

# Réseaux sociaux numériques et transformations de la servuction

**SONE MBASSI Alain Noël**

**Université de Yaoundé II**

**asonembassi @gmail.com**

## Résumé :

Depuis de nombreuses décennies, les entreprises de services requièrent une participation du consommateur (Eiglier et Langeard, 1987). Cette participation des consommateurs devrait s'intensifier avec l'adoption des réseaux sociaux numériques qui facilitent la co-crédation des contenus, une communication synchrone non seulement entre l'entreprise et ses clients, mais également entre les clients. Le rôle que joue le client dans le processus de servuction est déterminant lors de la prestation. Ce dernier prend part à la production en communiquant intensément avec le front office qui transmet sa requête au back office pour la résolution. Les réseaux sociaux numériques sont à l'origine de nombreuses transformations au sein des entreprises. L'objectif de cette recherche est d'analyser leurs effets sur les transformations du système de servuction des entreprises de service. Nous mobilisons les travaux d'Orlikowski (2000) sur la technologie en pratique, notamment sa théorie de l'*enactment*. La mise en pratique de la technologie peut prendre différentes formes, d'où l'émergence de trois formes de l'*enactment*: l'inertie, l'application et le changement. Les trois formes d'énaction permettent d'aborder les rapports entre acteurs et systèmes organisationnels. Nous les examinons à travers une approche méthodologique qualitative compte tenu de la nouveauté de notre recherche. Une étude de cas multiple examine la problématique sur deux entreprises de service camerounaises, LMT Group (Axess) S.A. et MTN Cameroon. La collecte des données s'est faite par entretiens individuels semi-directif en face-à-face ainsi que l'exploitation des rapports, les notes internes, et la visite des sites internet. Une analyse de contenu a permis de ressortir les résultats de la recherche. Les réseaux sociaux numériques favorisent ainsi la pratique du crowdsourcing et du social one to one. L'autoproduction du service favorise le déploiement de nouveaux dispositifs de contrôle du processus de coproduction par l'entreprise, mais non par les clients. Ces transformations sont davantage observées dans les entreprises de B to C que dans les entreprises de B to B. Des recommandations sont ensuite formulées. L'intérêt de la recherche est d'établir un cadre explicatif du processus de transformation organisationnel, permettant aux managers de faire face aux nombreux échecs d'implémentation des systèmes d'information dans les entreprises.

**Mots-clés :** Réseaux sociaux numériques, Transformation organisationnelle, servuction, service, *enactment*.

---

# **Réseaux sociaux numériques et transformation de la servuction**

## **INTRODUCTION**

Pour qu'un service se réalise, la présence du client est obligatoire tout comme généralement sa participation à ce service (Eiglier et al., 1997). Apparue dans les années 30 avec l'avènement des supermarchés et du libre-service, la participation constitue un courant de recherche assez récent, à la croisée de deux champs principaux (Cadenat et al., 2013) : celui sur le libre-service initié dans les années 50, développé dans les années 2000 avec l'arrivée des technologies de self-service (SST) et celui de la participation du client, apparu au début des années 80 dans la littérature sur la coproduction des services, réintégrée aujourd'hui dans une nouvelle approche du marketing, la « logique dominante de service » (Lusch et Vargo, 2006a).

Si la participation du client au processus de servuction date, l'usage des réseaux sociaux numériques (RSN) dans ce processus régénère la problématique. La vente et la prestation de service sur les RSN renvoient à des logiques de co-création (Lusch et Vargo, 2006b), articulées sur des communautés ou tribus actives, militantes et souvent expertes des marques dont elles sont fans. La gestion de la relation client en est profondément transformée et doit renouveler ses principes d'action en profondeur (Malthouse et al., 2013). Ce changement doit en outre s'accompagner d'un nouvel agencement organisationnel, qui doit tout à la fois permettre la montée en puissance de nouvelles compétences et l'émergence de nouvelles pratiques vers une logique d'entreprise relationnelle (Jallat et al., 2014).

Sur un point de vue factuel, de nombreuses entreprises sont limitées dans leur capacité à identifier quelles activités de RSN attirent les clients avec la plus grande rentabilité ou qui, parmi leurs clients actuels, favorisent ou soutiennent leurs produits sur des plateformes de RSN. À l'exception de certains enregistrements accidentels et anecdotiques de succès, il existe un manque important de recherche scientifique pour établir la valeur de ces efforts (Trainor et

al., 2014). Si la notion d'entreprise 2.0 est apparue rapidement dans les médias et dans quelques articles académiques (Wijaya et al., 2011) suggérant une transformation des organisations dans leurs structures, processus et modes de management, peu de cas concernant les dernières technologies collaboratives ont été analysés en profondeur sous l'angle de la transformation des organisations (Tran, 2014). A cet effet, la littérature distingue deux paradigmes (Besson et Rowe, 2011): la transformation comme phénomène diffus et « spontané », fait de contraintes structurelles, d'improvisation et de bricolage locaux (Orlikowski, 1996 ; Plowman et al., 2007) et la transformation comme phénomène organisé, fruit d'une intention stratégique du *Top Management Team* (TMT) (Tushman et al., 1986).

Une nouvelle logique prévaudrait dorénavant sous l'impulsion de l'autocontrôle par les clients, et d'interactivité vigilante (Codello-Guijarro et al., 2013). A cause des contenus générés par les utilisateurs (Constantinides et Fountain, 2008) incontrôlables par les marketeurs, de nouveaux dispositifs de communication interactive impliquent les clients dans une démarche d'innovation collaborative (West et Gallagher, 2006). Or loin d'être un processus linéaire, l'adoption des RSN nécessite comme celle de tout système d'information, des transformations susceptibles d'affecter l'organisation de l'entreprise par une redéfinition en profondeur des processus et des relations d'affaires au sens de Scott-Morton (1991) ou encore de Venkatraman (1994). Il devient alors impératif de déterminer la nature des transformations qui découlent des usages des RSN dans le processus de servuction afin de mieux conduire le changement organisationnel dans les entreprises de services camerounaises. Cette recherche examine la situation de deux entreprises de services camerounaise à travers un questionnaire: **Comment les RSN transforment-ils la servuction dans les entreprises camerounaises?**

Pour répondre à cette question, cette recherche s'appuie sur la théorie de *l'enactment* développée par Orlikowski (2000), qui étend la perspective structurationnelle sur la technologie en proposant une compréhension orientée vers la pratique de l'interaction récursive entre les personnes, les technologies et l'action sociale. Cette approche présente l'avantage de mieux expliquer les changements à travers les technologies et leurs usages. La présente recherche s'inscrit par ailleurs dans le courant d'évaluation des systèmes d'information fondé sur l'analyse concurrentiel (Porter et Millar, 1985). Cet argument oriente la recherche dans le domaine du management stratégique. Sur le plan managérial, l'intérêt de

cette recherche est d'établir un cadre explicatif du processus de transformation organisationnel, permettant aux managers de faire face aux nombreux échecs d'implémentation des systèmes d'information dans les entreprises. Un tel cadre explicatif permettrait aux entreprises de services de mieux formuler leurs stratégies digitales afin de valoriser la participation des clients dans la création de nouveaux services, mieux, la création de la valeur pour les clients, véritable pilier de la fidélisation. Le reste de l'article se présente comme suit: la deuxième section présente la revue de la littérature, la troisième section présente la méthodologie, les résultats ressortent à la quatrième section et sont discutés à la cinquième section, la conclusion apparaît ensuite.

## **2. REVUE DE LA LITTERATURE**

Avant de présenter la théorie de la structuration mobilisée dans cette recherche, nous procédons d'abord à un exposé succinct de la participation des clients au processus de servuction et son rapport avec les RSN.

### **2.1. LES RSN ET LE PROCESSUS DE SERVUCTION**

La contribution du consommateur à l'orientation de la production fait depuis le début des années 80, l'objet d'une abondante littérature aussi bien en marketing qu'en sociologie de la consommation. S'opposant aux théories néoclassiques, ainsi qu'à la nouvelle théorie du consommateur qui érigent des barrières entre production et consommation, elle offre de nouvelles perspectives d'analyse du consommateur (Cadenat et al., 2013). Compte tenu de la difficulté à appréhender ce concept protéiforme, nous avons recours aux deux grands dispositifs de participation formulés par Dujarier (2008).

Premièrement, l'autoproduction dirigée, qui renvoie à la coproduction de l'offre, le travailleur n'étant pas décisionnaire, ni même parfois volontaire. Deuxièmement, la coproduction collaborative qui est relative à la notion de marketing participatif, et dans laquelle le collaborateur participe et est associé aux décisions de l'entreprise, de manière totalement délibérée et consciente. Notre recherche s'intéresse à ce deuxième dispositif de participation, parce qu'il est plus favorable à l'usage des RSN dans le processus de servuction.

La servuction est l'organisation systématique et cohérente de tous les éléments physiques et humains de l'interface client-entreprise nécessaires à la réalisation d'une prestation de

services dont les caractéristiques commerciales et les niveaux de qualité ont été déterminés (Eiglier et Langeard, 1987). Il s'agit d'un système composé du client, le personnel en contact, le service, le support physique et le système d'organisation interne. Traditionnellement, le client participe au système de servuction à travers la spécification du service, la contribution à la réalisation du service et le contrôle. La participation du client revêt alors trois formes: physique, intellectuelle et affective.

Souvent qualifiée de marketing participatif (Divard, 2010) ou de coproduction collaborative (Dujarier, 2008), elle recouvre les dispositifs mis en place par les entreprises pour permettre aux consommateurs de regagner le contrôle sur certaines variables du marketing mix, comme la définition du produit, l'information sur le produit, la distribution et la communication (Wathieu et al., 2002). Cette participation des consommateurs devrait s'intensifier avec l'adoption des RSN (Bonnemaizon et al., 2012) que Boyd et Ellison (2007) définissent comme étant des services du web qui permettent aux individus de (1) construire un profil public ou semi-public dans un système borné, (2) énoncer une liste d'autres utilisateurs avec lesquels ils partagent une connexion et (3) visionner et parcourir leur liste de connexions et celles faites par d'autres au sein du système.

Le rôle que joue le client dans le processus de servuction est déterminant lors de la prestation. Ce dernier prend part à la production en communiquant intensément avec le front-office qui transmet sa requête au back-office pour la résolution. Pendant ces moments de vérité, l'action du client est contrôlée par le personnel en contact afin de la rendre compatible aux exigences de l'entreprise (Grönroos, 1982). En interagissant sur les RSN, l'interface Client-front office est phagocytée. Les barrières s'effondrent autour des flux d'informations. Les interactions avec les pairs provoquent de nouveaux besoins chez les clients (surtout pour les niches et les produits fortement personnalisés) et changent les attitudes d'achats. Les communautés coproduisent le service en interagissant en ligne directement avec les services requis, et en créant des contenus partagés par les pairs et l'entreprise, face auxquels l'entreprise est parfois vulnérable.

Les préférences et les décisions des consommateurs sont de plus en plus basées sur les inputs fournis par les parties au-delà du contrôle des marketeurs (Smith, 2009) en ligne: examinateurs, références, blogues, tagging, réseaux sociaux, forum en ligne et autres forums de (incontrôlable par les marketeurs) contenus générés par les utilisateurs (Constantinides et Fountain, 2008). Ces nouveaux dispositifs de communication promeuvent une véritable

interactivité avec les clients et permettent de les impliquer dans une démarche d'innovation collaborative (West et Gallagher, 2006), favorable aux nouvelles pratiques organisationnelles. En outre, si le contrôle (Codello-Guijarro et al., 2013) était l'apanage de l'entreprise il y a quelques décennies, les RSN l'ont récemment attribué en partie aux clients sur la base des pratiques d'autocontrôle et d'interaction vigilante qui interpellent la responsabilité de ces derniers. Cette logique est sous-jacente à la primauté d'une approche relationnelle de l'échange qui privilégie la gouvernance des échanges et l'amélioration de la coopération par les mécanismes sociaux. Nous nous proposons de l'analyser sous le prisme de la théorie de la structuration.

## **2.2. L'ENACTMENT COMME CADRE D'ANALYSE DES TRANSFORMATIONS ORGANISATIONNELLES**

En nous appuyant sur la définition de Romanelli et Tushman (1994), nous appréhendons la transformation organisationnelle comme une modification majeure, profonde, fondamentale ou généralisée, qui équivaut à une rupture, ou encore une modification qui touche les composantes principales ou essentielles de l'organisation. Ce processus nécessite l'initiative des acteurs de la direction encore appelés Top Management Team (TMT). Face aux changements spectaculaires que subissent les technologies et les organisations ces dernières décennies, les chercheurs en organisation ont appliqué les notions d'innovation, d'apprentissage et d'improvisation pour rendre compte de ces modèles d'organisation dynamiques et émergents. Cette tendance va s'étendre vers les recherches en TIC pour comprendre leurs implications organisationnelles (Orlikowski 1996).

Orlikowski (2000) poursuit l'élaboration de concepts abordant le rôle de l'émergence et de l'improvisation dans les technologies et leur utilisation, et cherche en particulier à étendre la perspective structurationnelle dans cette direction. Il le fait en proposant une compréhension orientée vers la pratique de l'interaction récursive entre les personnes, les technologies et l'action sociale. En effet, il suppose qu'une telle orientation vers la pratique peut mieux expliquer l'émergence et le changement des technologies et de leur utilisation. Cela se fait en complétant la notion de structure enchâssée avec celle de structure émergente et la notion d'appropriation avec celle de l'*enactment*.

La technologie en pratique introduit le concept de l'*enactment*, littéralement « la mise en action » qui questionne l'émergence de structures nouvelles émanant de la rencontre entre les structures de la technologie et l'action humaine. La notion de « mise en action » utilisée ici est liée à celle donnée par Weick (1979), mais dans un sens plus large. Elle est entendue ici dans le sens conventionnel de « constituer, agir, exécuter » « représenter ou traduire en action ». A travers leurs usages, les acteurs énaquent un ensemble de règles et de ressources qui structurent leurs interactions avec la technologie. Les structures constitutives de la technologie émergent des interactions répétées et « situées » de l'acteur avec la technologie. Ces interactions sont récursives par nature dans la mesure où les usages modèlent les propriétés structurelles de la technologie qui habilite et/ou contraignent à leur tour les usages (Orlikowski, 2000).

La mise en pratique de la technologie peut prendre différentes formes, d'où l'émergence de trois formes de l'*enactment*: l'inertie correspond à une situation où les utilisateurs choisissent d'utiliser la technologie pour conserver leur façon actuelle de faire les choses; l'application fait référence à un processus de redéfinition et/ou d'amélioration des pratiques courantes à travers les usages; enfin, le changement est une situation où les usages de la technologie induisent un changement substantiel de la manière de faire de la part des utilisateurs. Les trois formes d'*enactment* permettent d'aborder les rapports entre acteurs et systèmes organisationnels.

### **3. METHODOLOGIE**

#### **3.1. CHOIX DE LA METHODOLOGIE, COLLECTE ET ANALYSE DES DONNEES**

Cette recherche adopte une approche qualitative. Ce choix s'explique par le nombre très restreint d'entreprises camerounaises utilisant les RSN dans leur processus de servuction. Les observations faites sur le terrain ont permis d'identifier les entreprises de télécommunications et les banques comme étant les plus utilisatrices des RSN. Cependant, l'accès aux données n'a été possible que pour deux entreprises. Une étude de cas multiple (Yin, 1994) examine la problématique sur deux entreprises de service camerounaises, LMT Group (Axess) S.A. et MTN Cameroon. Cette approche est efficace en sciences sociales pour étudier des situations sur lesquelles les chercheurs n'ont que peu voire aucune prise (Yin, 2012). Dans un principe



de triangulation, la collecte des données s'est faite sur plusieurs sources. L'entretien individuel semi-directif en face-à-face a été mené sur la base d'un guide d'entretien. Nous avons pour objectif de connaître les différentes positions, compréhensions, attitudes relevant du sujet, et permettre une analyse horizontale, transversale et menée par thème: **Autoproduction du service, Coproduction du service, Contrôle de la coproduction par l'entreprise, Contrôle de la coproduction par les clients, Marketing participatif par RSN, Marketing direct par RSN, Marketing one to one personnalisé, Techniques de Crowdsourcing**. Pour chacun de ces éléments, nous recherchions des informations en fonctions de la théorie d'enactment afin de caractériser l'origine des transformations (l'initiation), leur mise en œuvre (l'application) et leurs conséquences (changement). Sans avoir recours à une échelle de mesure de l'adoption des RSN, la perception de leur adoption s'est faite sur la base du nombre de RSN utilisé par l'entreprise, et les activités dans lesquels ils étaient utilisés.

vingt entretiens semi-directifs d'une heure en moyenne ont été réalisés dans chaque entreprise en deux phases: la première phase s'est effectuée en Avril - juin 2016, tandis que la seconde qui visait à peaufiner les analyses et compléter les informations manquantes s'est déroulée en Juillet - Août 2017. Les personnes interrogées étaient: le directeur général adjoint, un responsable de la relation client et deux responsables de la direction technique (informatique) chez LMT Group (Axess) S.A.; le directeur marketing, deux commerciaux, un responsable clientèle, un *digital manager*, un responsable des systèmes d'information et le directeur régional de la région du Centre chez MTN Cameroon (Tableau 1). A ces données, nous avons adjoint des données issues des rapports, les notes internes, ainsi que la visite des sites internet.

Des échanges avec d'autres chercheurs et des allers-retours entre la théorie et le terrain ont concouru à l'enrichissement de notre cadre théorique et l'élimination des biais internes. Sur la base de ces données nous avons constitué des verbatims par écrit. Menant une analyse de contenu, nous avons élaboré une grille d'informations recueillies classées par rubriques, en nous inspirant des concepts de notre revue de littérature. Cette analyse suit une approche systématique, et à une démarche close d'évaluation et de traduction des indicateurs d'étude basée sur les objectifs de notre étude. Notre analyse est sémantique, et l'interprétation des résultats est factuelle (Andreani et Conchon, 2005). Il s'agit de commenter le point de vue des interviewés en fonction des questions posées lors des entretiens. Les huit thèmes identifiés ci-

dessus ont été classés comme références dans la reconstruction de contenus. Pour chaque thème, les informations secondaires et les réponses des entretiens ont été classés.

**Tableau 1: Les entretiens**

Entreprises	Type d'entretien	Durée	Lieu	Qualité du répondant
MTN Cameroon	Individuel, semi-directif, face à face	1 <sup>er</sup> Passage: 1h 2 <sup>em</sup> Passage : 40mn	Yaoundé	directeur marketing
	Collectif, semi-directif, face à face	1 <sup>er</sup> Passage:50mn 2 <sup>em</sup> Passage:45mn	Yaoundé	commerciaux
	Individuel, semi-directif, face à face	1 <sup>er</sup> Passage: 1h 2 <sup>em</sup> Passage:45mn	Yaoundé	responsable clientèle
	Individuel, semi-directif, face à face	1 <sup>er</sup> Passage: 55mn 2 <sup>em</sup> Passage:45mn	Yaoundé	digital manager
	Individuel, semi-directif, face à face	1 <sup>er</sup> Passage: 1h 2 <sup>em</sup> Passage:50mn	Yaoundé	responsable des systèmes d'information
	Individuel, semi-directif, face à face	1 <sup>er</sup> Passage: 55mn 2 <sup>em</sup> Passage:45mn	Yaoundé	directeur régional
LMT Group (Axess) S.A	Individuel, semi-directif, face à face	1 <sup>er</sup> Passage: 1h 2 <sup>em</sup> Passage:1h	Yaoundé	directeur général adjoint
	Individuel, semi-directif, face à face	1 <sup>er</sup> Passage: 1h 2 <sup>em</sup> Passage:45mn	Yaoundé	responsable de la relation client
	Individuel, semi-directif, face à face	1 <sup>er</sup> Passage: 1h 2 <sup>em</sup> Passage:1h	Yaoundé	responsable de la direction technique 1
	Individuel, semi-directif, face à face	1 <sup>er</sup> Passage: 1h 2 <sup>em</sup> Passage:1h	Yaoundé	responsable de la direction technique 2

### 3.2. DESCRIPTION DU CAS

Dans les lignes qui suivent, nous faisons une présentation sommaire des deux entreprises sur lesquelles porte la présente étude.

La première entreprise est LMT Group (Axess) S.A., une entreprise spécialisée dans la gestion de la relation client. Elle développe et offre des solutions et services diversifiés qui permettent à ses clients de créer de nouvelles sources de revenus, d'entretenir une relation durable avec leurs clients, prospects, et usagers. Il s'agit notamment de: Serveur Vocal, sms, m-banking (consultation des informations bancaires à partir du téléphone), VCA PRO (vente

virtuelle de forfait de communication), hébergement de kiosque, quiz, chat sms, sms tv, sonneries et logos, centre de contacts, et fourniture de numéros spéciaux (azur, vert et indigo). La deuxième entreprise est MTN Cameroon, un fournisseur de solutions de communication et de paiement présent au Cameroun depuis février 2000. MTN a développé au Cameroun un réseau de télécommunications répondant aux standards internationaux avec des technologies 3G et Wimax en plus du GSM. Ce réseau en constante évolution est constitué, au 30 juin 2015, de plus de 1 700 stations de base et 05 centres techniques ultra-modernes. C'est un réseau solide et étendu qui couvre près de 93% de la population du Cameroun et assure à MTN une présence redondante et un service continu dans toutes les agglomérations de plus de 50 000 habitants.

#### **4. ANALYSE DES ENTRETIENS EXPLORATOIRES**

##### **4.1. LA VARIÉTÉ DES PRATIQUES DE SERVUCTION VIA LES RESEAUX SOCIAUX A L'ORIGINE DE TRANSFORMATION**

La coproduction du service à travers les RSN est à l'origine de nouveaux procédés: crowdsourcing, soumission des votes sur les RSN, jeux-concours et quiz, social one to one et contrôle de la coproduction du service. Ces procédés ont conduit les entreprises à repenser leurs stratégies marketing en y intégrant une place centrale aux clients (Tableau 2). Les effets sont toutefois plus perceptibles dans le cas du B to C (MTN Cameroun) « *aujourd'hui, notre stratégie marketing est alignée sur la stratégie d'entreprise. Tout ce que nos départements entreprennent est en pleine adéquation avec la stratégie que la direction a elle même défini. En fait notre stratégie a toujours mis le clients au centre de nos préoccupations* » (Verbatim directeur régional). Une moindre ampleur est constatée dans le cas du B to B (LMT Group (Axess) S.A.) « *Au début ce n'était vraiment pas notre priorité dans la mesure où les canaux traditionnels de communication nous satisfaisaient totalement. Aujourd'hui quand même, on reconnaît les effets positifs bien que ce soit encore embryonnaire* » (Verbatim directeur général adjoint).

**Tableau 2: Comparaison des pratiques de servuction via les réseaux sociaux à l'origine de transformation dans les deux entreprises**

Nouvelles pratiques après adoption des RSN	MTN	LMT
La pratique du <i>crowdsourcing</i>	+	+
L'écoute et l'échange avec la communauté sur RSN	+	-
La soumission des votes sur les RSN	+	-
jeux-concours et quiz	+	-
La pratique du social one to one	+	-
Le contrôle de la coproduction du service	+	+
La personnalisation des contenus	-	+

#### 4.1.1. Le développement des pratiques de crowdsourcing Chez MTN

Tout en permettant à la marque d'être totalement innovante et en accord avec les aspirations de ses consommateurs, la création de contenus et la cocréation avec l'entreprise incitent à l'achat des produits via l'eBAO. « *En juin 2017, le compte Twitter de MTN compte 2836 photos et vidéos postées par l'entreprise pour alimenter 15725 tweets présentant différentes offres, les démonstrations, les sponsorings et parrainage de l'entreprise. Ils sont encore plus nombreux, les contenus créés et publiés par les clients internautes et qui contribuent à vulgariser la marque* » (Verbatim directeur marketing).

#### 4.1.2. L'écoute et l'échange avec la communauté sur les RSN Chez MTN

L'animation, la publication, le questionnement, les interpellations sur facebook, tweeter, et whatsapp ont créé une relation de qualité entre MTN et ses consommateurs. « *Il y a une récurrence des feedbacks des consommateurs, les tests de nouveaux concepts. La détermination de l'indice de sympathie de la marque est également possible grâce à facebook* » (Verbatim directeur marketing).

#### 4.1.3. La soumission des votes sur les RSN Chez MTN

« *Les community managers interrogent les clients, leur proposent un vote avec conséquences sur l'évolution des produits, de la publicité par exemple, ce qui simplifie le choix des consommateurs envers un produit et rassure l'entreprise sur le succès futur de ce produit* » (Verbatim digital manager). Les clients deviennent des acteurs qui participent activement au marketing, et peuvent même acquérir le statut de *Brand ambassador*.

#### **4.1.4. Les jeux-concours et quiz Chez MTN**

*« Par l'envoi de photo ou de vidéo sur un concept, les clients gagnent des prix, ce qui renforce leur engagement envers la marque. Et pour l'entreprise cela favorise la mise en avant dans les médias et un capital sympathie » (Verbatim responsable clientèle).*

#### **4.1.5. La pratique du social one to one Chez MTN**

La pratique du *social one to one* est également apparue comme une des transformations majeures de la servuction. *« Avant on se contentait de laisser un message sur le mur, ou d'envoyer un mail contenant le même message à tous les clients. Aujourd'hui nous envoyons des messages personnalisés à chaque client » (Verbatim responsable des systèmes d'information).* L'entreprise dispose de bases de données clients renseignant sur leurs différents modes de communication. Elle dispose également d'opt-in qui l'autorisent à envoyer et suivre directement à chaque client des newsletters et des offres dédiées et personnalisées à partir de sa nouvelle plate-forme marketing. *« Sur Facebook nous créons des onglets additionnels dont nous pilotons les contenus depuis notre plate-forme marketing. Ceci nous permet de personnaliser les contenus en assurant en même temps la cohérence avec les autres canaux » (Verbatim responsable des systèmes d'information).*

#### **4.1.6. Le contrôle de la coproduction du service sur les RSN**

Chez MTN, l'offre répond à une demande ciblée *« nous créons un service pour satisfaire un besoin, nous prenons en compte les lignes de vie... » (Verbatim commerciaux).* *« Avant, nous suivions les interventions des clients par des appels qu'ils émettaient sur un numéro gratuit, ou lorsqu'ils se présentaient dans nos agences. Aujourd'hui, nos forums sur les RSN ont amélioré ce service. Nous intégrons davantage les suggestions des clients dans notre stratégie de différenciation des services » (Verbatim commerciaux).* *« Le contrôle s'établit uniquement dans l'orientation des requêtes des clients, aucune action corrective n'est menée à l'encontre d'actions inappropriées par les clients » (Verbatim digital manager).* Une unité de traitement des plaintes et requêtes digitales mise en place depuis 2013 assure la gestion et la transmission des données vers les autres départements de l'entreprise pour traitement. De même, *« les clients peuvent évaluer notre service par des "like", ou tout autre moyen, mais entre clients il n'existe pas de véritables contrôles » (Verbatim responsable des systèmes d'information).*

#### **4.1.7. Le développement des pratiques de crowdsourcing chez LMT**

LMT applique également les techniques de crowdsourcing, bien que celles-ci ne soient pas aussi développées que chez MTN. Les RSN facebook, twitter et whatsapp sont mis à contribution pour recueillir les informations et avis des clients. Cependant, aucune stratégie digitale n'a jusqu'ici été mise en œuvre par le TMT. *« Après une tentative de développement du community manager qui s'est soldée par un échec, nous avons abandonné toute initiative »* (Verbatim directeur général adjoint).

#### **4.1.8. La personnalisation des contenus chez LMT Group**

Par contre la personnalisation des contenus est une pratique courante du département marketing. *« Malgré la persistance du mailing et des SMS, les messages par whatsapp constituent la véritable révolution de LMT et ce, malgré l'absence d'une stratégie digitale »* (Verbatim responsable de la direction technique).

#### **4.1.9. Le contrôle de la coproduction du service sur les RSN**

Chez LMT l'implication du client dans la conception la réalisation et la livraison du service est une pratique antérieure à l'adoption des RSN. Cependant, à travers les RSN, *« ce contrôle entre dans les opérations de veille concurrentielle et comporte deux phases. Le traitement de premier niveau, qui permet d'abord de s'assurer que l'information reçue est exacte, ensuite un traitement de deuxième niveau qui permet de prendre la décision finale face à une situation donnée »* (Verbatim responsable de la direction technique). Il n'existe pas de contrôle du client par d'autres clients. *« De fait, les clients étant tous des entreprises (B to B), ils ne se livrent pas à une communication libre et ouverte, qui elle est plus adaptée aux consommateurs dans le cadre du B to C »* (Verbatim responsable de la relation client). On note donc une absence de transformations consécutives à l'usage des RSN.

#### **4.2. LE PROCESSUS DE TRANSFORMATION ORGANISATIONNELLE**

Les entreprises présentent deux types de comportements organisationnels. Chez MTN les mécanismes de contrôle des clients, la pratique du *crowdsourcing*, du vote sur les RSN et du social one to one, sont définies par le TMT dans la stratégie générale de l'entreprise. Les transformations s'initient dès la mise en application des RSN. Un ajustement complète et élabore les cohérences entre la stratégie, la structure, les personnes et les processus. Ces changements incrémentaux conduisent à un système social toujours plus interconnecté et donc

plus stable. Le TMT se concentre sur la cohérence et l'adéquation de l'organisation. La décision est déléguée aux niveaux hiérarchiques intermédiaires plus experts et informés. Le rôle clé du TMT est de réaffirmer la stratégie, la mission et les valeurs fondamentales, et de surveiller attentivement les opportunités et les menaces externes. Les interactions récursives font émerger le changement en tant que troisième forme d'enaction. Les usages des RSN induisent un changement substantiel de la manière de faire de la part des utilisateurs.

LMT Group (Axiom) S.A. restreint ses modes de communication avec les entreprises clientes. Le choix de l'usage des RSN pour exécuter une tâche est une intention individuelle de chaque employé. Les usages se généralisent ensuite dans toute l'entreprise et s'imposent au dirigeant. À terme, les usages généralisés provoquent des transformations relatives à la nature du travail, les modèles d'interaction, la répartition des tâches, la nature des connaissances etc. mais sans toutefois découler de l'intention du TMT. Le changement intervient à travers des variations en cours qui émergent fréquemment, même imperceptiblement dans les dérapages et improvisations des activités au quotidien. La transformation est donc la conjonction de l'inertie et l'application. Les acteurs choisissent d'utiliser la technologie tout en conservant leurs façons de faire antérieures, mais aussi pour améliorer leurs façons de faire. À l'issue de cette analyse, le cadre de l'enactment apparaît donc comme adapté pour appréhender les transformations organisationnelles et montrer comment la transformation s'initie, s'applique et créer des changements.

#### **4.3. LES CONSEQUENCES SUR LA PERFORMANCE DU PROCESSUS DE SERVICE**

Dans les deux entreprises, les transformations ont amélioré la performance de la service. Les entretiens réalisés ressortent les avis positifs et convergents des dirigeants des deux entreprises. Toutefois, il convient de relever que les effets positifs des transformations sont plus perceptibles chez MTN. Au niveau opérationnel, les acteurs impliqués dans le processus trouvent le travail plus facile, rapide et convivial. Ils basent leurs arguments sur la contribution des clients au processus, ce qui diminue la charge de travail, ne serait-ce que pour la recherche d'information destinée à la résolution des problèmes. Ce tableau reluisant ne se retrouve pas forcément chez LMT Group (Axiom) S.A. à cause de certains dysfonctionnements. Par exemple, au niveau interne, les dirigeants ne réagissent pas toujours favorablement à certaines questions confidentielles sur les RSN.

## 5. DISCUSSION

Nos résultats traduisent la contingence des transformations de la servuction en fonction des RSN utilisés, du secteur d'activité et de l'implication du TMT. Ils permettent ainsi d'établir l'existence de deux types de comportements organisationnels. Dans le premier type, le système de servuction intègre les contributions des clients et prospects via les RSN. Il est favorable à l'innovation, appelle davantage d'autonomie des employés, et nécessite l'initiative de la TMT. L'usage de la technologie par les acteurs contribue à changer sensiblement leurs façons de faire antérieures. Le changement est convergent, et résulte d'efforts d'amélioration des politiques, de création d'unités spécialisées et de mécanismes de liaison, de développement de personnel, de renforcement de l'engagement des individus et des groupes aux missions de l'entreprise. Le cas MTN l'illustre fort bien. Les transformations s'y opèrent comme un phénomène organisé, fruit d'une intention stratégique de la TMT (Tushman et al., 1986).

Le second type de comportement organisationnel se caractérise par l'absence d'une reconfiguration de l'organisation, moins d'autonomie pour les employés, et la centralisation des décisions. Les stratégies y sont peu évolutives et l'innovation absente. La transformation de la servuction est un phénomène diffus et spontané fait de contraintes structurelles, d'improvisation et de bricolage locaux (Orlikowski, 1996 ; Plowman et al., 2007). LMT Group l'illustre fortement. Ce constat nous permet d'aborder les implications des deux types de modèle en fonction de la nature de l'entreprise. MTN est une entreprise exerçant dans le B to C et le B to B, tandis que LMT Group exerce uniquement dans le B to B. Notre recherche démontre que les RSN, en agissant sur le système de servuction, ont permis de créer des métiers nouveaux, de nouvelles procédures, le recrutement de nouvelles compétences au sein de toute l'entreprise chez MTN. La coordination des activités a été modifiée pour faciliter la communication et la collaboration entre les différents départements impliqués dans les opérations de CRM. La structure s'est un peu aplatie pour rendre plus autonome les différents départements et services concernés.

Le fonctionnement de la nouvelle organisation devient complexe. Les effets induits vont d'un sens à un autre laissant entrevoir une action réursive pendant laquelle les RSN influencent les actions de la servuction et donc spécifiquement les départements commerciaux et marketing. Ces derniers commanditent à leur tour des effets sur les autres départements de



l'entreprise. Les actions initiées par les clients s'implémentent de manière incrémentale dans l'entreprise et retournent chez le client sous forme de réponse. Ces transformations sont en accord avec la plupart des recherches actuelles dans le domaine des RSN.

Dans ce sens, nos résultats se rapprochent de ceux de Michaux et Geffroy-Maronnat (2011) qui démontrent que les transformations socio-organisationnelles en contexte CRM peuvent être regroupées en quatre grands domaines distincts de transformation: métier/compétence, contexte de travail, structure sociale, liens stratégiques organisation/environnement. Les recherches qui centrent leurs analyses sur la performance du CRM social, sans toutefois se focaliser sur le concept de transformation organisationnelle, mettent également en exergue le rôle de ces dernières pour que les entreprises réussissent l'implantation de ces systèmes (Trainor et al., 2014; Choudhury et Harrigan, 2014; Harrigan, et al., 2015). Ces travaux relèvent le concept de capacité du CRM social, faisant référence à la compétence d'une entreprise à générer, intégrer et répondre à l'information obtenue à partir des interactions avec les clients, celles-ci étant facilitées par les technologies des médias sociaux.

Conformément à la logique de l'entreprise relationnelle, ils montrent que les systèmes de gestion axés sur le client augmentent la capacité d'une organisation à se concentrer sur les interactions avec les clients, en développant les processus d'information et sont susceptibles d'influencer le succès des initiatives de CRM (Jayachandran et al., 2005). Il s'agit de facteurs déterminants qui soutiennent une culture axée sur le client. Ils sont constitués d'éléments structurels et technologiques qui garantissent que les actions organisationnelles sont motivées par les besoins des clients (Kim et al., 2012; Reimann et al., 2010). Ces recherches appréhendent les RSN comme des ressources qui influencent positivement la performance de la relation client via des capacités au niveau de l'entreprise. Toute chose qui suggère que la technologie seule peut ne pas être suffisante pour obtenir un avantage concurrentiel. Elles facilitent simplement les capacités qui permettent aux entreprises de mieux répondre aux besoins des clients.

Enfin nos résultats interpellent les dirigeants dans le choix des technologies utilisées. Orlikowski attire l'attention des managers sur la distinction qu'elle effectue entre technologie d'adhésion (ou artefact technologique) et technologie d'usage (technologie-en-pratique). En effet, cette distinction expliquerait le paradoxe de la productivité des TIC. La priorité ne se limite plus à l'acquisition de la technologie, mais elle concerne également ses usages.

## 6. CONCLUSION

Nous avons démontré que les transformations entreprises par MTN à l'issue de l'adoption des RSN sont favorables à la performance de la servuction pour une entreprise combinant les natures B to B et B to C. Notre recherche a en outre démontré l'ampleur et la nature des transformations dans une entreprise de nature B to B, et observé l'absence de soutien et d'orientation liés à l'utilisation des RSN où l'interaction est généralement plus relationnelle. Il en découle que la performance du processus de servuction est contingente des transformations induites par les RSN, qui nécessitent l'adoption d'une stratégie d'entreprise relationnelle. Par conséquent, notre recherche préconise:

La prise en compte des clients sous forme de réseaux contrairement aux segments. Cette approche appelle un recentrage du processus de servuction vers les groupes et leurs interactions.

L'intégration dans les stratégies de dispositifs permettant aux internautes d'enrichir et d'améliorer l'attractivité de la marque, les RSN étant désormais au centre des dispositifs relationnels de la firme.

Ces changements doivent s'accompagner d'un nouvel agencement organisationnel, qui va favoriser l'émergence de nouvelles pratiques et compétences vers une logique d'entreprise relationnelle.

## Bibliographie

Andreani, J. C. et F. Conchon (2001), Les Etudes Qualitatives en Marketing, *Cahier de recherche ESCP-EAP*, N° 01-150.

Besson, P. et Rowe, F. (2011), Perspectives sur le phénomène de la transformation organisationnelle, *Systèmes d'information & management*, 16: 1, 3-34.

Bonnemaizon, A., Cadenat, S., Benoit-Moreau, F. et V. Renaudin (2012), Client « exécutant », « assistant marketing opérationnel », « relais » ou « apporteur de solutions » : Dis-moi ce que tu fais, je te dirai qui tu es !, *Management & Avenir*, 52 : 2, 175-193.

Boyd, D. et N. B. Ellison (2007), Social network sites : Definition, history, and scholarship, *Journal of Computer-Mediated Communication*, 13 : 11, 210-230.

Cadenat, S., Bonnemaizon, A., Benoit-Moreau, F. et V. Renaudin (2013), Regards sur la co-production du client : comment les entreprises nous font-elles participer?, *Décisions Marketing*, 70: Avril-juin, 9 - 24.

- Choudhury, M. M. et P. Harrigan (2014), CRM to social CRM: the integration of new technologies into customer relationship management, *Journal of Strategic Marketing*, 22 : 2, 149-176.
- Codello-Guijarro, P., Jougleux, M., Camisullis, C., et M. Szpirglas (2013), Le contrôle organisationnel du client. Le cas des entreprises d'autopartage de particulier à particulier, *Revue française de gestion*, 39 : 34, 99-114.
- Constantinides, E. et J. Fountain (2008), Web 2.0: Conceptual foundations and marketing issues, *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, 9 : 3, 231-244.
- Divard, R. (2010), *Le marketing participatif*, Paris: Dunod.
- Dujarier, M-A. (2008), *Le travail du consommateur. De McDo à eBay : comment nous co-produisons ce que nous achetons*, Paris: La Découverte.
- Eiglier, p., Langeard, E. et V., Mathieu (1997), Le marketing des services, in Y. Simon & P. Joffre (dir.), *Encyclopédie de gestion*, Paris: Economica, 1937-1948.
- Eiglier, p. et Langeard, E. (1987), *Servuction. Le marketing des services. Stratégie et Management*, Paris: Mc Graw-Hill.
- Giddens, A. (1984), *The Constitution of Society*, Berkeley: University of Canada Press.
- Grönroos, C. (1982), An applied service marketing theory, *European Journal of Marketing*, 16 : 7, 30-41.
- Harrigan, P., Soutar, G., Choudhury, M. M., et M. Lowe (2015), Modelling CRM in a social media age, *Australasian Marketing Journal*, 23:1, 27-37.
- Jallat, F., Peelen, E., Stevens, E. et P. Volle (2014), *Gestion de la relation client Total relationship management, Big data et Marketing mobile*, Montreuil: Pearson.
- Jayachandran, S., Sharma, S., Kaufman, P., et Raman, P. (2005), The role of relational information processes and technology use in customer relationship management, *Journal of Marketing*, 69: 4, 177-192.
- Kim, M., Park, J. E., Dubinsky, A. J., et S. Chaïy (2012), Frequency of CRM implementation activities: A customer-centric view, *Journal of Service Marketing*, 26 : 2, 83-93.
- Lusch, R. F. et L. S. Vargo (2006a), Service - Dominant Logic: reactions, reflections and refinements, *Marketing Theory*, 6 : 3, 281-288.
- Lusch, R. F. et S. L. Vargo (2006b), *The Service Dominant Logic of Marketing: Dialog, debate and directions*, Armonk, NY: ME Sharpe.

- Malthouse, E. C., Haenlein, M., Skiera, B., Wege, E. et M. Zhang (2013), Managing Customer Relationships in the Social Media Era: Introducing the Social CRM House, *Journal of Interactive Marketing*, 27:4, 270-280.
- Michaux, V. et B. Geffroy-Maronnat (2011), Les transformations liées au système CRM : une méta-synthèse au prisme de la théorie de la structuration, *Systèmes d'information & management*, 16 : 1, 113-151.
- Orlikowski, W. (1996), Improvising organizational transformation over time: A situated change perspective, *Information Systems Research*, 7 : 1, 63-92.
- Orlikowski, W. (2000), Using Technology and Constituting Structures: A Practice Lens for Studying Technology in Organizations, *Organization Science*, 11 : 4, 404-428.
- Plowman, D. A., Baker, L. T., Beck, T. E., Kulkarni, M., Solansky, S. T. et D. V. Travis (2007), Radical Change accidentally: the emergence and amplification of small change, *Academy of Management Journal*, 50 : 3, 515-543.
- Porter, M. E. et Millar, V. (1985), How information gives you competitive advantage, *Harvard Business Review*, juillet/août, 149-160.
- Reimann, M., Schilke, O., et J. S. Thomas (2010), Customer relationship management and firm performance: The mediating role of business strategy, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38 : 3, 326-346.
- Romanelli, E. et M. L. Tushman (1994), Organizational transformation as punctuated equilibrium: An empirical test, *Academy of Management Journal*, 37 : 5, 1141-1166.
- Scott-Morton, M. S. (1991), *The Corporation of the 1990s: Information Technology and Organizational Transformation*, Oxford University Press, Oxford.
- Smith, T. (2009), The social media revolution, *International journal of market research*, 13 : 1, 65-78.
- Tran, S. (2014), Quelle contribution des technologies collaboratives à la configuration des organisations ?, *Systèmes d'information & management*, 19 : 2, 75-111.
- Trainor, K. J., Andzulis, J., Rapp, A. et R. Agnihotri (2014), Social media technology usage and customer relationship performance: A capabilities-based examination of social CRM, *Journal of Business Research*, 67 : 6, 1201-1208.
- Tushman, M. L., Newman, W. H., et E. Romanelli (1986), Convergence and upheaval: managing the unsteady pace of organizational evolution, *California Management Review*, 29 : 1, 29-44.

- Venkatraman, N. (1994), IT-enabled business transformation: from automation to business scope redefinition, *Sloan Management Review*, 35: 2, 73-87.
- Wathieu, L., Brenner, L., Carmon, Z. Chattopadhyay, A., Wetenbroch, K., Drolet, A., Gourville, J. Muthukrishnan, A., Novemsky, N., Ratner, R-K. et G. Wu (2002), Consumer Control and Empowerment : A Primer, *Marketing Letters*, 13 : 3, 297-305.
- Weick, K. (1979), *The Social Psychology of Organizing*, Reading, MA: Addison- Wesley.
- West, J. et S. Gallanger (2006), Patterns of open innovation in Open Source Software, in H. Chesbrough, W. Vanhaverbeke, & J. West (dir.), *Open Innovation: Researching a New Paradigm*, Oxford: Oxford University Press, 82-106.
- Wijaya, S., Spruit, M., Scheper, W. et J. Versendaal (2011), Web 2.0-based webstrategies for three different types of organizations, *Computers in Human Behavior*, 27: 4, 1399-1407.
- Yin, R. K. (1994), *Case study research: Design and methods*, Beverly Hills: Sage.
- Yin, R. K. (2012), *Applications of Case Study Research*, Thousand Oaks: Sage.