectifs par centre hospitalier, mon KPI est le nombre de prescriptions... »</i>
	<i>« En hospitalier, il y a plusieurs paramètres à prendre en considération, l'essentiel que ça soit rationnel. Pour les objectifs marketing digitaux, il n'y a pas une règle fixe pour fixer les objectifs, c'est toujours en fonction des données du contexte. En marketing c'est toujours un cercle, on décide des actions, on évalue et on ajuste, et donc être agile et flexible »</i>
I5	<i>« Je pense qu'on ne les a pas encore définis, on est porté sur le KPI à avoir des projets digitaux sur l'année ce qui est insuffisant, il faut qu'il y ait un programme plus riche sur au moins 4 trimestres et créer du contenu mail promotionnel et médical pour se différencier des concurrents. De cette manière, on aura augmenté la fréquence des KPI, définir des projets et avoir des formations plus développées »</i>
	<i>« Non, il n'y a pas »</i>
I6	<i>« Il y a un objectif global de la direction qui est de digitaliser un maximum de processus, et il y a des objectifs marketing. Le directeur marketing fixe des objectifs de vente, puis le BU manager, en fonction des objectifs à réaliser il définit des stratégies et des leviers business y compris des objectifs digitaux »</i>

	« Oui bien sûr, je pense qu'il y a un processus précis. Il y a un plan marketing qui est réalisé avant la fin de chaque année par les marqueteurs. Pour réaliser ces objectifs de vente, on a besoin de réaliser une telle et telle action y compris des actions digitales »
--	--

Source : *Elaboré par nos soins*

La fixation des objectifs marketing digitaux, au sein de l'organisation El Kendi, semble s'émerger dans deux niveaux : la direction fixe des objectifs globaux annuelles et demande aux collaborateurs du département marketing d'inclure des objectifs digitaux, notamment les approuvés emails, les projets promotionnels, la digitalisation des processus et les projets de e-plateformes. Explicitement, il n'existe pas une méthode structurée pour fixer des objectifs marketing digitaux. Cependant, il se déroule implicitement passant par un cycle d'analyse, d'action, de contrôle et d'ajustement. La mise en place d'un programme d'objectifs trimestriels devrait être envisagée surtout en terme de création de contenu. Ainsi, des formations plus développées s'avèrent indispensables.

La 8^{ème} question du guide d'entretien nous permet d'avoir l'extrait de verbatim ci-dessous :

Tableau 10: *Résultats des verbatim des actions concrètes mises en place et leur alignement avec la stratégie*

Quelles actions concrètes ont été mises en place récemment ? Ont-elles permis de mieux connecter la stratégie à l'action ?	
I1	« Les formations en PMP classique et agile et la création d'un club dédié au digital. Certes, il y a une volonté pour s'améliorer, mais il n'y a pas des actions concrètes »
	« La transformation a été mise en œuvre depuis 4 ans, l'objectif initial c'était d'avoir une vue sur le l'interaction face-to-face avec les HCP, ce qui a été fait via le CR. Pour te dire qu'il y a une stratégie ou des objectifs qui sont fixés pour ça, pas réellement. Ainsi, il n'existe pas quelque chose de structurée sur laquelle tout le monde travaille »
I2	« ...Je suis là depuis 2024, et sincèrement depuis là je n'ai pas vue de transformation digitale. Il y a eu l'outil de validation du matériel marketing, c'est des nouveaux outils de télécommunication mais pas du digital. Quand tu crées sur le Power BI un outil, PowerPoint, ou sur Excel, ça reste des outils d'aide au travail et à la décision. Donc à part le partage sur les réseaux sociaux, il n'y a pas d'actions ou une création de contenu sur les réseaux sociaux malgré qu'elle s'agit d'un axe stratégique... »

	« Oui, on partage toujours nos événements, les actions réalisées au niveau national et régional, il y a toujours un partage en terme d'actions managériales. Mais des campagnes digitales ou du contenu réellement digital qui permet d'avoir des abonnées ! non »
I3	« Tout récent, on a lancée Microsoft D365 pour une gestion financière, commerciale et de production plus efficiente. Au niveau du marketing, j'ai deux projets qui sont en préparation pour améliorer l'efficience de notre fonctionnement. Le premier c'est la digitalisation de la validation de nos événements...Le deuxième projet est la digitalisation des notes de frais pour rembourser nos délégués médicaux sur le terrain à temps ... Les deux projets sont dans le cadre de l'amélioration de l'activité et de l'efficience des gens »
	« Bien sûr, pour la digitalisation des événements marketing permet d'accélérer le processus de validation mais aussi de finaliser les plans prévues pour l'organisation des événements. En plus, elle nous permet de suivre le budget. Donc toujours il y a une connexion avec la stratégie, parce qu'on est en train de digitaliser le processus d'activité pour implémenter la stratégie... »
I4	« Je travaille actuellement sur 10 approved emails, et l'outil de tracking que je veux placer sur Power BI pour que ça soit automatique »
	« Le directeur général est très orienté digital. Personnellement j'essaye d'aller dans ce sens par ma propre conviction. Mais parfois, je ne peux pas initier un projet où il n'y a pas les ressources financières suffisantes en interne, ni des agences en externe qui sont capable à réaliser les prestations que ce projet exige »
I5	« Le Dimav est une action concrète en collaboration avec le département IT. Il y a une quinzaine d'années qu'on travaille avec une méthode archaïque. Mais maintenant, il est plus simple et facile. En plus des approved emails aussi, là il y a une traçabilité, une possibilité d'évaluer le nombre de vus et des commentaires des HCP »
	« Oui bien sûr, en terme de communication avec les HCP, Dimav nous a permis de ne pas accuser des retards et de gérer des problèmes de perte »
I6	« Tout ce qui est emailing, SMSing. Ainsi, l'OCE nous a permis de digitaliser nos supports promotionnels, inclure des vidéos et même suivre l'usage de ces supports par les délégués. Ce qui nous permet d'avoir un meilleur retour sur investissement »
	« Tout à fait, à 1000% »

Source : Elaboré par nos soins

Il paraît qu'il y a une volonté de passer au digital au niveau stratégique et opérationnel, plusieurs actions ont été mises en place et même en cours à savoir : la formation en

management de projets, la digitalisation des processus de validation et de suivi, l'adoption du système Microsoft D365, l'exploitation du CRM et l'utilisation des canaux de communication digitaux. Ces actions permettent une traçabilité, un suivi instantané et une accélération des processus, elles aident à la prise de décision et favoriser le retour sur investissement, elles ont permis également une meilleure articulation avec la stratégie marketing globale. Cependant, certains rappellent que la vraie transformation réside dans la création de contenu et des campagnes digitales. Ainsi, les obstacles financiers et externes peuvent entraver certaines actions.

La 9^{ème} question du guide d'entretien nous permet d'avoir l'extrait de verbatim ci-dessous :

Tableau 11: Résultats des verbatim de la collaboration entre les départements dans les projets digitaux et agilité

Comment collaborez-vous avec les autres services pour ces projets ? Les structures actuelles facilitent-elles l'agilité ?	
I1	<i>« Le Commercial pour les données de vente »</i>
	<i>« Pas vraiment, l'agilité demande une flexibilité qu'on a pas dans le modèle actuel, il y a des collaborateurs qui l'ont mais ce n'est pas vraiment maîtrisée, soit par manque de compétence ou de connaissance, ce qui peut entraîner des retards dans quelques actions »</i>
I2	<i>« On n'a pas des personnes spécialisées dans la création du contenu marketing digital ou des responsables des réseaux sociaux, c'est pour cela que le digital est toute une culture d'abord, il faut aussi les bonnes personnes pour pouvoir commencer. Donc, c'est le département Communication qui prépare un plan de partage sur l'année »</i>
	<i>« Sincèrement ! Non, la structure actuelle ne permet pas une ouverture au digital. On fait de l'effort mais le pouvoir du digital est immense. Et s'il y aura une vraie volonté de transformation digitale à El Kendi, il y aura un vrai impact soit en matière de réalisation, de mindset ou d'action »</i>
I3	<i>« La collaboration dans le digital au marketing se fait principalement avec le département IT dans le développement des outils digitaux en interne et l'enquête sur la fiabilité et la diligence des agences de support externe. Le département Business Analytics intervient sur le volet de la performance commerciale. Le département Réglementaire collabore pour valider des maquettes. Le département Médical fait partie du processus. Donc, avec qui on collabore dépend du sujet de la digitalisation »</i>

	« Bien sûr ! d'ailleurs plus on digitalise, plus on est agile et réactive...C'est la data digitale qui va nous faciliter la prise de décision et c'est l'IA qui va nous donner la décision. Peut-être on est pas tous digitalisés au même niveau dans l'entreprise, mais on est conscients de la nécessité de tout digitaliser »
I4	« Je collabore plus avec le département Business Analytics, avec le CRM manager, et le département IT pour nous guider à manipuler les outils... Il y a aussi le département Achats qui nous oriente vers les agences qui font du digital »
	« En réalité, les gens sont collaboratifs, il y a une agilité. Mais, il y a parfois des départements qui sont moins collaboratifs. Etant donné que quasiment tout mon parcours est dans les multinationales, ces entreprises sont hyper structurées avec beaucoup de processus, c'est très rigide. Par contre, au niveau d'El Kendi, il y a moins de processus, un peu moins de structure et de niveaux hiérarchiques et donc moins rigide et plus agile »
I5	« En général, on favorise la présence physique, mais nous avons aussi le canal digital. Nos locaux en open space nous permettent une certaine mobilité. Je pense qu'il est plus favorable de garder la connexion humaine »
	« Oui, vous voyez que l'espace de travail est ouvert, à part les salles de réunion. Les portes fermées limitent l'accès et la visibilité. Chez El Kendi on peut dire qu'il y a de l'agilité. Ce n'était pas le cas avant, c'est un point qui s'est développé... »
I6	« On collabore en face-to-face, en réunions, sur Teams, Et on collabore sur toutes les actions du digital que le département Commercial et Marketing cherche à réaliser. Et avec le département IT surtout en matière de contraintes techniques, comme il fait une partie intégrante dans tous les projets de digitalisation »
	« Oui, bien sûr ! parce que chaque département a un rôle et un niveau d'action clairs dans chaque processus, ce qui fait preuve d'agilité »

Source : Elaboré par nos soins

La collaboration à l'entreprise d'El Kendi semble être favorisée par une culture de partage, une organisation en open-space et d'un réseau de communication digitale interne, permettant ainsi une interactivité humaine et une réactivité opérationnelle. Le département IT joue un rôle clé dans les projets de digitalisation des processus en plus d'autres départements, tout dépend de la nature du projet ou du processus, à savoir : le Business Analytics, le Médical, le Règlementaire...etc. La structure de l'entreprise se caractérise par une hiérarchie plus ou moins aplatie et des processus allégés, ce qui lui confère une certaine agilité. Néanmoins, certains affirment que le modèle actuel ne permet pas une grande agilité,

mais cela n'empêche pas une transformation digitale si l'entreprise adopte une culture d'ouverture au digital et s'appuyant sur des profils spécialisées dans les canaux de communication digitaux et la création de contenu.

2.2.4. Pilotage de la performance

- Résultats des verbatim de pilotage de la performance

La 10^{ème} question du guide d'entretien nous permet d'avoir l'extrait de verbatim ci-dessous :

Tableau 12: Résultats des verbatim des KPI des campagnes digitales

Quels indicateurs utilisez-vous pour mesurer le succès d'une campagne digitale ?	
I1	« Les campagnes digitales sont généralement des approved emails, des webinaires, leur succès est mesuré par des KPI d'adoption et d'engagement. L'évolution de la vente du produit dépend de 3 facteurs : l'impact de notre promotion, de la promotion du concurrent et de l'évolution de la pathologie cible. Donc pour un produit que je connais son cycle de vie et qui a fait une évolution, sans avoir recours à des activités parallèles, on peut suggérer une réponse à la campagne digitale »
I2	« C'est beaucoup plus les KPI d'engagement sur les réseaux sociaux. Notre objectif est de vendre. Et créer un département digital nécessite un retour sur investissement rapide et important »
I3	« Il n'existe pas des KPI qui mesurent les résultats concrets des campagnes digitales ou les actions marketing en face-to-face. On a comme KPI le nombre de participation aux webinaires, le taux d'ouverture et de lecture des approved emails. On peut faire une études de marché qui peuvent nous mettre en place des KPI de mesure de la campagne »
I4	« Tout dépend de la campagne digitale : dans un webinar, c'est le niveau de participation, c'est un KPI quantitatif, je vois aussi l'impact sur le comportement et les habitudes de prescription, donc je mesure le niveau d'adoption, c'est un KPI qualitatif. Ceci reste valable pour les approved emails et les autres outils digitaux »
I5	« Bien sûr ! Le taux d'ouverture dans les approved emails et la durée de lecture pour les vidéos »
I6	« Pour les campagnes d'emailing, c'est le taux d'envoi. On peut mesurer l'impact de l'emailing et du SMSing par le nombre de participants aux formations qu'elles soient en présentiel ou en ligne. Nous mesurons la réussite d'un canal digital de communication en analysant les statistiques d'utilisation dans le cas des ADV. Et bien sûr ! La meilleure mesure est la réussite des ventes »

Source : Elaboré par nos soins

La mesure du succès des campagnes digitales repose principalement sur des KPI d'engagement et d'adoption de produits par les HCP. L'évaluation immédiate repose sur les taux d'ouverture et le taux de lecture du contenu des emails, le nombre de participants aux webinaires, le taux d'engagement sur les réseaux sociaux. Cependant, dans une approche promotionnelle hybride il est difficile de dissocier l'impact des campagnes purement digitales de celui des campagnes physiques, plusieurs paramètres peuvent influencer à savoir l'action promotionnelle des concurrents et l'évolution du besoin en produits. Pour y parvenir, il est envisageable de recourir des études de marché spécialisées afin de mesurer la réussite d'une campagne digitale. Or, la réussite des ventes reste l'objectif ultime des marqueteurs.

La 11^{ème} question du guide d'entretien nous permet d'avoir l'extrait de verbatim ci-dessous :

Tableau 13: Résultats des verbatim de mesure de l'impact du digital sur l'avantage concurrentiel d'El Kendi

Comment mesurez-vous l'impact du digital sur l'avantage concurrentiel d'El Kendi sur le marché pharmaceutique ?	
I1	« On ne peut pas se comparer en ce qui est interne. On peut avoir des informations sur nos concurrents au digital via les nouveaux collaborateurs qui viennent d'autres laboratoires et nos amis ailleurs. En externe, l'avantage peut être réellement évalué dans le terrain, par exemple un médecin qui nous dit voilà comment vous avez interagis avec moi contrairement au laboratoire X ou le contraire. Mais à part ça, il n'y a pas comment mesurer l'impact »
I2	« Il n'y a pas d'indicateurs digitaux pour ça. Peut-être un KPI marketing ou un KPI de vente. Nous faisons de la veille concurrentielle sur terrain »
I3	« Pour le moment, on ne sait pas fixer des objectifs KPI smart de mesure, et la seule façon pour avoir ces KPI est de lancer une étude de marché. Dans l'entreprise, nous avons une idée sur l'activité digitale de nos concurrents à travers ce qu'on entend et voit sur les réseaux sociaux, c'est de la veille concurrentielle via des récoltes d'informations par l'équipe marketing »
I4	« C'est la veille concurrentielle quand on voit nos principaux concurrents qu'est-ce qu'ils sont en train de faire via nos équipes terrain. Donc il n'y a pas un KPI précis »
I5	« Il y a les concurrents des molécules mères qui ont plus de présence physique et digital que nous. Pour mesurer l'impact du digital sur notre positionnement dans le marché, on est en état embryonnaire et on n'a pas encore un outil. Nous avons des feedbacks terrain et nous pouvons faire appel à un organisme tierce pour réaliser une étude de marché faire cette mesure»

I6	<i>« C'est de se comparer aux concurrents. Bien sûr ! Il faut avoir des informations sur leurs taux de digitalisation. Et la meilleure façon de le faire est la veille concurrentielle »</i>
-----------	--

Source : *Elaboré par nos soins*

Il n'existe pas des KPI smart qui mesurent l'impact du digital sur l'avantage concurrentiel d'El Kendi. On l'évalue bien à travers la veille concurrentielle en s'appuyant sur les retours des équipes terrains et la veille des réseaux sociaux. L'avantage perçu se construit donc à travers le feedback des médecins sur la qualité de l'interaction digitale et par le benchmarking informel des autres laboratoires via les collaborateurs embauchés et les collègues externes. Faire appel à un organisme tierce pour réaliser une étude de marché paraît utile pour obtenir des insights concernant le positionnement de l'organisation par rapport à ses concurrents dans le digital.

La 12^{ème} question du guide d'entretien nous permet d'avoir l'extrait de verbatim ci-dessous :

Tableau 14: *Résultats des verbatim de la réactivité du système de contrôle*

Le système de contrôle actuel permet-il de corriger rapidement les actions en cours ?	
I1	<i>« Tous ce qui existe comme digital il est facile, surtout les datas workhouse, aussi le CRM qui possède un système de contrôle. Mais concernant les initiatives où il n'y a pas de processus, non. Généralement, c'est le owner qui gère tout le projet y compris le contrôle et met en place les actions correctives. Dans les deux, le contrôle est assez fluide »</i>
I2	<i>« Pour les marqueteurs, le système de contrôle comprend : les prévisions de ventes, la surveillance de l'état des stocks. Un autre système de contrôle est la veille concurrentielle pour modifier l'activité. Mais il n'y a pas un système de contrôle du marketing digital »</i>
I3	<i>« Quand on met en place des actions digitales, les actions correctrices ne peuvent être mises en place qu'en posteriori. Bien sûr, il y a une évaluation post-action pour s'améliorer dans le futur. S'il y a une action qui est faite et qui n'a pas apporté de résultats, elle est annulée. Après, il faut engager un organisme externe via une enquête qui peut apporter des insights sur les actions correctives à mettre en place »</i>
I4	<i>« Théoriquement, oui. Parce qu'il existe des plateformes comme l'OCE qui permet de savoir sur quelle partie du CLM le délégué passe plus de temps, donc on a des outils de traçabilité et de tracking. peut-être on peut développer encore plus de KPI, mais il existe déjà une base pour faire le suivi de nos actions marketing digitales »</i>

I5	« Ça se fait régulièrement, fréquemment et rapidement pour éviter l'accumulation des anomalies d'une manière efficiente »
I6	« Oui, il est agile. On peut rapidement savoir si une telle action a été bénéfique. À mon niveau. C'est plutôt technique. Est-ce que cette action a été rentable et m'a fait gagner du temps. Et c'est le département Marketing qui fait le contrôle et évalue le retour sur investissement de cette action »

Source : Elaboré par nos soins

Le système de contrôle est agile, que ce soit dans les projets digitaux où l'initiateur et lui-même le contrôleur, ou bien dans les activités habituellement menées par les collaborateurs. La plateforme CRM offre l'opportunité de suivre en temps réel l'utilisation des supports par la force de vente, permettant ainsi une réactivité et une rapidité dans la mise en œuvre des actions correctives. Ces corrections sont généralement apportées à posteriori dans une logique d'amélioration continue. Globalement, il existe une bonne base de contrôle, mais il est exprimé le besoin de développer plus de KPI digitaux afin de renforcer encore plus l'agilité.

3. Interprétation et discussion des résultats :

3.1. Interprétation des résultats

Les entretiens avec les interviewés ont révélé une disparité dans l'estimation de la maturité digitale de l'activité marketing. L'entreprise El Kendi dispose d'une base digitale intéressante (**I1, I3, I4, I6**) et durable (**I4, I6**). Elle comprend une multitude d'outils digitaux dédiés principalement à l'optimisation des processus (**I2, I3, I5**) de gestion, d'analyse de données et d'aide à la décision (**I1, I2, I3, I6**). Elle améliore également la communication et la gestion de la relation client (**I1, I2, I4, I6**). Les données clients sont collectées et centralisées au niveau du département Business Analytics (**I1, I2, I5**). tandis que l'accès à l'information se voit enrayé par des silos et des restrictions liées à la réglementation suivant la loi 18-07 relative à la protection des données personnelles (**I3**). La communication digitale reste également restreinte suite aux contraintes réglementaires liées au marketing des produits pharmaceutiques (**I2**).

La perception de la transformation digitale varie d'une digitalisation des processus déjà existants (**I1, I5, I6**) à une culture de changement et d'ouverture sur les nouvelles technologies (**I2**). Certes, la TD a un impact positif du fait qu'elle facilite les activités quotidiennes des collaborateurs (**I1, I4, I5**) et aide à la prise de décision (**I2**). Or, il existe

des craintes qui s'émergent face à cette mutation à savoir : la menace de certains métiers (**I3**, **I5**), la couverture des compétences des collaborateurs (**I4**), le risque cybernétique (**I2**) et la résistance au changement (**I6**). L'entreprise s'engage à fournir des formations à ses collaborateurs dans le domaine digital (**I5**) en plus des initiatives d'autoformation (**I1**) et des expériences préalables des collaborateurs (**I4**). Mais cela s'avère insuffisant devant le pouvoir immense du digital (**I2**). Des formations plus pertinentes sont cruciales pour y faire face (**I5**).

Bien qu'il n'existe pas de méthodologie structurée pour mener la TD en marketing au sein d'El Kendi (**I1**, **I2**, **I3**), des composantes du modèle SOSTAC sont implicitement présentes (**I2**, **I4**). Il existe un processus descendant de la direction, 13% des objectifs marketings annuelles doivent être des objectifs digitaux (**I3**). Pour ce faire, plusieurs actions ont été mises en œuvre : des formations en management agile des projets, l'adoption des systèmes digitaux (**I3**) du CRM (**I6**), la digitalisation des processus (**I2**, **I3**, **I4**, **I5**) et les campagnes digitales (**I2**, **I4**, **I6**). Il existe une certaine agilité lors de la réalisation des actions opérationnelles grâce à une culture de partage et de collaboration au sein de l'entreprise (**I3**, **I4**) favorisée par : l'organisation en *open space* (**I5**), la réduction de niveaux hiérarchiques verticaux et par la structuration modérée des processus (**I4**). Cependant, pour (**I1**, **I2**), le modèle hiérarchique actuel ne permet pas l'agilité nécessaire pour réaliser les actions prévues.

Le suivi et le contrôle des actions du marketing digital reposent sur plusieurs KPI : le niveau d'adoption des produits par les professionnels de santé (**I1**, **I4**), le taux d'engagement sur les campagnes digitales : le taux d'ouverture des e-mails, le temps de lecture des vidéos, la participation aux webinaires (**I1**, **I3**, **I4**, **I5**, **I6**) ainsi que le taux d'engagement sur les réseaux sociaux (**I2**). Toutefois, il n'existe pas de KPI permettant de mesurer l'impact de ces actions sur le positionnement concurrentiel d'El Kendi, à part la veille concurrentielle (**I2**, **I4**, **I6**). Il est donc préférable de faire appel à un organisme tiers pour réaliser une étude de marché et évaluer l'avantage concurrentiel digital (**I3**, **I5**). En ce qui est du système de contrôle, il est jugé agile sur le plan technique grâce à la traçabilité des plateformes (**I4**, **I5**), mais la correction reste a posteriori (**I3**). En définitive, la transformation digitale est considérée comme un levier de changement encore en phase embryonnaire (**I5**), ce qui nécessite une intégration plus fine des données du marché, notamment en termes de développement des KPI.

3.2. Discussion des résultats

Dans l'entreprise El Kendi, la transformation digitale en marketing est perçue par les collaborateurs soit comme une intégration d'outils technologiques permettant l'optimisation des processus existants, soit comme une culture de changement organisationnel impliquant un nouveau mindset ouvert aux technologies. Cette double lecture rejoint les travaux de (Reis & Melão, 2023; Todorova & Kostadinova, 2025) qui soulignent le caractère holistique de la transformation digitale, allant au-delà de la simple adoption technologique pour toucher les dimensions organisationnelles et culturelles.

Les résultats empiriques font apparaître une infrastructure digitale centrée sur la maîtrise des données et l'interaction avec les professionnels de santé via des canaux de communication digitaux. La collecte et la centralisation des données au niveau du département Business Analytics, encadrées par le département Légal conformément à *la loi 18-07 relative à la protection des données personnelles*, illustrent une gouvernance attentive à la protection des données personnelles ce qui fait apparaître un autre facteur influençant la transformation digitale : la réglementation.

Ces éléments présentent une forte cohérence avec la littérature existante. La distinction opérée entre une transition technique et une refonte plus profonde du métier fait écho aux analyses (Albrecht, 2025; Kherrazi & Roquilly, 2025) sur la nature contextuelle et fluctuante de la maturité digitale. De même, la présence d'outils d'analyse de données et du CRM, combinée à une transition encore en cours, confirme les observations de (Ochoa-Urrego & Peña-Reyes, 2021; Tubis, 2023) selon lesquelles les organisations progressent par paliers, avec des avancées inégales selon les dimensions technique, humaine et stratégique. Les contraintes réglementaires du secteur pharmaceutique limitent fortement les interactions digitales directes avec les patients, ce résultat apporte un éclairage sur la spécificité sectorielle et contextuelle du marché pharmaceutique algérien.

L'étude montre cependant quelques particularités. Si la littérature met souvent en avant une résistance au changement et un manque de compétences (Chaanoun et al., 2022; Yoshikawa et al., 2020), les personnes interrogées expriment davantage une adhésion nuancée, face aux contraintes réglementaires et une reconnaissance des gains déjà obtenus (traçabilité, réduction des délais, suivi en temps réel). Par ailleurs, la perception hétérogène de l'état de la transformation par les collaborateurs renforce l'idée développée par (Kherrazi

& Roquilly, 2025) que la synchronisation entre le système technique et le système social reste un enjeu central.

Le modèle SOSTAC est a prouvé son efficacité dans l'analyse du processus de transformation digitale au niveau des organisations, il permet de décortiquer les composantes du processus et mettre en évidence ses failles. Notre étude a révélé l'application implicite de certaines composantes du modèle SOSTAC notamment la fixation des objectifs stratégiques et opérationnel, la mise en œuvre des actions opérationnelles et le contrôle, cependant la phase d'analyse de situation qui sert de base pour les précédents ne parait pas présente.

Limites de la recherche :

Notre étude comporte certaines limites inhérentes à sa démarche qualitative. D'une part, le caractère mono-cas limite la généralisation des résultats au-delà du contexte spécifique d'El Kendi. D'autre part, bien que l'échantillon a été composé d'acteurs clés de la transformation digitale en marketing, il n'a pas intégré des représentants du département IT, pourtant central dans la digitalisation des processus, ni des responsables de la communication en charge des réseaux sociaux de l'entreprise. De même, aucun délégué médical n'a été interviewé.

Ces choix s'expliquent par le périmètre de recherche strictement centré sur la planification stratégique et opérationnelle du marketing, qui cible principalement les responsables en charge de la conception de la stratégie et du pilotage des actions marketing. Néanmoins, cette absence constitue une limite de l'étude, car elle restreint la vision des dimensions techniques et de terrain de la transformation digitale.

Par ailleurs, le caractère sensible du sujet au sein de l'entreprise a pu introduire un certain biais de désirabilité sociale dans quelques réponses. Enfin, la collecte des données a été réalisée à un stade encore embryonnaire de la transformation digitale marketing chez El Kendi. Si ce timing renforce la valeur diagnostique de l'étude, il limite en revanche l'analyse des effets à long terme et de l'évolution des pratiques.

Malgré ces limites, cette recherche offre une lecture contextualisée et approfondie de la transformation digitale en marketing au sein d'une entreprise pharmaceutique algérienne, tout en proposant des pistes opérationnelles réalistes et ancrées dans les spécificités du terrain.

Recommandations :

Au terme de cette recherche, il apparaît clairement que la transformation digitale en marketing au sein d'El Kendi, bien qu'encore embryonnaire, recèle un fort potentiel de création de valeur tant pour l'organisation que pour les professionnels de santé. Afin de transformer ce potentiel en levier stratégique durable, nous formulons plusieurs recommandations opérationnelles et stratégiques ancrées dans les résultats empiriques et nourries par le cadre théorique mobilisé, notamment le modèle SOSTAC.

✓ **Sensibiliser et former les collaborateurs aux perspectives de la transformation digitale :**

Il est essentiel de mettre en place un programme structuré de sensibilisation et d'accompagnement des collaborateurs, il devrait viser à faire évoluer le mindset des équipes, en mettant en lumière les gains concrets déjà observés tout en adressant les craintes légitimes liées à la cyber-sécurité, à l'évolution des métiers et à la résistance au changement.

✓ **Adopter un modèle de transformation digitale structuré type SOSTAC :**

Nous recommandons vivement l'adoption explicite et intégrale du modèle SOSTAC comme boussole stratégique. En structurant la démarche autour des six étapes, l'entreprise gagnerait en visibilité, en cohérence et en agilité. Un tel modèle offrirait un langage commun aux différents acteurs, permettrait d'aligner vision stratégique et exécution opérationnelle, et faciliterait le pilotage dans un secteur aussi dynamique et réglementé que le pharmaceutique.

✓ **Clarifier et hiérarchiser les objectifs marketing digitaux :**

Il convient de distinguer clairement trois niveaux d'objectifs digitaux afin d'éviter la dilution des efforts : les objectifs d'optimisation et d'automatisation des processus ; les objectifs de développement d'outils de tracking et d'analyse et les objectifs liés aux campagnes marketing destinés aux professionnels de santé. Permettant une allocation plus rationnelle des ressources et une évaluation plus fine des résultats. Un programme trimestriel ou semestriel d'initiatives digitales viendrait compléter la planification annuelle pour plus de réactivité.

✓ **Développer des KPI adaptés à la nature hybride du marketing pharmaceutique :**

Nous préconisons le développement d'un tableau de bord de KPI hybrides qui intègrent à la fois des métriques digitales et des indicateurs business. Le recours occasionnel à des études de marché externes contribue à une évaluation plus rigoureuse de l'impact réel des

campagnes hybrides sur l'avantage concurrentiel de l'entreprise. Ces KPI permettent, dans une logique de contrôle, l'amélioration continue des actions menées.

✓ **Adopter une approche omnichannel**

Une stratégie omnichannel, orchestrée autour des HCP et intégrant de manière fluide les touchpoints physiques et digitaux, constituerait un puissant levier de personnalisation et d'efficacité. Cette approche permettrait de renforcer la cohérence de l'expérience offerte aux HCP et d'optimiser l'impact global des actions marketing.

✓ **Placer la création de contenu médical et scientifique au cœur de la stratégie**

Nous recommandons le renforcement des capacités internes en matière de création du contenu marketing : recrutement ou formation de profils dédiés (content managers), développement d'une stratégie éditoriale fondée sur des insights médicaux rigoureux, et production de contenus à haute valeur ajoutée. Cette démarche, alignée sur une logique de valeur pour le professionnel de santé, permettrait à El Kendi de se différencier durablement dans un environnement concurrentiel de plus en plus digitalisé.

CONCLUSION GENERALE

La présente recherche visait à analyser les démarches stratégiques et opérationnelles permettant de conduire efficacement un projet de transformation digitale en marketing au sein d'El Kendi, l'un des leaders de l'industrie pharmaceutique en Algérie. Dans un contexte caractérisé par une concurrence accrue et des contraintes réglementaires strictes, la transformation digitale s'impose comme un impératif stratégique incontournable. S'appuyant sur le modèle SOSTAC comme cadre analytique, cette étude a permis d'évaluer le degré de maturité digitale de l'entreprise et d'identifier les facteurs favorisant ou freinant cette transformation.

Les résultats révèlent une maturité digitale encore embryonnaire mais prometteuse. L'entreprise dispose d'une infrastructure digitale intéressante centrée sur l'optimisation des processus, la gestion des données et la relation avec les professionnels de santé. Cependant, la planification stratégique demeure insuffisamment formalisée, l'intégration des dimensions humaines et organisationnelles reste inégale, et l'articulation entre vision stratégique et exécution opérationnelle apparaît encore perfectible. Les perceptions des acteurs interrogés révèlent à la fois une adhésion aux bénéfices potentiels du digital et des préoccupations légitimes liées à la formation, à la culture d'entreprise ainsi qu'aux contraintes réglementaires propres au secteur pharmaceutique.

En réponse à la problématique centrale, cette recherche établit que l'efficacité d'un projet de transformation digitale ne repose pas uniquement sur la disponibilité des outils technologiques, mais sur la capacité de l'organisation à articuler de manière cohérente planification stratégique, appropriation culturelle et pilotage par les données.

Le principal enseignement de cette recherche est que la transformation digitale e marketing dans l'industrie pharmaceutique ne constitue pas avant tout un défi technologique, mais un défi stratégique, organisationnel et humain.

Le modèle SOSTAC s'est révélé particulièrement pertinent pour analyser ces différentes composantes. Si certaines étapes du modèle, notamment la définition des objectifs, la mise en œuvre des actions et le contrôle, sont présentes de manière implicite, l'analyse de situation initiale demeure insuffisamment développée, ce qui limite la cohérence globale de la démarche de transformation.

Sur le plan académique, cette étude contribue à une littérature encore peu développée sur la transformation digitale dans l'industrie pharmaceutique algérienne, tout en proposant une mobilisation originale du modèle SOSTAC comme outil de diagnostic de la maturité

digitale. Sur le plan managérial, elle fournit un diagnostic opérationnel ainsi que plusieurs recommandations concrètes, notamment l'adoption intégrale du modèle SOSTAC, le développement d'une stratégie de contenu médical dédiée, le déploiement d'une approche omnicanale et le renforcement des tableaux de bord reposant sur des indicateurs de performance hybrides.

Ces contributions doivent néanmoins être interprétées à la lumière de certaines limites inhérentes au design mono-cas retenu, à la composition de l'échantillon qui n'inclut ni représentants de la fonction informatique ni délégués médicaux, ainsi qu'au stade encore précoce de la transformation digitale au moment de la collecte des données.

Des recherches futures pourraient adopter une approche méthodologique mixte afin de mesurer quantitativement l'impact des initiatives digitales sur la performance commerciale et l'avantage concurrentiel. Une comparaison inter-entreprises ou une analyse longitudinale permettrait également de mieux comprendre les trajectoires de transformation digitale des laboratoires pharmaceutiques algériens. Par ailleurs, l'intégration croissante de l'intelligence artificielle dans la communication destinée aux professionnels de santé constitue un champ d'investigation prometteur, à l'intersection des enjeux d'efficacité promotionnelle, d'éthique médicale et de souveraineté des données.

En définitive, dans un secteur où la rigueur scientifique et les exigences réglementaires façonnent chaque décision, la véritable transformation ne réside pas uniquement dans l'adoption des technologies numériques, mais dans la capacité de l'organisation à faire du digital un moteur durable de création de valeur. Pour El Kendi, l'enjeu n'est donc plus de savoir s'il faut se transformer, mais comment transformer cette mutation en un avantage concurrentiel durable au service de la performance globale de l'entreprise.

BIBLIOGRAPHIE

- Abousaid, F. Z. (2023). Méthodologie et épistémologie de recherche en Sciences de Gestion : enjeux et perspectives. *Alternatives Managériales Economiques*, 5(2).
<https://doi.org/https://doi.org/10.48374/IMIST.PRSM/ame-v5i2.39843>
- Adeoye-Olatunde, O. A., & Olenik, N. L. (2021). Research and scholarly methods: Semi-structured interviews. *JACCP: JOURNAL OF THE AMERICAN COLLEGE OF CLINICAL PHARMACY*, 4(10), 1358-1367.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1002/jac5.1441>
- Al-Moaid, N. A. A., & Almarhdi, S. G. (2024). Developing dynamic capabilities for successful digital transformation projects: the mediating role of change management [Article]. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 13(1), Article 85. <https://doi.org/10.1186/s13731-024-00446-9>
- Albrecht, J. C. (2025, 26-28 May 2025). Towards a Description of the Lifecycle of Digital Transformation Projects – Empirical Insights. 2025 IEEE European Technology and Engineering Management Summit (E-TEMS),
- Azhari, A., & Raharjo, T. (2023). A SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW ON DIGITAL TRANSFORMATION PROJECTS: DISCOVERING PROJECT GOALS AND PROBLEMS [Article]. *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*, 101(21), 6855-6870.
<https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85179448493&partnerID=40&md5=a1e70a65dc0b5ff2d852be8269a2651d>
- Bazán-Torres, N. A., Malpica-Rodríguez, M. E., & Pérez-Aguilar, J. M. (2025). Digital strategies that build loyalty: The role of digital marketing in customer retention. Proceedings of the LACCEI international Multi-conference for Engineering, Education and Technology,
- Brennen, J. S., & Kreiss, D. (2016). Digitalization. In *The International Encyclopedia of Communication Theory and Philosophy* (pp. 1-11). wiley.
<https://doi.org/10.1002/9781118766804.wbiect111>
- Chaanoun, J., Rahmouni, A., & Alaoui, M. (2022). Le changement organisationnel et la transformation digitale : Quelle relation ? *International Journal of Accounting*,

Finance, Auditing, Management and Economics, 3(5-1), 63-86.

<https://ijafame.org/index.php/ijafame/article/view/634>

Chaffey, D., & Chadwick, F. (2022). *Digital Marketing: Strategy, implementation and practice* (8th ed.). Pearson.

Chaffey, D., & Smith, P. R. (2023). *Digital marketing excellence: Planning, optimizing and integrating online marketing* (6 ed.) [Book]. Taylor and Francis.

<https://doi.org/10.4324/9781003009498>

Chirumalla, K., Oghazi, P., Nnewuku, R. E., Tuncay, H., & Yahyapour, N. (2025). Critical factors affecting digital transformation in manufacturing companies. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 21(1), 54.

<https://doi.org/10.1007/s11365-024-01056-3>

Conaty, F. (2021). Abduction as a Methodological Approach to Case Study Research in Management Accounting — An Illustrative Case. *Accounting, Finance & Governance Review* 27. <https://doi.org/https://doi.org/10.52399/001c.22171>

Correani, A., De Massis, A., Frattini, F., Petruzzelli, A. M., & Natalicchio, A. (2020). Implementing a Digital Strategy: Learning from the Experience of Three Digital Transformation Projects. *California Management Review*, 62(4), 37-56.

<https://doi.org/10.1177/0008125620934864>

Etemad, H. (2025). Re-strategizing frameworks: SMEs' search for optimal performance strategies when facing challenges of instability, global change, and emerging restrictions. *Journal of International Entrepreneurship*, 23(2), 245-271.

<https://doi.org/10.1007/s10843-025-00394-9>

Kherrazi, S., & Roquilly, C. (2025). Managing Digital Transformation in Contemporary Contexts: Are Classical Change Management Frameworks Still Relevant? *Journal of Change Management*, 25(2), 85-115.

<https://doi.org/10.1080/14697017.2025.2494508>

Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital*. John Wiley & Sons, Inc.

- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0 : technology for humanity*. Wiley.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Marketing Management*. Pearson Education, Inc.
- Kotler, P., Keller, K. L., & Chernev, A. (2022). *Marketing Management* (16 ed.). Pearson Education Limited.
- Kotler, P., Pfoertsch, W., & Sponholz, U. (2010). *Marketing 3.0 From Products to Customers to the Human Spirit*. John Wiley & Sons, Inc.
- Lim, W. M. (2025). What Is Qualitative Research? An Overview and Guidelines. *Australasian Marketing Journal*, 33(2), 199-229.
<https://doi.org/10.1177/14413582241264619>
- Meridja, A., & Meslem, H. (2025). Histoire du marketing en Algérie : De l'approche traditionnelle à la transformation digitale. *Revue d'Histoire Méditerranéenne*, 8(2), 279 - 291
- Moodley, M. N., & Naidoo, S. (2022). The Evolution of Promotional Marketing Strategies of Tourism Businesses in South Africa - Post Covid-19 [Article]. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 11(3), 1038-1052.
<https://doi.org/10.46222/ajhtl.19770720.274>
- Mukhopadhyay, S., Singh, R. K., & Jain, T. (2024). Developing big data enabled Marketing 4.0 framework. *International Journal of Information Management Data Insights*, 4(1), 100214. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jjime.2024.100214>
- Nassou, Y., & Bennani, Z. (2024). Cadrage épistémologique d'un travail de recherche en science de gestion: Revue de littérature et technique de positionnement. *Alternatives Managériales et Economiques*, 6(2).
<https://doi.org/10.48374/IMIST.PRSM/ame-v6i2.48479>
- Ochoa-Urrego, R.-L., & Peña-Reyes, J.-I. (2021). Digital Maturity Models: A Systematic Literature Review. In (pp. 71-85). Springer.
https://EconPapers.repec.org/RePEc:spr:mgmchp:978-3-030-69380-0_5

- Reis, J., & Melão, N. (2023). Digital transformation: A meta-review and guidelines for future research. *Heliyon*, 9(1). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e12834>
- Rejouani, Y. (2026). From Traditional Marketing to Digital Marketing: Transformations in Concept and Practice *Scientific Journal of Economic Dialogue*, 4(2), 11-21.
- Shahzad, K., Imran, F., & Butt, A. (2025). Digital Transformation and Changes in Organizational Structure. *Research-Technology Management*, 68(3), 25-40. <https://doi.org/10.1080/08956308.2025.2465706>
- Sharma, S., & Bumb, A. (2021). Marketing at the Bottom of the Pyramid: Overcoming the Challenges through MICMAC Analysis. *Journal of Global Marketing*, 34(4), 292-307. <https://doi.org/10.1080/08911762.2021.1884924>
- Slamet, C., Budiman, I., Insan Al-Amin, M., Ali Ramdhani, M., & Gojali, D. (2025). Designing a marketplace system to assist incubators in higher education in fostering technopreneurship. *TELKOMNIKA Telecommunication, Computing, Electronics and Control*, 23(1), 90-107. <https://doi.org/http://doi.org/10.12928/telkomnika.v23i1.26452>
- Suharyati, S., Handayani, T., & Nobelson, N. (2023). The Impact of Sostac's Digital Marketing Planning Strategy on Marketing Performance Through Competitive Advantage. *International Journal of Entrepreneurship and Sustainability Studies*, 3, 34-50. <https://doi.org/10.31098/ijeass.v3i1.1325>
- Tarannum, R., Ngereja, B. J., & Hussein, B. (2025). A structured taxonomy for effective digital transformation project implementation: Development, validation, and practical insights [Article]. *International Journal of Information Systems and Project Management*, 13(1), Article e2. <https://doi.org/10.12821/ijispm130102>
- The, L., Sutrisna, S., Irawan, D. A., Nurcahyo, R., Markonah, Haryani, H., & Asri. (2025, 15-16 Aug. 2025). Hybrid Marketing Strategies for Customer Experience and Loyalty Enhancement. 2025 4th International Conference on Creative Communication and Innovative Technology (ICCIT),
- Thiétart, R. A. (2014). *Méthodes de recherche en management*. Dunod.

- Todorova, A., & Kostadinova, I. (2025). Digital Transformation and Automation: Application and Effectiveness of Chatbots in Bulgarian Entrepreneurship. International Joint Conference on Knowledge Discovery, Knowledge Engineering and Knowledge Management, IC3K - Proceedings,
- Tubis, A. A. (2023). Digital Maturity Assessment Model for the Organizational and Process Dimensions. *Sustainability (Switzerland)*, 15(20), 15122.
<https://www.mdpi.com/2071-1050/15/20/15122>
- Yoshikawa, N. K., da Costa Filho, J. R., Penha, R., Kniess, C. T., & de Souza, J. B. (2020). Agile approach as a strategy in digital transformation projects: A bibliometric review and bibliographic study [Article]. *International Journal of Professional Business Review*, 5(2), 272-288.
<https://doi.org/10.26668/businessreview/2020.v5i2.218>

ANNEXE : GUIDE D'ENTRETIEN

Guide d'entretien

Introduction :

Bonjour madame/monsieur,

Je tiens tout d'abord à vous exprimer ma sincère gratitude pour le temps que vous avez bien voulu me consacrer en participant à cet entretien.

Cet entretien est réalisé dans le cadre de mon projet de fin d'études pour l'obtention d'un Master en Entrepreneuriat et Management de Projets à l'École Nationale Supérieure de Management (ENS) à Koléa. Il porte sur « la planification de la transformation digitale dans le domaine du marketing pharmaceutique au sein de l'entreprise El Kendi ».

Avant de commencer, Permettez-moi de clarifier quelques points :

- Cet entretien est conduit dans le respect le plus strict de la confidentialité et de l'anonymat. Vos réponses seront employées uniquement à des fins académiques.
- Il n'y a pas une bonne ou une mauvaise réponse, je suis ouverte à toutes vos réflexions, opinions et idées, quelle qu'elles soient. C'est précisément votre spontanéité qui enrichira le plus cette recherche.
- Afin de me concentrer pleinement sur vos propos, j'aimerais savoir si vous m'autorisez à enregistrer cet échange ? Cela me faciliterait grandement le recueil fidèle de vos réponses. Je vous garantis que l'enregistrement sera détruit à la fin de notre étude d'ici à quelques semaines. Avez-vous des questions ou des remarques avant que nous ne commençons ?

Thématique 1 : Information généraux sur l'interviewé.

Nom, prénom, poste occupé et expérience.

Thématique 2 : Évaluation de la maturité digitale actuelle

1. Quels sont les outils numériques actuellement utilisés dans vos missions quotidiennes ?
2. Selon vous, El Kendi a-t-elle déjà établi une base commerciale numérique solide ou êtes-vous encore en phase de transition technique ?
3. Comment la donnée client est-elle collectée et partagée entre les départements ? Existe-t-il une centralisation ou des silos de données ?

Thématique 3 : Perception et Adhésion au changement

1. Que représente pour vous la transformation digitale : une simple mise à jour technique ou une refonte de votre métier ?
2. Quelles sont vos principales craintes face à cette mutation ?
3. Vous sentez-vous suffisamment formé ou accompagné pour adopter ces nouveaux outils ?

Thématique 4 : Stratégies et Actions via le modèle SOSTAC

1. Comment sont définis les objectifs marketing digitaux au sein d'El Kendi ? Existe-t-il une méthodologie structurée ?
2. Quelles actions concrètes ont été mises en place récemment ? Ont-elles permis de mieux connecter la stratégie à l'action ?
3. Comment collaborez-vous avec les autres services pour ces projets ? Les structures actuelles facilitent-elles l'agilité ?

Thématique 5 : Pilotage et Performance

1. Quels indicateurs utilisez-vous pour mesurer le succès d'une campagne digitale ?

2. Comment mesurez-vous l'impact du digital sur l'avantage concurrentiel d'El Kendi sur le marché pharmaceutique ?
3. Le système de contrôle actuel permet-il de corriger rapidement les actions en cours ?

Clôture de la discussion

Madame/Monsieur je vous remercie d'avoir répondu à mes questions, c'est la fin de cet entretien.