



ESJ Social Sciences

L'analyse des variables explicatives de l'adoption du Social CRM par les PME de Tourisme au Maroc : Résultats d'une étude exploratoire

Mariam Bakkali Bouarrakia

Doctorante à l'Ecole Nationale de Commerce et de Gestion de Tanger,
Maroc

Khalid Chafik

Professeur d'enseignement supérieur à l'Ecole Nationale de Commerce et de
Gestion de Tanger, Maroc

[Doi:10.19044/esj.2021.v17n1p274](https://doi.org/10.19044/esj.2021.v17n1p274)

Submitted: 30 September 2020

Accepted: 04 January 2021

Published: 31 January 2021

Copyright 2021 Author(s)

Under Creative Commons BY-NC-ND

4.0 OPEN ACCESS

Cite As:

Bouarrakia B.M. & Chafik K. (2021). *L'analyse des variables explicatives de l'adoption du Social CRM par les PME de Tourisme au Maroc : Résultats d'une étude exploratoire*. European Scientific Journal, ESJ, 17(1), 274.

<https://doi.org/10.19044/esj.2021.v17n1p274>

Résumé

Le « Social CRM » est un nouveau paradigme qui a récemment émergé pour décrire l'utilisation des médias sociaux en faveur de la gestion de la relation client. Aujourd'hui, le « Social CRM » offre aux entreprises l'opportunité d'être à l'écoute des clients et de pouvoir créer de la valeur en partenariat avec eux. L'objectif de ce papier est d'expliquer l'adoption du « Social CRM » par les PME de tourisme au Maroc. Il propose un modèle conceptuel regroupant différents facteurs déterminants de l'adoption, et qui a pour fondement théorique la théorie d'adoption des innovations de Rogers et le cadre TOE de Tornatzky and Fleischer 1990. Pour apporter des éléments de réponse à notre problématique de recherche, nous avons mené une première étude exploratoire auprès d'une dizaine de PME à la région Tanger-Tétouan-Al Hoceima. L'analyse des résultats a été faite à l'aide du logiciel N vivo12. L'analyse a montré que les principaux facteurs influençant l'adoption du « Social CRM », sont le soutien du Top Management, les connaissances des employés en SI, l'avantage relatif, la compatibilité, la facilité d'utilisation, la testabilité, l'observabilité des résultats, et la pression concurrentielle. Aussi bien, un nouveau groupe de facteurs est à ajouter au modèle initial qui sont les

caractéristiques liées au dirigeant de la PME. Pour pouvoir généraliser les résultats, une nouvelle étude quantitative confirmatoire sera mise en œuvre à l'échelle nationale.

Keywords: Inadequate Flexibility, Resistance, Enterprise Resource Planning (ERP), Information System

Exploring the adoption of Social CRM by Tourism SMEs in Morocco : Results of an exploratory study

Mariam Bakkali Bouarrakia

Doctorante à l'Ecole Nationale de Commerce et de Gestion de Tanger,
Maroc

Khalid Chafik

Professeur d'enseignement supérieur à l'Ecole Nationale de Commerce et de Gestion de Tanger, Maroc

Abstract

« Social CRM » is a new paradigm that has recently emerged to describe the use of social media for Customer Relationship Management. Today, the “Social CRM” offers companies the opportunity to communicate with customers and create value in partnership with them. The purpose of this paper is to explain the adoption of “Social CRM” by tourism SMEs in Morocco. It proposes a conceptual model of different adoption determinants, based on the theoretical theory of adoption of Rogers innovations and the Tornatzky and Fleischer 1990 TOE framework. To provide some answers to our research problem, we conducted an initial exploratory study among a dozen SMEs in the Tangier-Tetouan-Al Hoceima region. The results were analysed using the N vivo12 software. The analysis showed that the main factors influencing the adoption of the «Social CRM», are the support of Top Management, the knowledge of employees in IS, the relative advantage, the compatibility, the ease of use, the testability, the observability of the results, and competitive pressure. Thus, a new group of factors is to be added to the initial model, which are the characteristics related to the SME leader. In order to generalize the results, a new confirmatory quantitative study will be implemented at a national level.

Keywords: IS Adoption - CRM- Social CRM- TOE framework- Diffusion of Innovation theory

1. Introduction

Les médias sociaux et le web 2.0 ont donné naissance à une nouvelle forme d'interaction avec les clients. Ces clients qui ont gagné plus de pouvoir avec la possibilité de se renseigner et d'exprimer leurs opinions. Ils ont devenu actifs et influents, et leur voix passe désormais au-delà de leur voisinage immédiat. Selon (Teixeira 2009), avec les médias sociaux, les internautes peuvent faire fructifier ou anéantir les efforts de commercialisation des professionnels du marketing. Les organisations n'ont donc plus le choix que d'entrer en conversation avec les clients et d'avoir une forte présence sur les médias sociaux, pour se défendre et se vendre.

Un nouveau concept a émergé pour décrire cette nouvelle façon d'interagir et de gérer les relations avec les clients via les médias sociaux, le « *Social CRM* » (Malthouse et al. 2013). En fait, les entreprises du monde entier se reposent de plus en plus sur les médias sociaux pour améliorer leurs relations avec les clients (Harrigan et coll., 2015).

L'objectif de notre recherche est d'étudier les facteurs déterminants qui influencent l'adoption du « *Social CRM* » par les PME du tourisme au Maroc, et d'examiner l'état des lieux de cette adoption au niveau national.

Notre travail de recherche s'inscrit dans un processus de continuité avec les travaux antérieurs de notre groupe de recherche GREMSI, et notamment celui de (Chafik et Benjelloun, 2014), qui a traité les facteurs déterminants de la réussite de l'intégration des projets CRM au sein des entreprises de services Marocaines.

L'étude portera sur les PME de tourisme au Maroc, vu que le tourisme est le secteur d'activité le plus réceptif à l'essor du numérique, et représente un secteur clé dans l'économie Marocaine. Aussi bien, la recherche dans le domaine du *Social CRM* s'est intéressée principalement aux grandes entreprises, intégrant les données issues des médias sociaux à leurs systèmes de gestion de la relation client (CRM) Charoensukmongkol et Sasatanun (2017). Cependant, peu de recherche ont essayé d'expliquer l'adoption du *Social CRM* par les PME. Pour (Harrigan et al. 2014), le *Social CRM* peut être la solution technologique de CRM la plus appropriée pour les PME, principalement parce qu'il semble correspondre à leur façon intuitive de gérer les relations avec la clientèle. Pour (Cappuccio et al. 2012), le *Social CRM* peut même remplacer d'autres solutions CRM pour le cas des PME.

2. Du CRM vers le Social CRM

Le « *Social CRM* » est composé de deux concepts fondamentaux : Le CRM qui est l'acronyme de la gestion de relation client en anglais (Customer Relationship Management), et le volet social qui fait référence aux médias sociaux. Pour une meilleure compréhension de ce nouveau concept, il s'avère

nécessaire de passer en premier lieu par la définition du CRM classique et des médias sociaux afin d'arriver à la définition du « Social CRM ».

Avec l'arrivée de l'internet et des nouvelles technologies d'information, les entreprises ont bénéficié de plus de canaux pour mieux communiquer avec les clients. C'est dans ce contexte que vont apparaître, en fin des années 1990, les premiers progiciels CRM (Customer Relationship Management). Ces progiciels peuvent être définis comme des sortes d'ERP (Entreprise Resource Planning), spécialisés dans la gestion de la relation client. Pourtant, la gestion de la relation client ne se limite pas à un progiciel, mais nécessitent l'adhésion de toute l'entreprise à une culture orienté client. En outre si chaque projet CRM repose sur une solution technologique, sa réussite est conditionnée par les différents processus, l'organisation et la culture de l'entreprise.

En parcourant la littérature scientifique, nous avons constaté l'absence d'un cadre conceptuel consensuel et d'une définition uniforme de CRM. Selon (Jallat, Stevens et Volle, 2005), le CRM est une stratégie par laquelle l'entreprise vise à comprendre, à anticiper et à gérer les besoins des clients actuels et futurs. Cette stratégie impacte les différentes fonctions de l'entreprise (marketing, service informatique, service clientèle, logistique, finance, production etc.). Cova et al. (2006) ont également définis le CRM comme étant une stratégie « *visant à attirer, à identifier, à mieux connaître le client et à le fidéliser en mettant en place un système d'information global qui s'appuie sur une architecture logicielle adaptée, dans le but d'augmenter la rentabilité de l'entreprise et la satisfaction des clients*¹ ». En résumé, Le CRM a pour objectif l'amélioration du service offert au client, l'augmentation des revenus et la réduction des coûts.

Aujourd'hui avec le développement du Web 2.0 et des médias sociaux, le CRM classique a connu de grands changements. En effet, les médias sociaux ont donné plus de pouvoir aux consommateurs. Le client n'est plus le simple récepteur de l'information et du contenu crée par les marketeurs, il est lui-même acteur et influenceur. Selon Lévy-Bencheton (2012), le consommateur n'hésite plus à partager son expérience et à donner son avis sur les marques, ce qui influence positivement ou négativement leur notoriété. D'où la nécessité pour les entreprises de réorienter leurs stratégies de gestion de la relation client vers les médias sociaux. Cette fusion des médias sociaux avec le CRM traditionnel a fait émerger un nouveau concept, le « *Social CRM* ».

(Faase et al., 2011) définissent le Social CRM comme une stratégie utilisant les médias sociaux pour encourager l'engagement et la participation

¹ Cova et al. (2006), *Innover en marketing: 15 tendances en mouvement*, coll.« EDF R&D », p. 59.

active des clients. Pour (Trainor et al. 2014) le Social CRM est l'intégration des médias sociaux avec les activités CRM, pour améliorer la relation client. Selon la revue de littérature, la définition la plus citée par les chercheurs en Social CRM est celle de Paul Greenberg, qui définit le social CRM comme « *une philosophie et une stratégie commerciale reposant sur une plateforme technologique, des règles commerciales, un processus de travail, des procédures et des caractéristique sociales, conçues pour inviter le client à prendre part à un échange collaboratif et source de valeur pour les deux parties, dans un environnement de travail où règnent la confiance et la transparence. C'est la réponse de l'entreprise au dialogue dont le client est propriétaire* ». Pour Paliouras et Siakas (2017), il s'agit d'une stratégie d'affaires basée sur des plateforme technologiques sociales, dans le but de créer de la valeur dans un environnement où règne la confiance. Ahani et al. (2017b) définit le Social CRM comme « l'utilisation d'au moins un des médias sociaux pour la gestion de la relation client ».

Aujourd'hui, on parle aussi du «Client social», un terme qui fait référence aux personnes qui ont choisi de placer leur confiance dans les avis et les expériences des personnes de leur entourage, au lieu des messages publicitaires des entreprises (Greenberg 2010; Leary 2008; Sigala 2011; Woodcock, Green, et Starkey 2011).

3. Les cadres théoriques mobilisés

Tous les travaux de recherche, traitant la problématique de l'adoption des SI, peuvent être scindés en deux parties : Les travaux qui expliquent l'adoption selon la perspective de l'utilisateur, qui cherchent les facteurs déterminants influençant l'intention individuelle de l'adoption, comme le cas du modèle TAM (Davis, 1985), et les travaux qui cherchent à expliquer l'adoption des SI par les organisations. Pour notre recherche, nous avons choisi de se placer dans la deuxième perspective, car notre unité d'analyse est l'organisation. Le tableau ci-dessous regroupe les principales théories traitant l'adoption des technologies d'information au niveau organisationnel avec leur index h.

Théorie ou modèle	Auteurs et année	L'index h	Niveau d'adoption	
			Individuel	Organisationnel
La théorie de diffusion des innovations	Rogers (1983, 1995, 2003)	Cité 62653 fois	*	*
La théorie institutionnelle	Dimaggio et Powell (1988)	Cité 3049 fois		*
Modèle de diffusion et d'implantation	Kwon & Zmud (1987)	Cité 1618 fois		*
Modèle tri-Core	Swanson (1994)	Cité 978 fois		*

Modèle Technologie-Organisation-Environnement (TOE)	Tornatzky et Mitchell Fleischer (1990)	Cité 1985 fois		*
---	--	----------------	--	---

Tableau 1 : les théories d'adoption des IT au niveau organisationnel avec l'index H
Source (ElAbbassi et Chafik, 2014)-Adapté

Cependant, on compte juste une dizaine de travaux de recherche qui se sont intéressés à étudier l'adoption du « Social CRM » au niveau organisationnel. La majorité de ces études ont choisi le cadre technologique-organisationnel-environnemental (TOE) comme base théorique de leurs modèles en ajoutant d'autres caractéristiques. En effet, Mousavi et Demirkan (2013) ont ajouté des caractéristiques individuelles, Hasani et al. (2017) ont ajouté des caractéristiques managériales, et Ahani et al., (2017) ont ajouté des caractéristiques du processus d'information. (Askool et Nakata 2011) font l'exception en choisissant le modèle d'acceptation des technologies (TAM) comme fondement théorique de leur modèle. Le tableau ci-dessous, résume les principales études sur l'adoption du social CRM, leurs fondements théoriques et leurs variables.

Auteurs	Type d'adoption	Le contexte	Les fondements théoriques	Les variables
(Askool et Nakata 2011)	Social CRM	Les banques de l'Arabie Saoudite	TAM + les caractéristiques des médias sociaux	Les variables qui influencent positivement l'intention d'adoption du Social CRM sont : La facilité de navigation, la facilité de collaboration, la facilité de participation, l'attention, le partage d'information et la confiance perçue.
(Hasani, Bojei, et Dehghant anha 2017a)	Social CRM	Start-up Malaisiennes	DOI- TOE	Les variables qui affectent positivement l'adoption du social CRM par les start-ups sont : L'Observabilité, la compatibilité, la testabilité, la disponibilité des ressources financières internes, le support des bailleurs de fonds, le support des business Angel's, le support gouvernemental- la pression externe.

(Ahani, Rahim, et Nilashi 2017a)	Social CRM	PME au Malaisie	TOEP	Les variables qui affectent positivement l'adoption du Social CRM par les PME sont : Le support du Top Management, la connaissance des SI par les employés, le coût de l'adoption, l'avantage relatif, la complexité, la compatibilité, la capture d'information, le partage d'information, l'utilisation de l'information Client, la pression du consommateur, la pression concurrentielle, et le support gouvernemental.
---	------------	--------------------	------	---

Tableau 2 : les travaux de recherche traitant l'adoption du Social CRM

Pour développer notre modèle, nous avons mobilisé le cadre TOE de Tornatzky et Fleisher, et la théorie d'adoption et de diffusion de Rogers. En effet, le cadre TOE offre une vision plus large du phénomène de l'adoption dans la mesure où il englobe trois dimensions importantes : la technologie, l'organisation et l'environnement (Sila et Dobni 2012).

Ce fameux cadre a été adapté et utilisé par plusieurs chercheurs pour expliquer l'adoption des innovations technologiques dans différents contextes. Il présente un cadre d'analyse avec des bases théoriques solides, une validation empirique par plusieurs études, et le potentiel d'expliquer l'adoption des différents types d'innovation technologique. Il a été utilisé par (Kuan et Chau, 2001) pour l'adoption de l'EDI, par des sites Web (Oliveira et Martins 2008) pour les sites Web, pour l'adoption d'E-commerce (Liu, 2008, Martins et Oliveira 2009), de l'ERP (Pan et Jang, 2008) ainsi que pour expliquer l'adoption du Social CRM dans les PME (Ahani, Rahim, et Nilashi 2017a; Hasani, Bojei, et Dehghantanha 2017a). Le cadre TOE est souvent complété par la théorie de l'adoption et de diffusion de l'innovation DOI de Rogers 1995. Selon Rogers (1995), il y a cinq attributs de l'innovation qui influence son adoption, et qui sont l'avantage relatif, la compatibilité, la complexité, la possibilité d'essai, et enfin l'observabilité.

4. Le Modèle Conceptuel De Recherche

L'objet de ce paragraphe est de présenter notre modèle conceptuel, qui se base sur, la théorie d'adoption et de diffusion des innovations (DOI) de Rogers, et le cadre théorique TOE de Tornatzky et Fleisher. Ci-dessous, les

principaux facteurs retenus, présentés selon les trois grandes catégories du cadre TOE :

- **Les caractéristiques de l'innovation :**

L'avantage relatif : Il s'agit du degré avec lequel une innovation ou une nouvelle idée est perçue par les « adoptants » potentiels comme étant meilleure que celle existante. Le degré d'avantage relatif peut être mesuré économiquement, mais également en termes de satisfaction, de facteur de prestige social ou le fait que l'innovation soit pratique (Rogers, 1962, 2003). Pour le Social CRM, nous estimons qu'il a plusieurs avantages perçus, dont le principal est le coût d'acquisition. Vu la gratuité des différents médias sociaux qui sont ouverts au public, le Social CRM a un avantage relatif par rapport au CRM traditionnel dont le coût d'acquisition reste très élevé. Aussi bien, le social CRM permet une meilleure fidélité des clients et renforce la loyauté envers la marque, ainsi qu'une co-crédation de la valeur en partenariat avec les clients (Harrigan et Choudhury 2012). D'où la première hypothèse :

H1 : L'avantage relatif perçu influence positivement l'adoption du Social CRM.

La complexité : Il s'agit du degré avec lequel une innovation est perçue comme difficile à comprendre et à utiliser. Plus une innovation est perçue comme complexe, moins on essaiera de l'adopter (Handfield et Pagell 1995). La facilité d'utilisation et la familiarité des utilisateurs avec les médias sociaux, font que le Social CRM est perçu comme une technologie facile à utiliser et moins complexe, ce qui favorise son adoption.

H2 : la complexité influence négativement l'adoption du Social CRM.

L'observabilité : (Venkatesh et al. 2003) la définissent comme le degré auquel les résultats de l'innovation sont visibles pour les autres. Il est fort probable que les individus adoptent l'innovation s'ils peuvent observer les avantages relatifs à la technologie en question, ce qui pourrait réduire l'incertitude à son égard.

H3 : L'observabilité des résultats du Social CRM influence positivement son adoption.

La testabilité : il s'agit de la possibilité d'essai de l'innovation avant de s'engager dans l'utilisation de celle-ci. Dans notre cas, la possibilité de tester et d'utiliser les médias sociaux avant de s'engager joue un rôle favorable pour l'adoption du Social CRM.

H4 : la testabilité du Social CRM influence positivement l'adoption du Social CRM.

La compatibilité : représente le degré avec lequel une innovation est perçue comme « compatible » avec les valeurs, les expériences et les besoins des « adopteurs » potentiels (Rogers, 1962, 2003). Ainsi, si une innovation est considérée comme « compatible », son adoption est perçue comme moins risquée.

H5 : La compatibilité de la culture du Social CRM avec la culture de l'entreprise influence positivement l'adoption.

- **Les caractéristiques organisationnelles :**

Le niveau de connaissance des employés en systèmes d'information : Le passage à l'ère des technologies d'information et de communication ne s'effectue pas avec la même facilité pour tous les employés, certains se sentent dépassés par ces technologies. Ils peuvent avoir l'impression que leurs connaissances sont désuètes et se sentir démunis face aux nouvelles compétences nécessaires (Boisvert et Bégin 2002). (Mansell et Wehn 1998) ont souligné l'importance de l'expérience, des compétences et des connaissances dans l'adoption des TIC. Aussi bien, (Ahani, Rahim, et Nilashi 2017a) ont démontré dans leur étude, une relation positive entre le niveau de connaissance des employés en SI et l'adoption du Social CRM.

H7 : Le niveau élevé de connaissance des employés en médias sociaux influence positivement l'adoption du Social CRM.

- **Les caractéristiques environnementales**

La pression mimétique : elle correspond à une pression subie par l'organisation qui l'incite à imiter le comportement innovant d'autres organisations. Plus la pression mimétique est forte dans l'environnement d'une organisation, plus son degré d'innovativité est supposé être élevé. L'adoption basée sur le mimétisme est déterminée par la volonté d'imiter les pratiques managériales des entreprises pionnières dans l'utilisation d'innovations.

H8 : La forte pression mimétique de l'environnement influence positivement l'adoption du Social CRM.

La pression concurrentielle : elle représente le degré de concurrence propre à l'environnement de l'organisation. Plus la pression concurrentielle est forte, plus le degré d'innovativité d'une organisation est supposé être élevé. Les différentes recherches empiriques font toutes apparaître une association positive entre le degré de pression concurrentielle et l'innovativité organisationnelle, qu'il s'agit d'innovations de produit (Capon et al., 1992 ; Miller et Friesen, 1983), technologiques (Kitchell, 1995, ElAbbassi et Chafik, 2014) ou managériales (Kimberly et Evanisko, 1981).

H9 : la forte pression concurrentielle influence positivement l'adoption du Social CRM.

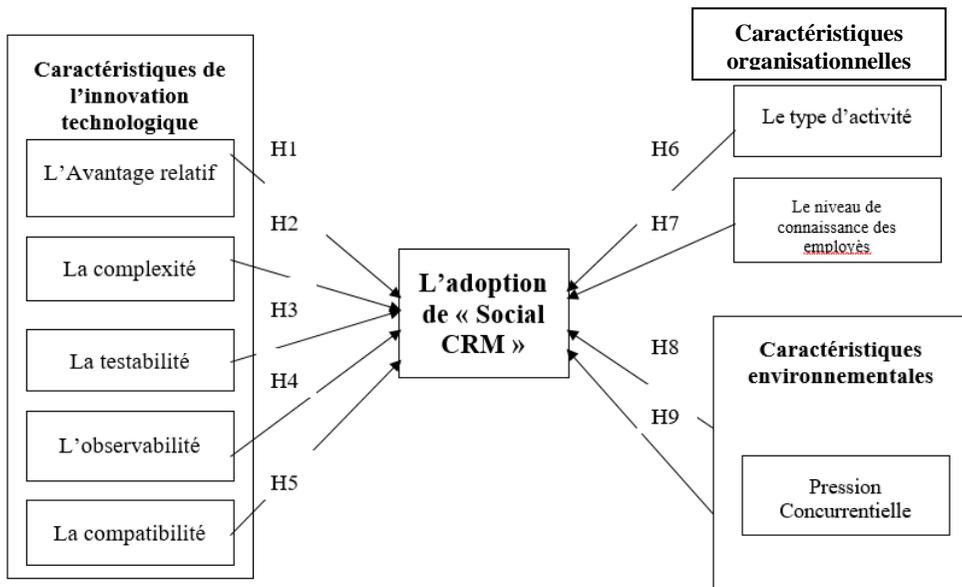


Figure 2 : Le modèle conceptuel initial de recherche

5. La Démarche Méthodologique

5.1. Une méthode de nature qualitative

La méthodologie repose sur un certain nombre de choix de la part du chercheur qu'il doit justifier. Pour Gauthier (2003), peu importe le type de recherche, le but est de réduire l'incertitude « *en reconnaissant mieux notre environnement, nous réduisons les risques que renferment de nouvelles situations, nous réduisons l'incertitude* ».

Vu la nature complexe du sujet et sa nouveauté, de même le manque de littérature scientifique consacrée spécifiquement à l'étude de ce phénomène au Maroc, nous avons choisi de commencer par une étude qualitative, qui va nous permettre d'affiner notre modèle conceptuel et de le contextualiser. A la différence de l'analyse quantitative, l'approche qualitative permet d'atteindre une compréhension en profondeur d'un phénomène ou d'un problème grâce notamment à la richesse et la complexité des données qualitatives.

5.2. Les techniques d'échantillonnage

L'échantillon des entreprises que nous avons interviewées a été constitué par choix raisonné. Nous avons également, utilisé la technique « de la boule de neige ». Cette technique nous a permis d'avoir les contacts d'autres personnes qui peuvent nous aider à réaliser notre étude.

Pour déterminer la taille de l'échantillon, nous avons suivi le principe de la saturation théorique. Selon (Glaser et Strauss 1967), la taille adéquate d'un échantillon est celle qui permet d'atteindre la saturation théorique. Cette saturation est atteinte lorsqu'on ne trouve plus d'information supplémentaire

capable d'enrichir la théorie. Il est donc impossible de déterminer *a priori* la taille de l'échantillon. Comme le soulignent Royer et Zarlowski (1999, p.216), « *ce principe est difficile à mettre en œuvre de manière parfaitement rigoureuse car on ne peut jamais avoir la certitude qu'il n'existe plus d'information supplémentaire capable d'enrichir la théorie. Il revient donc au chercheur d'estimer s'il est parvenu au stade de saturation. Généralement la collecte de données s'arrête lorsque les dernières unités d'observations analysées n'ont pas apporté d'éléments nouveaux* »².

Le tableau ci-dessous représente une description de notre échantillon d'étude :

Poste occupé	Genre	Niveau d'étude	Expérience	Secteur d'activité	Département
Commercial	Homme	BAC + 3	2 ans	Hôtel	Marketing
Sales excutive	Homme	BAC + 5	4 ans	Agence de voyage	Ventes
Responsable des ventes	Homme	BAC + 3	5 ans	Agence de voyage	Ventes
Responsable développement des affaires et directeur adjoint	Homme	BAC + 5	20 ans	Agence de voyage	Développement des affaires
Agent de réservation	Homme	BAC + 3	3 ans	Hôtel	Réservation
Coordinatrice commerciale	Femme	BAC + 3	7 ans	Agence de voyage	Marketing
Sales excutive	Homme	BAC + 5	3 ans	Hôtel	ventes
Chargé de clientèle	Homme	BAC + 3	5 ans	Hôtel	Marketing
Chargé des ventes	Homme	BAC + 3	2 ans	Agence de voyage	Ventes
Agent de réservation	Homme	BAC + 3	4 ans	Hôtel	Réservation

5.3. Techniques de collecte de données

Comme technique de collecte des données, nous avons choisi l'entretien semi-directif à l'aide d'un guide d'entretien. Les entretiens se sont déroulés dans une durée moyenne d'une heure. Les premières minutes ont été consacrées à l'explication de l'objet de l'étude et des thèmes à aborder. Ensuite, nous avons laissé libre cours à l'interlocuteur pour répondre aux questions, tout en suivant le guide d'entretien. Cependant, des actions d'ajustement ont été entreprises par la reformulation de certaines questions.

5.4. Techniques de traitement et d'analyse des données

Selon Mucchielli (1998), l'analyse de contenu se veut une méthode capable d'effectuer l'exploitation totale et objective des données informationnelles. Pour mener à bien l'analyse du contenu, nous avons eu recours au logiciel Nvivo 12.

² Royer I. et Zarlowski P., (1999), « Le design de la recherche », p. 139-168, in in Thiétart, Raymond-Alain (sous la direction de), Méthodes de Recherche en Management, Dunod.

6. Resultats et Discussion

La présentation des résultats se fera selon les thèmes abordés au cours des interviews, en analysant les verbatim.

6.1. Les caractéristiques technologiques de l'innovation

6.1.1. L'avantage relatif

Tous les répondants confirment que le Social CRM a certains avantages par rapport au CRM traditionnel. Parmi ces avantages, nous trouvons :

- Le ciblage de la clientèle

L'une des raisons qui ont poussé les PME de tourisme à adopter le Social CRM est le meilleur ciblage de la clientèle.

« *Les médias sociaux représentent un outil efficace pour la prospection des nouveaux clients mais aussi bien de les fidéliser, de recenser leurs besoins afin de personnaliser nos offres* ». Le responsable Marketing au sein de l'hôtel C.

- Le gain du temps / la rapidité d'action

Un autre avantage perçu du Social CRM est relatif au gain de temps. Ce gain se manifeste essentiellement au niveau de la réactivité de l'entreprise en cas de problème.

- Une communication à large échelle

Un pourcentage de 80 % des répondants, affirment que les médias sociaux permettent une communication à large échelle.

« *Les médias sociaux nous ont donné la possibilité de dépasser les limites géographiques et d'atteindre des clients des différentes villes Marocaines, et des clients étrangers* ». Responsable de développement des affaires au sein de l'agence B.

« *En communiquant sur les médias sociaux, nous avons touché un public sur une large zone géographique tant au Maroc que dans le monde entier* ». Coordinatrice commerciale au sein de l'hôtel B.

- L'image de marque

Aussi bien, tous les répondants affirment que les médias sociaux sont très utiles pour améliorer l'image et la notoriété de la marque, cependant cela nécessite beaucoup d'effort et d'engagement.

- Réduction des coûts

Pour la majorité les répondants, la réduction des coûts ne semble pas être une motivation pour l'adoption du Social CRM. Même si la plupart des médias sociaux sont accessibles gratuitement, les entreprises payent les frais de la promotion du contenu pour développer leur visibilité et atteindre le maximum d'audience.

- Le respect de l'environnement

Un avantage évoqué par le Responsable de développement des affaires de l'agence du voyage (A), est le respect de l'environnement. Ainsi, selon lui,

l'adoption des médias sociaux est perçue comme un élément permettant de minimiser l'utilisation des papiers.

« Avec les médias sociaux nous avons changé nos méthodes classiques qui ne respectent pas vraiment l'environnement comme la distribution des flyers qui finissent par terre dans les rues. Aujourd'hui, avec un seul clic nous pouvons distribuer plus de 500 flyers à l'aide de WhatsApp ou Facebook, sans perdre d'énergie ni gaspiller du papier ».

Cependant, cet aspect n'a été évoqué que par cet acteur, son poids ne semble donc pas être très important au niveau de l'avantage relatif du Social CRM.

6.1.2. La compatibilité

La compatibilité perçue du Social CRM influence positivement son adoption. Cette compatibilité est mesurée à travers trois dimensions à savoir la compatibilité avec les valeurs de l'entreprise, ses besoins et ses expériences.

- Compatibilité avec les valeurs

Toutes les réponses affirment cette compatibilité sans exception :

« Bien sûr. Quel est l'objectif de l'entreprise ? C'est la satisfaction du client, répondre à ses besoins, lui donner un produit qui répond à ses exigences, lui fournir le service souhaité, être honnête avec lui. Tout ceci est aujourd'hui permis grâce aux médias sociaux. Donc forcément l'adoption du Social CRM est compatible avec les valeurs de notre agence ». Responsable Marketing au sein de l'hôtel D.

La compatibilité avec les valeurs de l'entreprise, en tant que facteur d'adoption du Social CRM, est de fait vérifié et confirmé par tous les répondants.

- Les besoins

Tous les interviewés affirment que le Social CRM est compatible avec les besoins de l'entreprise, ce qui a favorisé son adoption :

« Oui bien sûr si on l'a adopté c'est qu'il est compatible avec nos besoins. Surtout en termes d'image de marque et de satisfaction des exigences des clients. En effet, grâce aux médias, nous avons créé des relations plus personnalisées avec nos clients, ce qui nous aide au mieux les satisfaire ».

- Les innovations passées

Les réponses affirment que le Social CRM ne ressemble pas à d'autres innovations adoptées au passé, mais cela n'a pas pour autant empêcher son adoption.

« Non, non au contraire étant donné que c'est nouveau... On ne doit pas être découragé et on doit adopter les nouveautés qui vont nous apporter plus de valeur ajoutée ».

« Si c'est une innovation c'est que c'est quelque chose de nouveau et donc par définition elle ne ressemble pas à autre chose ».

6.1.3. La complexité

La complexité fait référence à l'hypothèse qui stipule que le Social CRM est perçu comme difficile à comprendre et à utiliser ce qui défavorise son adoption. En effet la complexité perçue est différente d'une personne à une autre selon l'expérience et le degré de sa compétence. La majorité des répondants s'accordent à dire que les médias sociaux sont faciles à utiliser et à manipuler à titre personnel, mais ne sont pas autant facile à utiliser pour le business. En réponse à la question : « Considérez-vous le Social CRM comme étant difficile à utiliser ? », certains disent :

« En effet ce n'est pas l'utilisation en elle-même qui est difficile, mais c'est la création du contenu pour le partager qui nécessite de la créativité et de la patience, et représente pour nous une tâche de plus ».

Cette réponse est partagée par plusieurs commerciaux surtout au niveau des hôtels, qui se plaignent de la charge de travail causé par l'adoption des médias sociaux, en plus de leurs tâches quotidiennes d'avant l'adoption. Les entreprises adoptent le Social CRM sans recourir au recrutement de personnes qualifiées pour s'en charger de la mise en place de cette stratégie de Social CRM. Aussi bien, les répondants affirment que certains médias sociaux sont plus faciles à utiliser, comme le cas de *facebook* et d'*Instagram*, contrairement au *Twitter* par exemple. Ceci est confirmé par (Denis Pommeray 2016) qui considère Facebook comme le réseau incontournable pour le plan marketing digital. Son audience ne faiblit pas et les marques ont toute leur place dans l'animation de ce réseau.

6.1.4 La testabilité

Concernant la dimension relative à la « testabilité » qui, rappelons-le, correspond à la possibilité offerte à l'entreprise de tester les médias sociaux avant de la mettre en place, et qui pourrait l'encourager à l'adopter. Nous remarquons à travers l'analyse qualitative que 50% des répondants confirment qu'en premier temps, ils ont choisi de se focaliser sur un seul canal social en guise de test, avant de mettre en place une stratégie plus intégrée et aux multiples canaux.

6.1.5. L'observabilité

A la question : « Selon vous, est ce que les résultats des médias sociaux sont visibles et observables ? Expliquez ; », les répondants confirment que les résultats des médias sociaux sont visibles et le résultat le plus important est l'augmentation de volume des ventes.

6.2. Les caractéristiques organisationnelles

6.2.1. La taille de l'organisation

Selon notre analyse, le type d'activité n'influence pas l'adoption du Social CRM. Les hôtels comme les agences de voyage adoptent énergétiquement le Social CRM.

6.2.2. La connaissance des employés en informatique

Le degré de connaissances et de compétences des cadres semble avoir favorisé l'adoption de Social CRM par l'ensemble des entreprises étudiées : « *Avec un personnel conscient de l'importance des médias sociaux et possédant des niveaux de compétences et connaissances élevés notamment en matière d'informatique, ça va forcément aider l'entreprise à adopter le Social CRM.* » Responsable des ventes.

Cependant, nous avons remarqué que les entreprises ne recrutent pas des personnes chargées uniquement pour le monitoring des médias sociaux et pour la mise en place de la stratégie Social CRM. Les entreprises se contentent de leurs ressources compétentes pour prendre le relais sur les médias sociaux.

En effet, (Jay Baer et Amber Naslund, 2011), dans leur ouvrage *The Now Revolution*, s'accordent sur le fait que les stratégies déployées pour intégrer les médias sociaux doivent se refléter à l'intérieur de l'organisation, au sein d'une culture forte, partagée et évolutive, où chaque membre devant être considéré comme un porte-parole potentiel.

6.2.3. Le support du Top management

Une autre variable a émergé durant l'analyse du contenu, et qui ne faisait pas partie de notre modèle conceptuel initial : L'appui et le support du Top management.

En effet, 80% des répondants confirment que la décision d'adoption du social CRM est prise par la direction générale ou le top management. Dans le cas des agences de voyages, les dirigeants ont joué un rôle très important dans l'adoption du Social CRM. Ils ont été les initiateurs et les preneurs de décision, ainsi pour les $\frac{3}{4}$ des agences, ils étaient eux-mêmes chargé de la gestion des différents médias sociaux. Donc, il nous a apparu nécessaire d'ajouter à notre modèle initial, la variable « Appui et support du Top management » comme facteur influençant l'adoption du Social CRM.

6.3. Les caractéristiques de l'environnement

6.3.1. La pression des concurrents

L'analyse du contenu a révélé que la pression exercée par les concurrents n'a pas le même effet sur le comportement d'adoption des différentes entreprises. En effet, dans le cas de l'agence de voyage (C), le projet Social CRM a été mis en place dès le début de son activité en 2010.

Cette entreprise a été pionnière dans ce domaine, et sa décision d'adoption n'a pas été prise sous l'influence de la concurrence. Cependant, pour les autres entreprises, le souci de la concurrence est présent, et le fait de devancer la concurrence et de se démarquer des principaux concurrents était cité comme source de motivation pour l'adoption du Social CRM.

6.3.2. La pression mimétique

Les répondants en unanimité déclarent ne pas avoir adopté le Social CRM en copiant des autres organisations concurrentes. Généralement, les acteurs d'une même industrie partagent une problématique commune et une même compréhension des pratiques appropriées (Greenwood, Suddaby, et Hinings 2002). Donc, cela s'explique par l'appartenance de toutes les entreprises au même secteur qui est le tourisme. Elles ont adopté le Social CRM comme une solution pour satisfaire les clients et promouvoir leurs services.

Conclusion

La gestion de la relation client bouleversée par le développement des médias sociaux, a donné naissance à un nouveau paradigme, le « Social CRM ». En effet, l'adoption du Social CRM est une opportunité pour les entreprises pour améliorer leur performance commerciale. Pour (Baird et Parasnis 2011), la présence des organisations sur les médias sociaux et les initiatives qu'elles prennent, leur permettent de mieux comprendre leurs clients, d'accroître leurs revenus et de personnaliser leurs services.

Notre recherche avait pour objectif de découvrir l'ampleur de l'adoption des médias sociaux comme outil de la gestion de la relation client, et de répondre à notre question de recherche, « *Quels sont les facteurs déterminants influençant l'adoption et l'utilisation du « Social CRM » par les PME de tourisme au Maroc ?* »

Comme base théorique à notre modèle initial de recherche, nous avons choisi le modèle TOE de Tornatzky et Mitchell Fleischer (1990), et la théorie d'adoption des innovations de Rogers (1983).

Vu la complexité et la nouveauté du sujet, nous avons choisi de mener une étude exploratoire, auprès de 10 PME de tourisme sur la ville de Tanger, pour contextualiser et affiner notre modèle. Cette recherche s'inscrit donc dans un paradigme compréhensif et descriptif.

L'analyse qualitative a été effectuée à l'aide du logiciel NVivo12. Cet outil nous a permis d'analyser le contenu des données issues essentiellement des entretiens réalisés auprès de 10 entreprises de tourisme de la région de Tanger.

Pour les caractéristiques technologiques, les résultats de l'étude confirment que l'avantage relatif est un facteur déterminant de l'adoption du

Social CRM. Ceci est conforme aux études antérieures qui ont démontré aussi que l'avantage perçu a un effet positif sur l'adoption et l'utilisation du Social CRM (Hasani, Bojei, et Dehghantanha 2017b; Ahani, Rahim, et Nilashi 2017b; Marolt et al. 2020). Aussi bien les hypothèses qui stipulent que la compatibilité avec les pratiques et les valeurs de l'entreprise, la testabilité, la facilité d'utilisation des médias sociaux ainsi que l'observabilité des résultats, sont des facteurs influençant l'adoption du social CRM, sont confirmés.

Deux hypothèses ont été réfutées. En effet, l'hypothèse stipulant que la pression mimétique influence positivement l'adoption du social CRM, est non supportée. Car les répondants en unanimité déclarent ne pas avoir adopté le Social CRM en copiant des autres organisations concurrentes. Une autre hypothèse réfutée est le type d'activité de l'organisation qui n'influence pas l'adoption du Social CRM. Les propos retenus de l'étude montrent que l'adoption du Social CRM est belle et bien présente quel que soit le type d'activité de l'entreprise.

Cependant, l'étude exploratoire a fait émerger d'autres variables, nous citons en particulier l'engagement des dirigeants, vu le rôle central qu'ils jouent dans la prise de toutes les décisions. Donc, il nous a paru nécessaire d'ajouter à notre modèle initial, la variable « Appui et support du Top management » comme facteur influençant l'adoption du Social CRM.

En perspective de cette recherche, nous envisageons dans l'étape suivante, la réalisation d'une étude quantitative confirmatoire, qui sera réalisée au niveau national, pour tester notre modèle de recherche aménagé et généraliser les conclusions préliminaires de cette étude exploratoire.

References:

1. Ahani, Ali, Nor Zairah Ab. Rahim, et Mehrbakhsh Nilashi. 2017a. « Forecasting Social CRM Adoption in SMEs: A Combined SEM-Neural Network Method ». *Computers in Human Behavior* 75 (octobre): 560-78. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2017.05.032>.
2. ———. 2017b. « Forecasting Social CRM Adoption in SMEs: A Combined SEM-Neural Network Method ». *Computers in Human Behavior* 75 (octobre): 560-78. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2017.05.032>.
3. Askool, Sanaa, et Keiichi Nakata. 2011. « A conceptual model for acceptance of social CRM systems based on a scoping study ». *AI and Society* 26 (3): 205-20. <https://doi.org/10.1007/s00146-010-0311-5>.
4. Baird, Carolyn Heller, et Gautam Parasnis. 2011. « From social media to social customer relationship management ». *Strategy & Leadership* 39 (5): 30-37. <https://doi.org/10.1108/10878571111161507>.

5. Boisvert, Hugues, et Lucie Bégin. 2002. « Bonifier la proposition de valeur grâce à Internet ». *Gestion* 27 (2): 32. <https://doi.org/10.3917/riges.272.0032>.
6. Capon, Noel, John U. Farley, Donald R. Lehmann, et James M. Hulbert. 1992. « Profiles of Product Innovators Among Large U.S. Manufacturers ». *Management Science* 38 (2): 157-69. <https://doi.org/10.1287/mnsc.38.2.157>.
7. Cappuccio, Sergio, Sagar Kulkarni, Muhammad Sohail, Mustafa Haider, et Xiaobing Wang. 2012. « Social CRM for SMEs: Current Tools and Strategy ». In *Contemporary Research on E-business Technology and Strategy*, édité par Vasil Khachidze, Tim Wang, Sohail Siddiqui, Vincent Liu, Sergio Cappuccio, et Alicia Lim, 332:422-35. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-642-34447-3_38.
8. Chafik, Khalid, et Boutaina Benjelloun. 2014. « Facteurs déterminants d'une intégration réussie d'un projet CRM au sein des organisations : Cas des entreprises des services au Maroc. » *AIM*.
9. Charoensukmongkol, Peerayuth, et Pakamon Sasatanun. 2017. « Social Media Use for CRM and Business Performance Satisfaction: The Moderating Roles of Social Skills and Social Media Sales Intensity ». *Asia Pacific Management Review* 22 (1): 25-34. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2016.10.005>.
10. Denis Pommeray. 2016. *Le plan marketing-communication digitale : préparer, déployer et piloter son plan web marketing*. Donud.
11. ElAbbassi, Ahmed, et Khalid Chafik. 2014. « The Decision to Invest in Information Systems: Case of Adopting ERP in the Moroccan Public Largest Companies ». *International Journal of Computer Applications* 88 (15): 49-54. <https://doi.org/10.5120/15432-4050>.
12. Gauthier, Benoît. 2003. *Recherche sociale: de la problématique à la collecte des données*. PUQ.
13. Glaser, B.G., et A.L. Strauss. 1967. *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Observations (Chicago, Ill.). Aldine. <https://books.google.co.ma/books?id=oUxEAQAAIAAJ>.
14. Greenberg, Paul. 2010. *CRM at the Speed of Light : Social CRM 2.0 Strategies, Tools, and Techniques for Engaging Your Customers*. Fourth edition. New York: McGraw-Hill Osborne.
15. Greenwood, Royston, Roy Suddaby, et C R Hinings. 2002. « THEORIZING CHANGE: THE ROLE OF PROFESSIONAL ASSOCIATIONS IN THE TRANSFORMATION OF INSTITUTIONALIZED FIELDS », 24.
16. Handfield, Robert B., et Mark D. Pagell. 1995. « An Analysis of the Diffusion of Flexible Manufacturing Systems ». *International Journal*

- of Production Economics* 39 (3): 243-53.
[https://doi.org/10.1016/0925-5273\(95\)00026-K](https://doi.org/10.1016/0925-5273(95)00026-K).
17. Harrigan, Paul, et Musfiq Mannan Choudhury. 2012. « Technology acceptance model and the social crm: a model for customer engagement ». *Academy of Marketing*, 1-9.
 18. Harrigan, Paul, Geoff Soutar, Musfiq Mannan Choudhury, et Michelle Lowe. 2014. « Modelling CRM in the social media age ». *Australasian Marketing Journal (AMJ)*, 1-11.
<https://doi.org/10.1016/j.ausmj.2014.11.001>.
 19. Hasani, Tahereh, Jamil Bojei, et Ali Dehghantanha. 2017a. « Investigating the Antecedents to the Adoption of SCRM Technologies by Start-up Companies ». *Telematics and Informatics* 34 (5): 655-75. <https://doi.org/10.1016/j.tele.2016.12.004>.
 20. ———. 2017b. « Investigating the Antecedents to the Adoption of SCRM Technologies by Start-up Companies ». *Telematics and Informatics* 34 (5): 655-75. <https://doi.org/10.1016/j.tele.2016.12.004>.
 21. Jay Baer, et Amber Naslund. s. d. *The Now Revolution: 7 Shifts to Make Your Business Faster, Smarter and More Social*. Gildan Media, LLC.
 22. Kimberly, J. R., et M. J. Evanisko. 1981. « Organizational Innovation: The Influence of Individual, Organizational, and Contextual Factors on Hospital Adoption of Technological and Administrative Innovations. » *Academy of Management Journal* 24 (4): 689-713.
<https://doi.org/10.2307/256170>.
 23. Kitchell, S. 1995. « Corporate Culture, Environmental Adaptation, and Innovation Adoption: A Qualitative/Quantitative Approach ». *Journal of the Academy of Marketing Science* 23 (3): 195-205.
<https://doi.org/10.1177/0092070395233004>.
 24. Kuan, Kevin K.Y., et Patrick Y.K. Chau. 2001. « A Perception-Based Model for EDI Adoption in Small Businesses Using a Technology–Organization–Environment Framework ». *Information & Management* 38 (8): 507-21. [https://doi.org/10.1016/S0378-7206\(01\)00073-8](https://doi.org/10.1016/S0378-7206(01)00073-8).
 25. Leary, Brent. 2008. « Electronic Social Crm: Customer Relationship Management In The Age Of The Socially-Empowered Customer. »
 26. Lévy-Bencheton, Léon. 2012. *L'infotechnocratie: le déni de complexité dans l'informatique*. Paris: Hermès Science publications-Lavoisier.
 27. Malthouse, Edward C., Michael Haenlein, Bernd Skiera, Egbert Wege, et Michael Zhang. 2013. « Managing customer relationships in the social media era: Introducing the social CRM house ». *Journal of*

- Interactive Marketing* 27 (4): 270-80.
<https://doi.org/10.1016/j.intmar.2013.09.008>.
28. Mansell, Robin, et Uta Wehn. 1998. *Knowledge Societies: Information Technology for Sustainable Development*. United Nations Publications.
29. Marolt, Marjeta, Hans-Dieter Zimmermann, Anja Žnidaršič, et Andreja Pucihar. 2020. « Exploring Social Customer Relationship Management Adoption in Micro, Small and Medium-Sized Enterprises ». *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research* 15 (2): 38-58. <https://doi.org/10.4067/S0718-18762020000200104>.
30. Miller, Danny, et Peter H. Friesen. 1983. « Strategy-Making and Environment: The Third Link ». *Strategic Management Journal* 4 (3): 221-35. <https://doi.org/10.1002/smj.4250040304>.
31. Mousavi, Seyedreza, et Haluk Demirkan. 2013. « The Key to Social Media Implementation: Bridging Customer Relationship Management to Social Media ». In *2013 46th Hawaii International Conference on System Sciences*, 718-27. Wailea, HI, USA: IEEE. <https://doi.org/10.1109/HICSS.2013.531>.
32. Mucchielli Roger. 1998. *L'analyse de contenu des documents et des communications*. 10ème édition. Librairie Eyrolles. <https://www.eyrolles.com/Loisirs/Livre/l-analyse-de-contenu-9782710112792/>.
33. Oliveira, Tiago, et Maria Rosario Oliveira Martins. 2008. « A COMPARISON OF WEB SITE ADOPTION IN SMALL AND LARGE PORTUGUESE FIRMS ». In *Proceedings of the International Conference on e-Business*, 370-77. Porto, Portugal: SciTePress - Science and and Technology Publications. <https://doi.org/10.5220/0001907603700377>.
34. Pan, Ming-Ju, et Woan-Yuh Jang. 2008. « Determinants of the Adoption of Enterprise Resource Planning within the Technology-Organization-Environment Framework: Taiwan's Communications Industry ». *Journal of Computer Information Systems* 48 (3): 94-102. <https://doi.org/10.1080/08874417.2008.11646025>.
35. Rogers, Everett M. 1983. *Diffusion of innovations*. 3rd ed. New York : London: Free Press ; Collier Macmillan.
36. Sigala, Marianna. 2011. « eCRM 2.0 applications and trends: The use and perceptions of Greek tourism firms of social networks and intelligence ». *Computers in Human Behavior* 27 (2): 655-61. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2010.03.007>.

37. Sila, Ismail, et Dawn Dobni. 2012. « Patterns of B2B E-commerce Usage in SMEs ». *Industrial Management & Data Systems* 112 (8): 1255-71. <https://doi.org/10.1108/02635571211264654>.
38. Swanson, E. Burton. 1994. « Information Systems Innovation Among Organizations ». *Management Science* 40 (9): 1069-92. <https://doi.org/10.1287/mnsc.40.9.1069>.
39. Teixeira, Manuela. 2009. « L'émergence de réseaux sociaux sur le Web comme nouveaux outils de marketing ». Thesis, University of Ottawa (Canada). <http://dx.doi.org/10.20381/ruor-19267>.
40. Tornatzky, Louis G., et Mitchell Fleischer. 1990. « Processes of Technological Innovation (Issues in Organization and Management Series) », 1.
41. Trainor, Kevin J., James(Mick) Andzulis, Adam Rapp, et Raj Agnihotri. 2014. « Social media technology usage and customer relationship performance: A capabilities-based examination of social CRM ». *Journal of Business Research* 67 (6): 1201-8. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.05.002>.
42. Venkatesh, Viswanath, Michael Morris, Gordon Davis, et Fred Davis. 2003. « User Acceptance of Information Technology: Toward a Unified View ». *Management Information Systems Quarterly* 27 (3). <https://aisel.aisnet.org/misq/vol27/iss3/5>.
43. Woodcock, N., A. Green, et M. Starkey. 2011. « Social CRM as a business strategy. » *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management* 18 (1): 50-64. <https://doi.org/10.1057/dbm.2011.7>.