

Les Stimuli de la performance du CRM social : Cas des entreprises présentes sur les médias sociaux

Social CRM Performance Drivers: A Case Study of Tunisian Companies on Social Media

BEN SLAMA Walid

Enseignant chercheur

IHEC Carthage

Université de Carthage

Prestige

Tunisie

Date de soumission : 09/07/2024

Date d'acceptation : 03/08/2024

Pour citer cet article :

BEN SLAMA W. (2024) «Les Stimuli de la performance du CRM social : Cas des entreprises présentes sur les médias sociaux», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 7 : Numéro 3 » pp : 938 - 962

Résumé

L'objectif de cet article est principalement d'étudier l'impact de l'orientation relation client, de l'usage des technologies des médias sociaux, des capacités du CRM social et de la capacité d'engagement du client sur la performance du CRM social. Cette étude qualitative a été réalisée par des entretiens semi-directifs auprès d'experts en marketing dans des entreprises tunisiennes ayant développé un CRM social pour gérer leur clientèle et obtenir un avantage concurrentiel. La taille de notre échantillon dans cette étude exploratoire est de sept responsables. Les résultats de cette recherche ont montré que les ressources digitales, à savoir l'orientation client, la stratégie des médias sociaux, l'usage des technologies des médias sociaux, ainsi que la capacité du CRM social et la capacité d'engagement du client, influencent la performance du CRM social. Cela a démontré le rôle crucial des technologies des médias sociaux dans la création de valeur et la performance financière et non financière des entreprises.

Mots clés : performance ; CRM social ; engagement ; capacité

Abstract

The main objective of this article is to study the impact of customer relationship orientation, use of social media technologies, social CRM capabilities and customer engagement capacity on social CRM performance. This qualitative study was conducted through semi-structured interviews with marketing experts in Tunisian companies that have developed a social CRM to manage their customer base and gain competitive advantage. Our sample size in this exploratory study was seven managers. The results of this research showed that digital resources, namely customer orientation, social media strategy, use of social media technologies, as well as social CRM capacity and customer engagement capacity, influence social CRM performance. This has demonstrated the crucial role of social media technologies in the value creation and financial and non-financial performance of companies.

Keywords: performance; CRM social; engagement; capability

Introduction

Etant axé sur la gestion de la relation avec le client, le marketing relationnel est en évolution permanente en vue de suivre le développement technologique et de réaliser de meilleures performances. En effet, dans un contexte caractérisé par une concurrence acharnée, la survie de l'entreprise est conditionnée par sa capacité à entretenir une relation durable avec ses clients. Ceci passe inéluctablement par la compréhension de leurs besoins et par une réponse qui en soit compatible, tout en étant meilleure que celles proposées par ses concurrents. Le CRM, entant qu'outil technologique, a ainsi joué pour longtemps un rôle important pour l'atteinte de cette fin.

Dans ce cadre-là, les entreprises tunisiennes, comme dans tout autre pays du monde, se sont lancées dans une stratégie de médias sociaux dans le but d'atteindre des objectifs commerciaux et de créer un avantage concurrentiel (Guha, et al., 2018). Mais, aussi facilement l'accès à ce monde digital soit-il, ce dernier à ses règles qu'il convient à l'entreprise de comprendre et de respecter sous peine d'en être expulsée.

Le recours au digital et aux médias sociaux a permis à l'entreprise de recevoir des quantités énormes d'informations sur les clients qu'il convient de bien traiter en vue de prendre les bonnes actions à entreprendre. Ceci nécessite le recours à la technologie pour réduire le coût et le temps du traitement et augmenter la performance de cette opération. Ce qui nous amène à poser la question de recherche suivante : « Quels sont les facteurs qui stimulent la performance du CRM social ».

Afin de mieux comprendre le phénomène étudié dans le contexte tunisien, nous avons choisi une méthode de collecte de données qui soit la plus appropriée à ce type d'étude, à savoir, l'entretien semi-directif. Cette méthode est basée sur un entretien en face à face qui a été réalisé avec des experts en marketing travaillant dans des entreprises opérant dans le contexte tunisien et qui adoptent le CRM social dans leur travail

Pour bien comprendre le phénomène étudié, cette recherche est scindée en trois parties. La première partie est consacrée à la méthodologie de l'étude qualitative et la collecte des données par la suite dans la deuxième partie est focalisée sur la présentation des résultats pour finir enfin discuter les résultats trouvés en présentant les spécificités de la performance du CRM Social dans le contexte tunisien.

1. Technologie des médias sociaux : un usage et une stratégie pour renforcer l'orientation relation client

La croissance des plateformes de médias sociaux, qui contribuent énormément à l'évolution rapide de la technologie (Web 2.0), crée une expérience unique pour les clients. Lors du processus de prise de décision, les médias sociaux sont ainsi devenus une norme pour les clients en interagissant avec d'autres clients ou marques sur les médias sociaux et collectant une information pertinente pour la prise de décision (Ramkissoon, 2018).

Les entreprises qui mettent l'accent sur les ventes intègrent ainsi la technologie des médias sociaux dans les processus commerciaux et visent à établir une communication digitale plus efficace avec les clients potentiel (Rodriguez,et al., 2015). C'est parce que la technologie de

l'information fait partie du processus de la gestion des données clients que la technologie des médias sociaux en tant qu'innovation technologiques est essentielle pour faciliter les relations avec les clients (Ebrahim, et al., 2019). De plus, cette technologie renforce le rôle de l'orientation relation clients dans l'amélioration de la performance de l'entreprise (Neneh, 2018). La technologie des médias sociaux est ainsi une force dans le développement de l'orientation relation client et en est une conséquence évidente dans le contexte actuel où opèrent les entreprises. En effet, le recours à la technologie des médias sociaux signifie que des relations entre organisations et clients vont s'établir, ce qui signifie qu'il existe un potentiel de création de liens sociaux avec les clients qu'il est impossible d'ignorer (Li, et al., 2020 ; Liang, et al., 2012). Et bien que le Web 1.0 ait activé une communication en ligne et un flux d'informations à sens uniques, le Web 2.0 a permis aux clients de « servir eux-mêmes de détaillants sur eBay, les médias producteurs-réalisateurs sur YouTube, d'auteurs sur Wikipédia et de faire des critiques sur Amazon et Tripadvisor » (Hennig-Thurau, et al., 2010).

Les clients sont donc plus connectés et ont plus de pouvoir que jamais grâce à des outils tels que Facebook, Twitter, YouTube, Google, Tumblr, Instagram, Pinterest, Snapchat, blogs générés par les utilisateurs et des sites et applications d'avis tels que TripAdvisor, Urbanspoon et Yelp (Hennig-Thurau, et al., 2010). Le contenu généré par l'utilisateur est extrêmement puissant. En effet, les avis et les réclamations des clients sont visibles pour tous et représentent une force motrice majeure dans la consommation et dans la prise de décision.

A l'issue de cette analyse, nous avançons que l'orientation relation client favorise la définition d'une stratégie des médias sociaux, mais l'effet positif ne s'arrête pas à ce niveau. En effet, l'orientation relation clients qui se concentre sur l'identification des opportunités de marché, adapte la stratégie de l'entreprise aux attentes des clients sur un marché ou un canal donné (Hakala, 2011). Des études antérieures ont identifié un lien positif direct entre l'orientation relation client et la performance de l'entreprise lorsqu'elles sont alignées sur une stratégie de canal spécifique (Kirca, et al., 2005) ou lors de l'examen d'un comportement du client spécifique. Selon Narver et Slater (1990), l'orientation relation client est cruciale pour l'amélioration de la performance commerciale des entreprises (TRAORE, et al., 2023). Ainsi, dans un contexte où les clients sont beaucoup plus présents sur les réseaux sociaux (Chaffey & Ellis-Chadwick 2019), l'orientation relation client s'oriente vers un recours de plus en plus intensif à l'usage de la technologie des médias sociaux et ce à travers la définition d'une stratégie des médias sociaux à proprement dire (Niessing, 2014). Ceci se justifie par le fait que les réseaux sociaux ont le potentiel de « reproduire les dimensions de l'interaction en face à face dans un environnement virtuel » (Durkin, et al., 2013, p. 720) et renforcent ainsi le pouvoir de la technologie dans l'orientation relation client d'une entreprise. Drury (2008) a renforcé ces propos en affirmant qu'une entreprise exploite le potentiel des médias sociaux principalement en réponse au besoin de gérer ses relations avec les clients et ce à travers une stratégie clairement définie.

2. Orientation relation client digitalisé : antécédent de la capacité du CRM social

Dans un environnement concurrentiel caractérisé par une compétition agressive, les entreprises visent à mettre les clients au centre de leurs préoccupations et instaurer un système managériale centré client et une culture organisationnelle centrée client, c'est pour cela l'orientation relation client est considérée comme une culture organisationnelle centrée sur le client. Cette considération pousse l'entreprise à satisfaire le client et à placer son intérêt avant tout (Wang & Feng, 2012).

Cette culture organisationnelle se traduit par la collecte, la diffusion et l'exploitation des informations qui concernent les clients dans l'entreprise (Deshpandé, et al., 1993 ; Narver & Slater, 1990). L'orientation relation client est considéré comme une ressource qui produit des capacités qui influencent la performance (Rapp, et al., 2010). Choudhury & Harrigan (2014) ont démontré le rôle important de l'orientation relation client dans la capacité du CRM social par l'usage des technologies CRM.

De même, la « capacité de marketing électronique » (Trainor, et al., 2011) et « capacité CRM » (Coltman, 2007) – reconnues comme la combinaison et l'intégration des technologies de l'information et des ressources humaines et commerciales sont montrés pour affecter positivement les relations avec les clients et la performance de l'organisation. Sur la base de ces résultats, la capacité du CRM Social est considérée comme une combinaison unique de ressources technologiques émergentes et de gestion centrée sur le client des systèmes pouvant conduire à la satisfaction, la fidélisation, et la rétention. La capacité du CRM social fait ainsi référence à la compétence d'une entreprise à générer, intégrer et répondre aux informations obtenues à partir des interactions avec les clients qui sont facilités par les technologies des médias sociaux.

3. Usage de la technologie des médias sociaux et capacité du CRM social : antécédents de la capacité de l'engagement du client

Les médias sociaux sont ainsi les principaux catalyseurs de l'engagement client. Ils appartiennent au client mais sont transparents et facilitent les interactions bidirectionnelles entre les clients et les organisations (Hennig-Thurau, et al., 2010; Vivek et al., 2012).

Ils permettent aux clients de commenter, réviser, diffuser et même créer du contenu en ligne qui apparaît même dans les résultats des moteurs de recherche. L'importance de la sociabilité médias comme moyen d'engagement des clients dans l'action marketing ne peut être ignorée (Cabiddu, et al., 2014 ; Cheng & Edwards, 2015 ; Dijkmans, et al., 2015 ; Hudson, et al., 2015 ; Munar & Jacobsen, 2014).

Le CRM Social consiste à permettre l'engagement avec le client pour le mutuel bénéfice du client et de l'entreprise (Heller Baird & Parasnis, 2011). Les médias sociaux permettent aux entreprises de créer une capacité de CRM Social distincte, de mieux comprendre les besoins des clients, et réinventer la relation client à partir de cette connaissance. Les clients qui jouent un rôle plus actif dans leurs interactions avec les entreprises peuvent co-crée des expériences uniques, par exemple en proposant des idées intéressantes pour développer de nouveaux produits ou services. Ces capacités favorisent la capacité de l'entreprise à engager les clients dans des conversations collaboratives, améliorer la relation client (Trainor, et al., 2014).

So, et al., (2014) propose un modèle conceptuel qui intègre l'implication du client comme antécédent du l'engagement du client pour aboutir à la fidélité. Wang & Kim (2017) déterminent empiriquement que les entreprises qui possèdent des capacités de CRM social sont plus efficaces pour engager les clients et tirer parti de ces informations pour mieux servir leurs clients.

4. La performance du CRM social : Contribution entre la capacité du CRM social et la capacité de l'engagement du client

La littérature antérieure soutient les relations positives et significatives des capacités de CRM social avec la performance de l'entreprise. Küpper (2015) a observé que ces capacités modifiaient efficacement l'impact de l'utilisation de la technologie CRM social sur les performances. De même, Trainor, et al. (2014) ont confirmé de manière empirique que l'utilisation des médias sociaux facilite la création de capacités du CRM Social, qui offrent aux entreprises des avantages substantiels en termes d'amélioration de la satisfaction, de la fidélité et de la rétention des clients.

Des recherches antérieures suggèrent que les capacités de l'engagement client ont un impact sur des mesures marketing importantes telles que la satisfaction et la fidélité, qui à leurs tours améliorent la création de la valeur (Fehrer, et al., 2018). Rishika & al., (2013) montrent empiriquement que l'engagement des consommateurs via les médias sociaux augmente les visites d'achat des clients, créant ainsi une valeur financière pour les entreprises. En s'engageant avec les clients, les organisations sont mieux à même de réagir aux besoins du marché et d'améliorer les relations clients. Agarwal & Selen (2011) soutiennent que la capacité à engager les clients correctement est une capacité dynamique stratégique, en particulier pour les entreprises de services, et est directement liée à la performance de l'entreprise. Basé sur la collecte de données du point de vue du client, Kumar & Pansari (2016) observent que les clients engagés influencent la performance des entreprises positivement, augmentant les bénéfices de l'entreprise. Wang & Kim (2017) fournissent également un soutien empirique solide pour l'impact de l'engagement client sur la performance de l'entreprise.

La performance du CRM social mesure la capacité de l'entreprise à atteindre les objectifs derrière l'implémentation du CRM social, qui sont essentiellement la performance commerciales et financières (Huang et al., 2022 ; Hassani et Mosconi , 2022), plusieurs auteurs présentent la théorie de la RBV (Resource-Based View) dont le principal auteur est Barbey (1991) comme un cadre conceptuel pertinent pour l'étude de la performance du CRM social (Al-Gasawneh et al., 2021 ; Küpper et al., 2015). En effet, le recours à cette théorie en marketing, en système d'information et aux recherches liées à la technologie de l'information est de plus en plus fréquent (Al-Gasawneh et al., 2021).

La théorie de la RBV est mobilisée pour identifier les ressources et les compétences spécifiques qui sont nécessaires pour améliorer les performances et les stratégies de l'entreprise. Ces ressources technologiques sont insuffisantes pour acquérir un avantage concurrentiel (Coltman, 2007). Ceci conduit à faire recours à une autre théorie importante qui est la « théorie de l'échange Social ». Cela se justifie par le fait que les utilisateurs des médias sociaux s'appuient sur les contenus fournis par d'autres. Ainsi, comprendre pourquoi les individus participent aux activités des médias sociaux est crucial

5. L'étude qualitative : Exploration du contexte et contextualisation de la recherche

Etant une pratique relativement récente et un domaine de recherche nouveau, l'étude du CRM social et de sa performance et son application dans le contexte tunisien nécessite de recueillir des informations préliminaires en vue de pouvoir explorer ce sujet de recherche de manière

approfondie. Le recours à l'étude exploratoire est, dans ce cas, approprié car elle est réalisée dans le cas où le domaine d'étude est relativement nouveau ou peu exploré.

Etant une méthode de recherche qualitative, cette étude permet d'aller en profondeur et de comprendre le bien fondée du recours à l'usage du CRM social et les facteurs qui, selon la perception des répondants, favorisent la réalisation de bonne performance à l'issue de son usage. Nous nous proposons dans le cadre de cette section de présenter la démarche suivie pour réaliser cette étude ainsi que les principaux résultats auxquels elle a abouti.

5.1. Méthodologie de l'étude qualitative

Une première revue de la littérature nous a permis de déterminer les concepts de base relatifs à notre recherche, à savoir les facteurs stimulant la performance du CRM social ainsi que leurs schémas d'influence. En revanche, étant une pratique relativement récente dans le contexte tunisien, nous nous sommes demandés quant à la pertinence des facteurs retenus par rapport à notre contexte de recherche ainsi qu'à l'existence éventuelle de facteurs très importants dans notre contexte auxquels nous ne nous sommes pas intéressés dans notre revue de la littérature. Ceci nous a fait pencher vers une contextualisation de ces concepts dans le cadre tunisien à travers la conduite d'une étude exploratoire. Cette étude qualitative a été effectuée auprès d'experts en marketing travaillant dans des entreprises tunisiennes.

5.2. La collecte des données qualitatives

Afin de mieux comprendre le phénomène étudié dans le contexte tunisien, nous avons choisi une méthode de collecte de données qui soit la plus appropriée à ce type d'étude, à savoir, l'entretien semi-directif. Cette méthode est basée sur un entretien en face à face qui a été réalisé avec des experts en marketing travaillant dans des entreprises opérant dans le contexte tunisien et qui adoptent le CRM social dans leur travail. En effet, Mucchielli (2006) propose les entretiens semi-directifs afin de définir, purifier et comprendre les concepts centraux de la recherche et d'analyser les facteurs les plus distingués dans les discours des répondants. L'auteur considère que cette technique demeure la méthode la plus appropriées pour ce type de recherche.

La conduite de ces entretiens suppose à l'avance la préparation d'un guide d'entretien, le suivi d'un déroulement bien défini et le choix d'une cible qui soit pertinente par rapport aux concepts à étudier. Nous allons dans ce qui suit expliciter la démarche que nous avons suivie en vue de répondre à ces différentes exigences.

5.3. Structure du guide d'entretien semi-directif

Un guide d'entretien semi-directif a été élaboré en suivant la méthode de l'entonnoir, c'est-à-dire en allant du général au particulier (Miles & Huberman, 2003). Ce guide d'entretien (annexe1) commence par une partie introductive où l'objectif et l'intérêt de l'étude sont présentés pour les répondants. Nous avons ensuite commencé par poser des questions d'ordre général relatives au sujet de l'étude en vue de comprendre l'importance que nos répondants accordent à ce sujet. Il s'agit majoritairement de questions ouvertes donnant la possibilité à nos répondants de parler ouvertement sur le sujet abordé. Les questions suivantes que nous

avons posées aux interviewés ont porté sur des thèmes qui sont en adéquation avec les objectifs de notre recherche à savoir :

- Médias sociaux
- L'engagement du client
- CRM
- CRM social
- Performance du CRM social

Le guide d'entretien a été clôturé en ayant demandé à nos interviewés s'ils voulaient ajouter une autre information ou s'ils voulaient parler d'un aspect que nous n'avons pas évoqué durant la discussion. Nous n'avons bien évidemment pas manqué de les remercier pour le temps qu'ils nous accordé et les informations qu'ils nous ont données. Ainsi, la saturation théorique est atteinte quand il n'y a plus des informations supplémentaires capables d'enrichir la théorie. Dans notre cas, cette saturation a été atteinte au bout de sept entretiens conduits.

5.4. Choix et composition de l'échantillon et déroulement des entretiens

La spécificité de notre étude nous contraint de recourir à des entreprises présentant des caractéristiques particulières. C'est ainsi que le choix de notre échantillon a été subordonné par l'usage de l'entreprise des médias sociaux. Ainsi, nous n'avons interrogé que les responsables qui travaillent dans des entreprises qui utilisent les médias sociaux. Cet usage est à l'évidence rapporté à la réalisation d'activités commerciales et à l'entretien de relations avec les clients. De ce fait, ce critère était le premier facteur éliminatoire dans la sélection des entreprises à interroger.

La considération de ce critère est animée par le fait que les entreprises que nous cherchons à étudier sont tout simplement des sociétés avec une orientation CRM et médias sociaux. En effet, comme notre littérature se base sur les facteurs favorisant la performance du CRM social, nous n'avons pas intérêt à interviewer des entreprises n'ayant pas implanté les médias sociaux pour aboutir à cette performance. Ensuite, les entreprises que nous souhaitons interroger doivent avoir mis en place, au cours de leurs existences, un système CRM ainsi que créer des comptes sur les médias sociaux considérés aujourd'hui comme un moyen facile et efficace pour accéder et entretenir des relations avec un large spectre de clients. Ce point est très important pour notre recherche dans la mesure où il nous permet de rester fidèles à notre question de recherche et d'échanger avec des collaborateurs qui peuvent percevoir l'effet de ces outils sur CRM Social.

Les choix des personnes à interroger au sein de ces entreprises est également important car la pertinence des informations recueillies en dépend largement. En effet, vue la spécificité de notre recherche, nous avons besoin d'interroger des personnes qui ont une idée sur l'orientation marketing de l'entreprise et qui connaissent le CRM social et en font usage. C'est ainsi que nous nous sommes orientés directement vers marketing des entreprises retenues.

Après avoir ciblé les entreprises (voir tableau 1), nous avons veillé à assurer le bon déroulement des entretiens dans les mêmes conditions auprès de tous les répondants. C'est ainsi que nous avons commencé par des prises de rendez-vous en fonction de leurs

disponibilités. La durée moyenne des entretiens a varié entre 30 et 60 minutes. Dès le début de l'entretien, nous avons veillé à mettre les répondants dans un climat de confiance en leur expliquant le cadre et l'objectif de l'étude et en leur précisant que les informations recueillies resteront confidentielles et anonymes. Avec l'accord des répondants, nous avons enregistré les entretiens pour ensuite les retranscrire fidèlement durant l'étape suivante de l'analyse des résultats.

Le tableau suivant présente de manière sommaire la composition de notre échantillon.

Tableau 1 : Description de l'échantillon de l'étude qualitative et de la durée des entretiens

Code	Age	Genre	Fonction occupée	Nombre d'années d'expérience dans ce poste	Durée des entretiens
RTT	45	Femme	Responsable en marketing	17	40min
RMG	29	Femme	Responsable en marketing	4	30min
RUIB	32	Femme	Responsable en marketing	8	45min
RSpectra	37	Homme	Responsable en marketing	7	50 min
RBT	47	Homme	Responsable en marketing	20	60min
RSteNour	35	Femme	Responsable en marketing	10	40min
RPromacoif	50	Femme	Responsable en marketing	22	30min

Source : Auteur

Notre échantillon se compose ainsi de sept responsables marketing travaillant dans sept entreprises différentes faisant tout usage du CRM social. Les répondants ont une expérience d'exercice de la fonction de responsable marketing qui varie entre 4 et 22 ans. Notre échantillon est composé de cinq femmes et de deux hommes et la durée des entretiens a varié entre 30 et 60 minutes.

Après avoir présenté les éléments clés se rapportant avec la préparation des entretiens, nous présenterons ensuite les principaux résultats en découlant.

Dans notre recherche qualitative, nous avons procédé à une analyse lexicale avec le logiciel NVIVO qui nous a permis de réaliser des « nuages de mots » qui expriment les mots les plus cités et une analyse thématique qui nous a permis la codification et le comptage des données collectées (Aurier & Siadou-Martin, 2007).

5.5. Présentation des résultats de l'étude qualitative

Pour présenter les résultats de notre étude exploratoire, nous allons procéder en trois temps. Nous allons d'abord commencer par une analyse thématique. Nous allons ensuite présenter les résultats des relations entre les concepts. Nous allons finir par présenter les résultats de l'analyse lexicale.

5.5.1 Analyse thématique

Le premier objectif de notre étude qualitative étant de comprendre en profondeur les déterminants qui jouent un rôle important pour la performance des entreprises et plus précisément dans la performance du CRM social. Nous cherchons ensuite à expliquer les relations qui existent entre nos différents concepts. Nous allons dans ce qui suit détailler les résultats de l'analyse thématique.

- **Analyse thématique du concept « Orientation relation client »**

L'analyse thématique des entretiens réalisés nous a permis de montrer l'importance du thème « orientation relation client » qui a été cité par la totalité des répondants et ce selon les résultats de notre étude qualitative. En effet, quelques verbatims qui ont évoqué ce thème sont résumés dans le tableau suivant :

Tableau 2 : Verbatims se rapportant à l'orientation relation client

Thème	Verbatims	Codes des répondants
Relation client	« La Relation Client est au cœur des enjeux de notre entreprise, elle est un facteur important pour le développement du chiffre d'affaires de l'entreprise. »	RTT
	« Dans notre entreprise, nous accordons une grande importance à la relation client , parce qu'un client satisfait est client fidélisé et engagé à long terme avec la société ». »	RBT
	« Une bonne relation avec notre clientèle , ça nous aidera à renforcer notre notoriété, ceux qui ont eu une bonne expérience avec nous, ils seront plus susceptibles de nous recommander auprès de leurs proches ». »	RSte Nour
Satisfaction client	« Dans notre entreprise, on estime que la satisfaction de nos clients et le suivi de la relation sont les facteurs clés du succès sur le marché. »	RSpectra
	« En bref, pour vous, il n'y a que des avantages ! Si vous soignez vos clients, ils resteront et pourront même vous apporter de nouveaux acheteurs de plus. Un client satisfait est un client qui reste. En prenant soin de vos clients, vous les faites entrer dans un cercle vertueux ». »	RPromacoif
Bonne expérience client	« De plus, si vos clients ont eu une bonne expérience client , ils seront plus susceptibles de vous recommander auprès de leurs proches ». »	RPromacoif
Gestion de la relation client	« La gestion de la relation client est l'une des préoccupations majeures de notre banque. Les stratégies suivies tournent autour de la satisfaction et la fidélisation de la clientèle »	RUIB

	« Nous nous intéressons beaucoup à la gestion de la relation avec le client car il s'agit du moyen le plus efficace pour atteindre nos objectifs et nous distinguer par rapport à nos concurrents. »	RMG
Stratégie d'entreprise et orientation client	« Le client est avec nous, il devrait être au cœur de toutes les stratégies proposées. »	RSte Nour
CRM social et stratégie relation client	« Le CRM social aboutit à une amélioration de la stratégie en relation client . »	RTT
CRM social et importance de l'orientation client	« On parle ici du CRM social , c'est la façon de mettre le client au centre de l'entreprise »	RSte Nour

Source : Auteur

Ces résultats montrent que la totalité des interviewé sont conscience non seulement de l'importance l'orientation relation client pour assurer la continuité de leurs entreprises, mais aussi du fait que cette orientation alimente la stratégie de l'entreprise. D'ailleurs, ils vont jusqu'à en faire le rapport avec la mise en place et la réussite du CRM social.

- **Analyse thématique du concept « Stratégie des Médias sociaux »**

Le thème « stratégie des médias sociaux » a été évoqué par la plupart des interviewés. Nous n'avons pas porté une attention sur ce concept la première revue de la littérature réalisée mais l'intensité de son évocation par les responsables nous a amené à le faire.

Les verbatims en relation avec ce concept figurent dans le tableau suivant :

Tableau 3 : Verbatims se rapportant à la stratégie des médias sociaux

Thème	Verbatims	Codes des répondants
Relation stratégie et Médias sociaux	« Notre stratégie s'appuie fortement sur les réseaux sociaux , qui ne sont pas seulement comme des outils publicitaires pour nous, mais comme moyens de créer des liens avec nos clients . »	RSte Nour
	« Notre stratégie s'appuie fortement sur les réseaux sociaux . »	RBT
Usage des Médias sociaux	« Nous recourons toujours aux réseaux sociaux . »	RMG
Importance des réseaux sociaux	« Les réseaux sociaux sont très importants aujourd'hui ». »	RPromacoif
Médias sociaux et relation client	« Oui, puisque notre relation avec les clients passe à travers les réseaux sociaux . »	RPromacoif
	« Les médias sociaux permettent une bonne interaction »entre la firme et le client ». »	RTT
Importance de la stratégie médias sociaux	« Il importe de définir une stratégie de communication sur les réseaux sociaux pour que nos actions soient efficaces. »	RTT

Source : Auteur

Ces verbatim inspirent non seulement de l'importance de l'usage des médias sociaux pour entretenir de bonnes relations avec les clients mais également le fait que cet usage soit précédé par une stratégie clairement définie des médias sociaux.

• **Analyse thématique du concept « Usage technologies Médias sociaux »**

Bien que le thème « usage technologies Médias sociaux » ait été déjà évoqué dans la partie précédente qui porte sur la stratégie médias sociaux, nous avons choisi de lui consacrer une partie à part pour approfondir l'analyse et déterminer les différents usages réalisés. Ceux-ci sont résumés dans le tableau suivant :

Tableau 4 : Verbatims se rapportant à l'usage des technologies des médias sociaux

Thème	Verbatims	Codes des répondants
Usage des réseaux sociaux pour informer les clients sur l'entreprise et ses produits	« Les réseaux sociaux représentent notre principale source de génération de données. Ils nous permettent de nous adapter davantage aux besoins de nos clients »	RSte Nour
	« Dans notre entreprise, nous gardons à l'esprit de toujours proposer des solutions adaptées aux besoins de nos clients identifiés à travers leurs interactions sur les réseaux sociaux. L'objectif est qu'ils se sentent privilégiés. Ainsi, ils se tourneront à nouveau vers nous quand un besoin se présentera ».	RPromacoif
Usage des réseaux sociaux pour approcher les clients	« Le CRM social permet aussi d'engager la communication avec les clients à travers les médias, y compris bien sûr les réseaux sociaux »	RSte Nour
	« Prendre le maximum d'informations d'un prospect sur les réseaux sociaux pour que le traitement de l'offre sera précis »	RMG
Usage des réseaux sociaux pour être informés sur les clients	« Parmi les facteurs à prendre pour bien tirer profit des réseaux sociaux : le choix des bons supports (Facebook, Instagram, tweeter, blogs...) .la qualité de prise en charge du client sur le net .la réactivité et la crédibilité. développement de la culture au sein des collaborateurs et des équipes.»	RUIB
	« Les facteurs pour bien profiter des réseaux sociaux : Création d'un contenu pertinent et se positionner en expert .bonne capacité d'analyse des données et de contenu .profiter des interactions des clients ».	RMG
Usage des médias sociaux comme boîte postale	« Facilité et rapidité de répondre, (interaction) »	RSpectra
Usage des médias sociaux pour la digitalisation de la relation client	« la présence régulière et la vision stratégique d'un community-manager qui veille sur le développement régulier de l'e-communication et du digital-Marketing ».	RBT

Source : Auteur

L'analyse des réponses données par nos interviewés inspire que les entreprises font fréquemment usage des médias sociaux. Quatre principaux usages émergent. Il s'agit de :

1. Digitaliser la relation client ;
2. Informer le client de l'existence de l'entreprise et de ses différents produits et services ;
3. Être informée sur les besoins et les attentes des clients ;
4. Approcher les clients.

• **Analyse thématique du concept « Capacité CRM social »**

Le thème « Capacité CRM social » a également été évoqué par la totalité des répondants. Les réponses sont résumées dans le tableau suivant :

Tableau 5 : Verbatims de la capacité CRM social et thèmes correspondants

Thème	Verbatims	Codes des répondants
Collecte d'information et développement de connaissances sur les clients	« Prendre le maximum d'informations d'un prospect sur les réseaux sociaux pour que le traitement de l'offre sera précis ».	RSpectra
	« L'apport du CRM social se manifeste via une meilleure compréhension du client en alimentant les bases de données ».	RMG
Définir une stratégie de Communication avec les clients	« Le CRM social permet aussi d'engager la communication avec les clients à travers les médias, y compris bien sur les réseaux sociaux . »	RSte Nour
	« Elaborer une stratégie de communication sur les réseaux sociaux qui soit efficace et donne des résultats, elle devra répondre à divers critères, être définie en fonction des objectifs de l'entreprise et surtout être bien planifiée et pensée en définissant sa clientèle cible, choisissant les médias adaptés et diffusant un contenu adapté et de qualité »	RTT
Créer une culture centrée client et se constituer une notoriété	« Parmi les facteurs à prendre pour bien tirer profit des réseaux sociaux : le choix des bons supports (Facebook, Instagram, tweeter, blogs...), la qualité de prise en charge du client sur le net, la réactivité et la crédibilité, le développement de la culture au sein des collaborateurs et des équipes ».	RUIB
	« Les facteurs pour bien profiter des réseaux sociaux : Création d'un contenu pertinent et se positionner en expert, bonne capacité d'analyse des données et de contenu, profiter des interactions des clients ».	RMG
Développer la réactivité	« Facilité et rapidité de répondre (interaction) »	RSpectra

Source : Auteur

A l'issu de cette analyse, l'usage des réseaux sociaux et les connaissances inhérentes permettent à l'entreprise de développer quatre principales capacités :

1. Une bonne connaissance du marché et des clients ;
2. Le développement d'une culture orientée client ;
3. Une définition d'une stratégie de communication efficace ;

4. Et le développement de la réactivité.

- **Analyse thématique du concept « Capacité d'engagement client »**

En ce qui concerne « Capacité d'engagement client », les verbatims qui lui correspondent sont résumés dans le tableau suivant est important pour tous les interviewés.

Tableau 6 : Verbatims de la capacité engagement client et thèmes correspondants

Thème	Verbatims	Codes répondants
Engager le client en lui proposant un espace pour s'exprimer et proposer des améliorations sur les médias sociaux	« Il est impérativement indispensable d'établir une relation de confiance avec nos clients afin de les fidéliser et d'éviter le risque qu'ils partent vers l'un de nos concurrents en leur offrant un espace d'interaction pour s'exprimer, évaluer et même proposer des améliorations ».	RSte Nour
	« un espace dédié au client pour assurer l'interaction et recevoir les feed-back sur notre site »	RUIB
Identifier des ambassadeurs parmi les clients et les récompenser	« Le logiciel de gestion de la relation client permet également d'identifier et récompenser les personnes les plus influentes d'une marque , ce qu'on appelle les ambassadeurs. Ce type d'internautes offre plus de visibilité à une société en augmentant sa portée sur les réseaux sociaux ».	RPromacoif
Entretenir des relations personnalisées et horizontales avec les clients	« Les informations recueillies sur les réseaux sociaux nous aident à engager et à tenir des conversations constructives avec nos clients et prospects, ce qui humanise notre marque et favorise une meilleure relation avec eux ».	RTT
	« Les réseaux sociaux contribuent à la mise en place d'une relation de confiance et de partenariat entre le client et l'entreprise. On parle ici de l' horizontalité des relations clients. »	RUIB
Accroître l'engagement client à travers une meilleure connaissance de celui-ci	« Les réseaux sociaux sont au service du CRM. Ils permettent l' accroissement de l'engagement des clients et une meilleure connaissance des clients et prospects en alimentant les bases de données »	RMG
	« Le CRM social se manifeste par l' engagement plus intéressant de la part du client. »	RSte Nour

Source : Auteur

Cette analyse nous permet d'identifier quatre capacités d'engagement client :

1. Un engagement à travers un espace pour l'expression et la proposition d'amélioration ;
2. Un engagement à travers la récompense et la nomination d'ambassadeurs parmi les clients ;
3. Un engagement à travers la connaissance des clients ;
4. Et un engagement à travers l'entretien de relations horizontales et personnalisées.

- **Analyse thématique de la dimension « Performance du CRM social»**

Le thème « Performance du CRM social» est un thème important pour tous les interviewés. Les verbatims qui lui correspondent sont résumés dans le tableau suivant :

Tableau 7 : Verbatims de la performance du CRM social et thèmes correspondants

Thème	Verbatims	Codes répondants
La performance de l'entreprise	« L'augmentation du nombre de clients et des ventes mesure la performance du CRM social. »	RUIB
	« Augmentation de ventes et de nombre de clients ».	RSpectra
	« Mesure de la performance d'une campagne publicitaire à travers l'augmentation des ventes (revenus générés), la rentabilité et l'augmentation de la notoriété. »	RTT
Performance de la relation client	« Le CRM social se manifeste aussi par une plus grande fidélité du client, une détection des nouvelles opportunités business, de mieux maîtriser l'e-réputation de la marque et de recueillir des retours du marché en temps réel sur la marque, son offre produits et services. »	RSte Nour
	« Indicateur nombre de client par mois, indicateur nombre de contacts réseau sociaux ... »	RSpectra

Source : Auteur

Nous retrouvons dans les réponses des personnes interrogées les deux dimensions de la performance du CRM social, à savoir la performance de l'entreprise et la performance de la relation client.

Ainsi, nous avons terminé l'identification des concepts évoqués, nous allons dans ce que suit nous attaquer aux relations établies entre eux.

- **Présentation des résultats de l'étude exploratoire en rapport avec les relations entre les concepts**

Mis à part le fait que l'étude exploratoire nous a permis de valider l'importance de nos concepts et a attiré notre attention vers l'importance de la stratégie de médias sociaux, elle a appuyé des relations et inspiré d'autre en relation avec le concept souligné.

Le tableau suivant présente les verbatims correspondant aux relations énoncées :

Tableau 8 : Relations entre les concepts suivant l'analyse qualitative

Relation	Etude exploratoire/ Théorie	Verbatims
Relation entre l'orientation de la relation client et la stratégie des médias sociaux	Relation inspirée par les interviewés et appuyée par la littérature (Neissing, 2014)	« Les médias sociaux sont pour nous un véritable tremplin pour accroître notre visibilité et élargir notre clientèle puisque c'est notre première stratégie ». « Dans une perspective de digitalisation de la relation client, nous sommes obligés d'adopter la stratégie des médias sociaux » « puisque notre relation avec les clients passe à travers les réseaux sociaux, les deux stratégies marketing et médias sociaux doivent fonctionner ensemble ».
Relation entre la stratégie des médias sociaux et l'usage de la technologie des médias sociaux.	Relation inspirée par les interviewés et appuyée par la littérature (Effing et Spill, 2016)	« Dans une perspective de digitalisation de la relation client, l'entreprise dans sa stratégie s'oriente vers les médias sociaux. Elle doit de ce fait fixer les outils ou les technologies des médias sociaux à exploiter pour interagir avec les clients. » « Notre relation avec les clients passe à travers les réseaux sociaux donc il est impératif d'utiliser les médias sociaux et d'adopter une stratégie d'orientation vers les médias sociaux » « Pour garantir une bonne interaction entre la firme et le client, cette dernière doit assurer une bonne communication avec ses clients à travers les médias sociaux qui est un axe stratégique pour la firme ».
Relation entre l'usage de la technologie des médias et la capacité de l'engagement client	Relation inspirée par les interviewés et appuyée par la littérature (Cabiddu et al., 2014 ; Cheng et Edwards, 2015 ; Dijkmans et al., 2015 ; Hudson et al., 2015 ; Munar et Jacobsen, 2014)	« S'engager avec une entreprise via les médias sociaux peut faire que les clients se sentent connectés, créant potentiellement un lien immatériel et tissant des liens affectifs avec l'entreprise. » « l'introduction des médias sociaux peut transformer le CRM d'une approche interne monologue à un dialogue avec les clients pour la co-création de valeur ». « Etablir une relation de confiance avec nos clients via l'usage des médias sociaux afin de les fidéliser et d'éviter le risque qu'ils partent vers l'un de nos concurrents en leur offrant un espace d'interaction pour s'exprimer. »
Relation entre l'usage de la technologie des médias sociaux et la capacité du CRM social.	Relation émergent de la première revue de la littérature et appuyée par l'étude exploratoire (Trainor et al., 2014)	« L'usage des réseaux sociaux nous permet d'être informés sur les besoins et les niveaux de satisfaction de nos clients et de réagir en conséquence ». « Le recours aux réseaux sociaux nous facilite le contact avec nos clients et l'accès à des informations sur leurs attentes en vue d'une meilleure réponse. » « Nous utilisons les réseaux sociaux pour répondre aux réclamations et questionnements des clients par rapport à nos services. Ceci nous permet d'entretenir et de développer des relations plus durables avec nos clients »
Relation entre capacité CRM	Relation émergente de la première revue de la littérature	« Les médias sociaux permettent aux entreprises de créer une capacité du CRM social, de mieux comprendre les besoins des clients, et réinventer la relation client à partir de cette connaissance. »

social et capacité de l'engagement client.	(Wang et Kim, 2017) et appuyée par l'étude exploratoire.	« Les capacités CRM social favorisent la capacité de l'entreprise à engager les clients dans des conversations collaboratives et améliorer la relation client. » « Les entreprises qui possèdent des capacités de CRM social sont plus efficaces pour engager les clients et tirer parti de ces informations pour mieux servir leurs clients ».
Relation entre la capacité de l'engagement client et la performance du CRM social	Relation inspirée par les interviewés et appuyée par la littérature. (Kumar et Pansari (2016), Wang et Kim, 2017)	« L'utilisation des outils de médias sociaux développe le potentiel d'influencer la performance de l'entreprise, car elle favorise les capacités d'engagement client basées sur l'interaction et le partage d'informations. » « Plus l'engagement client ou la fidélité émotionnelle est important, plus la valeur financière du client augmente. » « Les capacités de l'engagement client ont un impact sur des mesures marketing importantes telles que la satisfaction et la fidélité, qui à leurs tours améliorent la création de valeur ».
Relation entre la capacité du CRM social et la performance du CRM social	Relation émergente de la première revue de la littérature (Wang et Feng, 2012) et appuyée par l'étude exploratoire.	« Le recours au CRM social nous permet d'atteindre des objectifs marketings comme la conquête de nouveaux clients et la fidélisation des clients actuels ». « Le recours au CRM social se manifeste aussi par une plus grande fidélité du client, une détection des nouvelles opportunités business, une meilleure maîtrise de l'e-réputation de la marque et le recueil des retours du marché en temps réel sur la marque, son offre et ses produits et services ». « Par le biais du CRM social, on peut mesurer la performance d'une campagne publicitaire ». « La performance du CRM social est étroitement liée à la capacité du CRM social ».
Relation entre l'orientation relation client et l'usage des technologies des médias sociaux	Relation émergente de la première revue de la littérature (Godey et al., 2016 ; Trainor et al., 2014 ; et Sudha et Sheena, 2017) et appuyée par l'étude exploratoire.	« bien sûr par notre vision stratégique de mettre le client au centre de l'entreprise, on doit ouvrir des canaux de communications tels que les médias sociaux. » « L'utilisation des médias sociaux est un facteur et outil pour renforcer la relation clientèle ». « On ne peut pas accentuer notre relation clientèle sans avoir recours aux médias sociaux ».
Relation entre l'orientation de la relation client et la capacité CRM social	Relation émergente de la première revue de la littérature (Choudhury et Harrigan , 2014) et appuyée par l'étude exploratoire.	« La Relation Client est au cœur de nos stratégies, son impact est très important lorsqu'on développe cette relation avec les réseaux sociaux. La relation client a pour but de créer et de fidéliser les clients d'une entreprise. C'est sa raison d'être ». « Pour gérer une clientèle via les réseaux sociaux, on doit mettre le client au centre de l'entreprise. Nous nous intéressons beaucoup à la gestion de la relation avec le client car il s'agit du moyen le plus efficace pour atteindre nos objectifs tout en satisfaisant nos clients. »

5.5.2. Présentation des résultats de l'analyse lexicale

L'analyse lexicale avec le logiciel NVIVO nous a permis d'avoir une idée générale sur les concepts selon le nombre de citations des mots, des propos et des phrases données par les répondants. Le résultat de l'analyse lexicale est représenté par un nuage de mots qui est illustré et sera interprété dans ce qui suit.

Figure 1 : Nuage des mots clés



Source : NVIVO

Les résultats de notre étude qualitative nous ont permis de confirmer la majorité des résultats que la littérature a soulevés. Ils ont permis, entre autres, de dévoiler un nouveau concept qui est la stratégie médias sociaux et de déduire que la capacité de l'engagement client et la capacité du CRM social peuvent avoir un effet médiateur des ressources de l'entreprise (orientation relation client et usage technologies Médias sociaux) sur la variable à expliquer qui est la performance du CRM social.

6. Discussion

Dans ce travail de recherche, nous nous sommes focalisés sur l'étude du CRM Social et de ses déterminants. Cet outil a permis à l'entreprise de mieux gérer ses relations avec ses clients dans le monde digital et essentiellement sur les réseaux sociaux (Maliki, 2022 ; Said, et al., 2022). Le choix de ce thème d'étude est motivé par notre volonté de contribuer au dépassement d'un nombre d'insuffisances constatées au niveau de la littérature sur le CRM Social et au développement de la recherche sur ce sujet fort important.

Ce résultat vient appuyer les travaux de Trainor, et al., (2014), de Garrido-Moreno et al., (2014), de Godey et al., (2016) et de Sudha et Sheena (2017) qui avancent tous l'existence d'un lien positif entre l'orientation relation client et l'usage des technologies des médias sociaux. Ces auteurs ont confirmé que lorsque l'entreprise adopte une orientation relation

client, elle doit favoriser des canaux de communications digitaux (les médias sociaux) afin d'être en contact avec les clients et comprendre leurs attentes et leurs exigences. En effet, une entreprise qui place ses clients au centre de ses préoccupations doit toujours se trouver là où se trouvent ses clients. Cette proximité vise une meilleure compréhension des attentes des clients à travers la collecte de plus d'informations en vue d'une réponse plus efficace permettant le développement d'un avantage concurrentiel (Hennig-Thurau, et al., 2010; Larson, et al., 2016). Ainsi, l'entreprise doit également être présente puisque la conjoncture actuelle fait que les clients sont de plus en plus présents sur les médias sociaux, En effet, en janvier 2023, selon digital discovery (2023), il existe 9,80 millions d'internautes en Tunisie. 7 384 000 internautes sont des utilisateurs Facebook et 5 572 700 sont des utilisateurs Messenger. 2 945 300 sont des utilisateurs Instagram, 1 694 000 sont des utilisateurs LinkedIn et 360 200 sont des utilisateurs Twitter. Les médias sociaux offrent ainsi un marché très vaste de tunisiens qui peut être exploité par les entreprises ayant une stratégie marketing orientée clients.

Cette étude a souligné le fait que la stratégie des médias sociaux a pour objectif de converger l'usage des médias sociaux avec les objectifs marketings stratégiques. Les auteurs ajoutent que ces objectifs sont définis dans le cadre d'une orientation relation client qui présente à son tour un objectif et un axe stratégique pour les entreprises. De plus, en ayant une stratégie clairement définie pour les médias sociaux, le responsable marketing sera en mesure de choisir avec précision les plateformes à utiliser afin d'obtenir de meilleures performances marketing. Quant aux facteurs amenant à une meilleure capacité du CRM Social, deux ont été identifiées à travers l'analyse exploratoire. Il s'agit de l'orientation relation client et l'usage des technologies des médias sociaux.

Ce résultat concorde, avec le travail de Choudhury & Harrigan (2014) qui ont bien démontré le rôle important de l'orientation relation client dans le développement de la capacité du CRM Social via l'usage des technologies CRM et des médias sociaux. En effet, le CRM Social est considéré comme une culture organisationnelle centrée client à travers lequel l'objectif de l'entreprise est d'entretenir des relations fortes et durables avec les clients et de satisfaire ces derniers (Al-Nawafah, et al., 2022). Pour réussir et atteindre cette culture, l'entreprise tunisienne doit développer sa capacité à collecter, diffuser et mieux exploiter les informations clients à travers l'usage du CRM Social (Ranjan & Foropon, 2021 Toker, et al., 2016). Ceci est tributaire du recours à des sources d'informations pertinentes par rapport à la présence des clients (Larson & Chang, 2016). Ces derniers qui sont de plus en plus actives sur les médias sociaux donnent toute la légitimité à l'usage du CRM Social.

Ce résultat s'interprète par le fait qu'une amélioration de l'usage des technologies des médias sociaux implique l'amélioration de la capacité du CRM Social. Ce résultat s'explique par le fait que les entreprises qui utilisent les médias sociaux transforment les informations récoltées en ressources productives afin de mieux analyser les besoins de leurs clients et pour mieux commercialiser leurs produits. Ces résultats se rapprochent de ceux trouvés par Ranjan & Foropon, (2021) pour qui, les dirigeants d'entreprises utilisent les médias sociaux pour obtenir les bonnes connaissances sur les clients qui soient supérieures à celles cueillies par les concurrents. Ces résultats rejoignent également l'étude conduite par Trainor, et al. (2014) qui confirme que l'usage des technologies des médias sociaux a un impact positif sur la capacité du CRM Social. C'est ainsi que les entreprises qui sont présentes sur les médias sociaux considèrent ces plateformes comme un processus de veille concurrentiel qui permet de mieux diagnostiquer l'environnement et de mieux connaître les concurrents afin d'atteindre

un avantage concurrentiel via l'identification des attentes et les besoins des clients (Larson. Et al., 2016).

En effet, des auteurs comme Wang & Kim, (2017) affirment que les entreprises qui possèdent des capacités du CRM Social sont plus efficaces pour engager les clients et tirer parti de ces informations pour mieux servir leurs clients. De même, Baird & Parasnis, (2011) avancent que le CRM Social a un impact sur l'engagement du le client pour le bénéfice mutuel du client et de l'entreprise.

Nous avons avancé, selon la littérature, l'existence d'une relation positive entre l'usage des technologies des médias sociaux et la capacité de l'engagement client. Les résultats trouvés nous ont permis de valider cette relation. La littérature explique cela par le fait que l'interaction client-entreprise par l'usage des médias sociaux et les avantages inhérents permettent d'engager les clients avec l'entreprise (Foltean, et al., 2019). Ces plateformes des médias sociaux donnent une plus grande visibilité de l'entreprise et accentue la relation client ce qui augmente l'intention d'achat (Kim et Ko, 2012). Les médias sociaux sont ainsi considérés comme des moyens d'engagement des clients dans l'action marketing qui ne peuvent pas être ignorée (Cabiddu, et al., 2014; Cheng & Edwards, 2015; Dijkmans, et al., 2015; Hudson, et al., 2015; Munar & Jacobsen, 2014).

Les études marketings ont prouvé que les capacités sont positivement associées à la performance de l'entreprise tant pour les grandes entreprises des pays industrialisés que pour les petites entreprises (Huang, et al., 2022; Shin 2013). Le développement des capacités du CRM Social permet à l'entreprise, selon Küpper (2015), de modifier efficacement l'impact de l'utilisation de la technologie CRM Social sur les performances. De même, Trainor, et al., (2014) ont confirmé de manière empirique que l'utilisation des médias sociaux facilite la création de capacités de CRM Social qui offrent à leurs tours aux entreprises des avantages substantiels en termes d'amélioration de la satisfaction, de la fidélité et de la rétention des clients, amenant à de meilleures performances du CRM Social. En effet, les données qui sont captées via les médias sociaux permettent aux entreprises de mieux comprendre le client et de développer des produits et services qui correspondent mieux à leurs besoins.

Quant à la relation qui avance l'existence d'une relation positive entre la capacité de l'engagement client et la performance du CRM Social. L'analyse des données qualitative a montré que la relation entre ces deux variables est significative. Ce résultat vient appuyer la littérature développée autour de cette relation. En effet, l'usage des outils de médias sociaux qui favorise les capacités d'engagement client à travers l'interaction et le partage d'informations développe le potentiel d'influencer la performance de l'entreprise (Choudhury & Harrigan, 2014). De même, plus l'engagement client est important, plus la valeur financière et la valeur du client au sein de l'entreprise augmente (So, et al., 2016). En effet, dans un CRM Social bien conçu, les clients sont susceptibles de diffuser des vidéos virales, de créer du contenu supplémentaire lié à la marque, de tweeter sur leur marque et de publier leurs expériences sur Facebook. Fehrer, et al., (2018) montrent que les capacités de l'engagement client ont un impact sur des mesures marketing importantes telles que: la satisfaction et la fidélité, qui à leurs tours améliorent la création de la valeur. Rishika, et al., (2013), à leurs tours, montrent empiriquement que l'engagement des consommateurs via les médias sociaux augmente les visites d'achat des clients, créant ainsi une valeur financière pour les entreprises. De plus, Kumar & Pansari (2016) observent que les clients engagés influencent positivement la performance des entreprises en augmentant ses bénéfices. Wang & Kim (2017) fournissent

également un soutien empirique solide pour l'impact de l'engagement client sur la performance du CRM Social.

Conclusion

Pour améliorer la relation avec les clients dans un contexte de plus en plus digitalisé, les outils des médias sociaux révolutionnent la manière dont les entreprises se rapportent à leurs marchés et leur impact est en train d'être particulièrement ressenti dans les entreprises actuelles qui sont présentes sur les médias sociaux (Itani, et al., 2017 ; Ranjan & Foropon, 2021).

L'analyse des médias sociaux fait partie intégrante du marketing des médias sociaux qui implique la compilation, l'analyse et l'interprétation des données comportementales des clients pour avoir une décision marketing efficace et stratégique (Wedel & Kanna, 2016). La plupart des plateformes de médias sociaux offrent une certaine source d'information qui permet aux spécialistes du marketing de configurer, de surveiller et d'analyser une gamme de performances métriques (Peters, et al., 2013). Lorsqu'elle est effectuée de manière proactive, l'analyse des médias sociaux favorise une culture de prise de décision basée sur les données, permettant ainsi aux spécialistes du marketing de prioriser leurs actions et allouer efficacement les ressources.

Dans l'ensemble, cette recherche fournit des informations utiles aux entreprises tunisiennes qui souhaitent réussir sur les médias sociaux et utiliser efficacement leurs ressources. L'usage de la technologie des médias sociaux apparaît comme une nécessité pour améliorer la performance du CRM Social. Les entreprises devraient établir des conversations précieuses avec les clients sur les médias sociaux, les engager dans un dialogue actif en encourageant leurs suggestions et leurs commentaires. Les conclusions sont en accord avec Foltian et al. (2019), et soulignent le fait que l'usage des médias sociaux se transforme en une meilleure performance en améliorant les capacités de l'entreprise.

Un autre point important réside dans le fait que le soutien et l'engagement de la haute direction doivent être démontrés clairement. Une formation spécifique en usage des médias sociaux est sollicitée en vue de s'assurer que tout le personnel ait les connaissances nécessaires pour les utiliser stratégiquement. Le comportement orienté client dans les entreprises tunisiennes doit être encouragé et récompensé.

Quant aux limites de ce travail, elles ouvrent des horizons pour des recherches futures. La première limite est liée à la taille de notre échantillon qui composé de sept responsables marketing dans des entreprise qui mettent en place et utilisent un CRM social, il sera possible d'augmenter la taille de l'échantillon.

Par ailleurs, dans cette étude, les résultats de l'étude qualitative ont été mesurés en fonction des perceptions des directeurs généraux (single répondants), ce qui introduit une part de subjectivité. Une direction intéressante pour les recherches futures serait d'analyser l'usage des médias sociaux, la capacité de l'engagement client et la capacité du CRM Social et la performance du CRM Social en intégrant les données obtenues de la part des employés et des clients.

ANNEXE

Guide d'entretien de l'étude qualitative

Quelle importance accordez-vous à la gestion de la relation clients dans votre entreprise ? Et pourquoi ?

- 1. Avez-vous un CRM ?**
- 2. Comment mesurez-vous la performance de votre SCRM ?**
- 3. Faites-vous recours aux médias sociaux pour approcher vos clients ?**
- 4. Que vous permettent les médias sociaux d'avoir ? (Informations, partenariats, accès à de nouveaux clients, marchés, produits, etc.)**
- 5. Faites-vous usage des médias sociaux pour faire fonctionner votre CRM ? Pourquoi ?**
- 6. Comment expliquez-vous la relation entre le travail que vous faites sur les médias sociaux et le SCRM ?**
- 7. Qu'apportent les médias sociaux au SCRM**
- 8. Quelles sont les facteurs à mettre en œuvre pour bien tirer profit des médias sociaux et améliorer le SCRM ?**
- 9. Comment agissent ces facteurs sur le travail que vous faites des médias sociaux et le SCRM ?**
- 10. A travers quoi mesurez-vous la performance d'une campagne publicitaire (nombre de vues, de likes, augmentation de ventes et de nombre de clients, nombre de commentaires positifs, etc.) ?**
- 11. L'augmentation du nombre de clients et des ventes ne constituent-elles pas des indicateurs pour mesurer la performance du CRM ?**
- 12. Est-ce que vous avez mis sur les médias sociaux à la disposition de vos clients des espaces pour l'interaction et le feedback ? pourquoi ?**

BIBLIOGRAPHIE

- Al-Gasawneh, J. A., Anuar, M. M., Dacko-Pikiewicz, Z., & Saputra, J. (2021). The impact of customer relationship management dimensions on service quality. *Polish Journal of Management Studies*, 23(2), 24-41.
- Agarwal, R., & Selen, W. (2011). An integrated view of service innovation in service networks. *Service systems implementation*, 253-273.
- Aurier, P., & Siadou-Martin, B. (2007). Perceived justice and consumption experience evaluations: A qualitative and experimental investigation. *International Journal of Service Industry Management*.
- Cabiddu, F., De Carlo, M., & Piccoli, G. (2014). Social media affordances: Enabling customer engagement. *Annals of Tourism Research*, 48, 175-192.
- Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2019). *Digital marketing*. Pearson uk.
- Cheng, M., & Edwards, D. (2015). Social media in tourism: a visual analytic approach. *Current Issues in Tourism*, 18(11), 1080-1087.
- Choudhury, M. M., & Harrigan, P. (2014). CRM to CRM social: the integration of new technologies into customer relationship management. *Journal of Strategic Marketing*, 22(2), 149-176.
- Coltman, T. (2007). Why build a customer relationship management capability?. *The Journal of Strategic Information Systems*, 16(3), 301-320.
- Dijkmans, C., Kerkhof, P., & Beukeboom, C. J. (2015). A stage to engage: Social media use and corporate reputation. *Tourism management*, 47, 58-67.
- Drury, G. (2008). Opinion piece: Social media: Should marketers engage and how can it be done effectively?. *Journal of direct, data and digital marketing practice*, 9(3), 274-277.
- Durkin, M., McGowan, P., & McKeown, N. (2013). Exploring social media adoption in small to medium-sized enterprises in Ireland. *Journal of Small Business and Enterprise Development*.
- Ebrahim K, Shakhsi Dastgahian B (2019). Relationship of Subjective Well-Being and Religiosity from Theoretical and Statistical Page 2 of 8 Perspectives. *SOJPsychol* 6(1): 1-8.
- Effing, R., & Spil, T. A. (2016). The social strategy cone: Towards a framework for evaluating social media strategies. *International journal of information management*, 36(1), 18.
- Fehrer, J. A., Woratschek, H., Germelmann, C. C., & Brodie, R. J. (2018). Dynamics and drivers of customer engagement: within the dyad and beyond. *Journal of Service Management*, 29(3), 443-467.
- Garrido-Moreno, A., Lockett, N., & García-Morales, V. (2014). Paving the way for CRM success: The mediating role of knowledge management and organizational commitment. *Information & Management*, 51(8), 1031-1042.
- Godey, B., Manthiou, A., Pederzoli, D., Rokka, J., Aiello, G., Donvito, R., & Singh, R. (2016). Social media marketing efforts of luxury brands: Influence on brand equity and consumer behavior. *Journal of business research*, 69(12), 5833-5841.
- Guha, S., Harrigan, P., and Soutar, G. (2018). Linking social media to customer relationship management (CRM): a qualitative study on SMEs. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 30(3), 193-214.
- Hakala, H. (2011). Strategic orientations in management literature: Three approaches to understanding the interaction between market, technology, entrepreneurial and learning orientations. *International Journal of Management Reviews*, 13(2), 199-217.

- Hassani, A., & Mosconi, E. (2022). Social media analytics, competitive intelligence, and dynamic capabilities in manufacturing SMEs. *Technological Forecasting and Social Change*, 175, 121416.
- Heller Baird, C., & Parasnis, G. (2011). From social media to social customer relationship management. *Strategy & leadership*, 39(5), 30-37.
- Hennig-Thurau, T., Malhotra, E. C., Friege, C., Gensler, S., Lobschat, L., Rangaswamy, A., & Skiera, B. (2010). The impact of new media on customer relationships. *Journal of service research*, 13(3), 311-330.
- Huang, Z. X., Savita, K. S., & Zhong-jie, J. (2022). The Business Intelligence impact on the financial performance of start-ups. *Information Processing & Management*, 59(1), 102761.
- Hudson, S., Roth, M. S., Madden, T. J., & Hudson, R. (2015). The effects of social media on emotions, brand relationship quality, and word of mouth: An empirical study of music festival attendees. *Tourism management*, 47, 68-76.
- Itani, M., Roast, C., & Al-Khayatt, S. (2017, April). Corpora for sentiment analysis of Arabic text in social media. In 2017 8th international conference on information and communication systems (ICICS) (pp. 64-69). IEEE.
- Kirca, A. H., Jayachandran, S., & Bearden, W. O. (2005). Market orientation: A meta-analytic review and assessment of its antecedents and impact on performance. *Journal of marketing*, 69(2), 24-41.
- Kumar, V., & Pansari, A. (2016). Competitive advantage through engagement. *Journal of marketing research*, 53(4), 497-514.
- Küpper, T., Lehmkuhl, T., Wittkuhn, N., Wieneke, A., & Jung, R. (2015). CRM social Performance Model: An Empirical Evaluation. *Bled EConference*, 18.
- Liang, X., Barua, M., Lu, R., Lin, X., & Shen, X. S. (2012). HealthShare: Achieving secure and privacy-preserving health information sharing through health social networks. *Computer Communications*, 35(15), 1910-1920.
- MALIKI, S. M. (2022). Le Marketing digital, quelle stratégie pour les banques? Cas de la banque nationale d'Algérie. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 5(2).
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2003). *Analyse des données qualitatives*. De Boeck Supérieur.
- Mucchielli, A. (2006). Deux modèles constructivistes pour le diagnostic des communications organisationnelles. *Communication et organisation. Revue scientifique francophone en Communication organisationnelle*, (30), 12-46.
- Munar, A. M., & Jacobsen, J. K. S. (2014). Motivations for sharing tourism experiences through social media. *Tourism management*, 43, 46-54.
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of marketing*, 54(4), 20-35.
- Neneh, B. N. (2018). Customer orientation and SME performance: the role of networking ties. *African Journal of Economic and Management Studies*.
- Niessing, J. (2014). The danger of siloed social media.. Retrieved from <http://knowledge.insead.edu/blog/insead-blog/the-danger-of-siloed-social-media-3363>
- Peters, K., Chen, Y., Kaplan, A. M., Ognibeni, B., & Pauwels, K. (2013). Social media metrics—A framework and guidelines for managing social media. *Journal of interactive marketing*, 27(4), 281-298.
- Ramkissoon, H., & Uysal, M. S. (2018). Authenticity as a value co-creator of tourism experiences. *Creating Experience Value in Tourism*, 3, 98–109.

- Ranjan, J., & Foropon, C. (2021). Big data analytics in building the competitive intelligence of organizations. *International Journal of Information Management*, 56, 102231.
- Rishika, R., Kumar, A., Janakiraman, R., & Bezawada, R. (2013). The effect of customers' social media participation on customer visit frequency and profitability: an empirical investigation. *Information systems research*, 24(1), 108-127.
- Rodriguez, M., Peterson, R. M., & Ajjan, H. (2015). CRM/social media technology: impact on customer orientation process and organizational sales performance. In *Ideas in Marketing: Finding the New and Polishing the Old: Proceedings of the 2013 Academy of Marketing Science (AMS) Annual Conference* (pp. 636-638). Springer International Publishing.
- Said, Goumghar, and Majda Fikri. (2022). "Le Passage d'une Entreprise Traditionnelle à Une Entreprise Digitale. Revue de La Littérature. The Path from a Traditional Firm through a Digital Firm. A Literature Review." *Revue Internationale du Chercheur* 3(2022): 362-74. www.revuechercheur.com.
- Sudha, M., & Sheena, K. (2017). Impact of influencers in consumer decision process: the fashion industry. *SCMS Journal of Indian Management*, 14(3), 14-30.
- Trainor, K. J., Andzulis, J. M., Rapp, A., & Agnihotri, R. (2014). Social media technology usage and customer relationship performance: A capabilities-based examination of CRM social. *Journal of business research*, 67(6), 1201-1208.
- Trainor, K. J., Rapp, A., Beitelspacher, L. S., & Schillewaert, N. (2011). Integrating information technology and marketing: An examination of the drivers and outcomes of e-Marketing capability. *Industrial marketing management*, 40(1), 162-174.
- TRAORE, S., SIDIBE, A. B., & KAKA, Z. Y. (2023). Digitalisation et performance commerciale des petites et moyennes entreprises (PME) du District de Bamako. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 4(9).
- Vivek, S. D., Beatty, S. E., & Morgan, R. M. (2012). Customer engagement: Exploring customer relationships beyond purchase. *Journal of marketing theory and practice*, 20(2), 122-146.
- Wang, Y., & Feng, H. (2012). Customer relationship management capabilities: Measurement, antecedents and consequences. *Management Decision*.
- Wang, Z., & Kim, H. G. (2017). Can social media marketing improve customer relationship capabilities and firm performance? Dynamic capability perspective. *Journal of Interactive marketing*, 39(1), 15-26.
- Wedel, M., & Kannan, P. K. (2016). Marketing analytics for data-rich environments. *Journal of marketing*, 80(6), 97-121.