

The co-construction of a marketing audit approach in microfinance institutions: a boundary object approach

La co-construction d'une démarche d'audit marketing dans les institutions de microfinance : une approche par les objets-frontières.

Auteur 1 : KWUYAH TATDJA Éric Charli

Auteur 2 : BIBOUM Altante Désirée.

KWUYAH TATDJA Éric Charli, (PhD)

Université de Douala/ Laboratoire d'Economie et de Management Appliqué (LEMA) ; Cameroun

BIBOUM Altante Désirée, (professeur titulaire-CAMES)

Université /Ecole Supérieure des Sciences Economiques et Commerciale (ESSEC) ; Cameroun

Déclaration de divulgation : L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

Conflit d'intérêts : L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.

Pour citer cet article : KWUYAH TATDJA. E. C & BIBOUM. A. D (2024) « La co-construction d'une démarche d'audit marketing dans les institutions de microfinance : une approche par les objets-frontières », African Scientific Journal « Volume 03, Numéro 22 » pp: 0703 – 0725.

Date de soumission : Janvier 2024

Date de publication : Février 2024



DOI : 10.5281/zenodo.10802569
Copyright © 2024 – ASJ



Résumé :

Au regard de différents problèmes que rencontre les Institutions de Microfinance, construire une démarche d'audit marketing adaptée à leurs activités est une question du moment. Plusieurs observations participantes et 12 entretiens semi-directifs permettent de déceler 5(+1) principales étapes dans la démarche d'audit marketing et 2 groupes d'acteurs ayant un consensus autour d'une mission avec des intérêts qui peuvent parfois varier. Ces étapes forment des objets-frontières standardisés et artefacts-frontières de négociation. Les collaborations autour de la démarche d'audit marketing peuvent être source de tension et de déception. Les organisations objets d'étude ont des démarches d'audit marketing très proches. Elles s'imitent, se coordonnent et finiront sans doute par avoir des démarches d'audit marketing identiques.

Mots clés : Audit marketing, Co-construction, Démarche, Frontière franchise, Frontière non franchise, Objets-frontière, Projet-frontière,

Abstract :

Given the various problems that Microfinance Institutions encounter, building a marketing audit approach adapted to their activities is a question of the moment. Several participant observations and 12 semi-structured interviews make it possible to identify 5(+1) main stages in the marketing audit process and 2 groups of actors having a consensus around a mission with interests which can sometimes vary. These steps form standardized boundary objects and negotiation boundary artifacts. Collaborations around the marketing audit process can be a source of tension and disappointment. The organizations studied have very similar marketing audit approaches. They imitate each other, coordinate and will undoubtedly end up having identical marketing audit procedures

Keywords : Boundary objects, Border project, Border crossed, Border not crossed, Co-construction, Marketing audit, Steps,

Introduction

La mobilisation de nouvelles pratiques de gestion comme l'audit marketing serait source de meilleures performances ou de succès (Taghian et Shaw, 2008 ; Gădău, 2017). Il existe de nombreuses opportunités inexploitées dans la mise en oeuvre de l'audit marketing (Hajdú, 2015) et les IMFs peuvent largement en tirer profit. L'audit marketing permet de « *diagnostiquer (...), évaluer les actions antérieures et proposer des solutions* » (Hajdú, 2015). Sa réussite passe par une démarche adéquate. Une démarche d'audit marketing mieux adaptée aux activités de l'organisation permet d'évaluer efficacement les stratégies marketing et les actions qui en découlent, contribue au processus de planification stratégique et tactique (Pankova, 2018). Cependant, les outils et démarches d'audit marketing sont non formalisés (Browlie, 1996 ; Kotler et al, 2012) et très peu d'études ouvrent la voie à l'opérationnalisation de l'audit marketing (Mostafa et Valid, 2017) et sa pratique (Loya, 2011). Se pose alors le problème sur la démarche d'audit marketing efficace pour ces organisations.

La littérature permet de distinguer deux catégories de démarches d'audit marketing : les démarches issues des normes internationales d'audit et celles qui résultent des pratiques professionnelles informelles. Nous nous intéressons à la deuxième. Nous étudions les démarches d'audit marketing au sein de trois IMFs dont les pratiques informelles en matière d'audit marketing ont permis la mise sur pied d'une démarche qui semble mieux adaptée à leurs activités.

La recherche d'une démarche d'audit marketing adaptées aux IMFs est un gage pour une répondre efficacement aux changements de l'environnement interne et externe, une réaction efficacement aux chocs. L'usage d'une démarche d'audit marketing adaptée aux activités de l'organisation peut fournir des informations pertinentes à temps pour aider les managers dans la prise de décisions (Gădău, 2017). La recherche sur l'usage optimal des ressources et actions marketing montre la nécessité d'avoir des démarches adaptées. Ainsi l'objectif final d'une démarche d'audit marketing est d'assurer la mise sur pied et l'usage d'une stratégie marketing conforme aux vrais problèmes du marché (Gădău, 2017).

Ce travail se donne pour mission d'analyser les activités d'audit marketing de ces IMFs en termes de démarches en mobilisant la notion d'objet frontière. L'objet frontière permet de mettre en évidence les dynamiques mises à l'œuvre dans un processus, les groupes d'acteurs qui interviennent et leurs différents rôles. Des observations participantes et 12 entretiens semi-directifs permettent de déceler 5 principales étapes dans la démarche d'audit marketing et 2 groupes d'acteurs ayant un consensus autour d'une mission avec des intérêts qui peuvent

parfois varier. Ces étapes forment des objets-frontières standardisés et artefacts-frontières de négociation.

Ce travail de recherche se structure autour de trois points majeurs. La première porte sur le cadre d'étude principalement un tour d'horizon sur les démarches d'audit marketing et le concept d'objet frontière. Le second présente le canevas méthodologique et le dernier se concentre sur la présentation des résultats, les discussions et implications.

1.CADRE D'ETUDE DE LA DEMARCHE D'AUDIT MARKETING

La présentation du cadre d'étude de ce travail passe par trois principaux points. D'abord un tour d'horizon sur les principales démarches d'audit marketing, ensuite la clarification de la notion d'objet frontière et enfin les principales étapes des démarches d'audit marketing issues des pratiques professionnelles informelles et celles dérivées des normes ISA500.

1.1. Tour d'horizon sur les démarches d'audit marketing

Les démarches d'audit marketing issues des pratiques informelles résultent de l'apprentissage à double boucle au sein de l'organisation. Ces dernières s'organisent autour du dialogue préparatif, la collecte des données, l'enquête documentaire et l'enquête auprès du personnel, l'évaluation de la qualité des données, l'analyse des données et le reporting.

La Norme ISA 500 traite des obligations de l'auditeur concernant la conception et la mise en œuvre des procédures générales d'un audit, en vue d'acquérir des éléments probants suffisants et raisonnables sur lesquels il va fonder son opinion. L'auditeur doit définir et réaliser des procédures appropriées à la circonstance en vue de recueillir des éléments probants suffisants et appropriés. Il doit aussi apprécier la pertinence et la fiabilité des informations qui seront utilisées comme éléments probants lors de la mise en œuvre des procédures.

Si les informations qui seront utilisées comme éléments probants ont été produites à partir des travaux d'un expert, l'auditeur doit évaluer la compétence, les aptitudes de ce dernier et son objectivité. Il doit aussi apprécier le caractère approprié des travaux en tant qu'éléments probants pour l'assertion concernée. Par contre si les informations émanent de l'entité auditée, l'auditeur doit évaluer leur fiabilité. Les éléments probants sont cumulatifs par nature et sont principalement recueillis au moyen des procédures d'audit. Cependant ils peuvent également utiliser des informations obtenues d'autres sources, comme par exemple des audits précédents. Le tableau 1 présente quelques caractéristiques de deux approches.

Tableau 1 : Caractéristiques des deux catégories de démarches d'audit marketing.

Auteurs	Démarches d'audit marketing	Principales étapes
Wilson (1982,1993) ; Brownlie (1996) ; Pankova et Pasechnikova (2013) Loya (2011)	Les démarches dérivées des normes ISA500	1) Le dialogue préparatif 2) L'inspection des documents 3) L'enquête auprès du personnel marketing 4) La confirmation auprès des tiers des données récoltées au sein de l'entreprise 5) L'évaluation des résultats d'actions marketing antérieures 6) L'évaluation des politiques et décisions marketing 7) Le reporting
Mokwa (1986) Nozha (2005); Kotler et al (2012) Kamil VAÑA, Lubica Vaňa et Černá (2012)	Les démarches d'audit marketing issues des pratiques professionnelles informelles.	1) Le dialogue préparatif entre acteurs 2) La collecte des données (L'enquête documentaire et Les enquêtes auprès du personnel) 3) Evaluation de la qualité des données collectées 4) Le traitement et l'analyse des données collectées 5) Le reporting

Source : Auteurs à partir de la littérature

L'ensemble des démarches d'audit marketing commence par un dialogue préparatif et se clôture par un reporting. Celles dérivées des normes ISA500 s'organisent autour de sept étapes et l'autre catégorie se décline en cinq.

1.2. La notion d'objet-frontière

Concept d'origine sociologique, l'objet-frontière s'inscrit dans deux courants de pensées : celui de l'interactionnisme symbolique de Goffman (1974) et Mead (1934) et le courant de la théorie de l'acteur réseau de Callon (1986) et Latour (1989). Ces deux écoles de pensées prennent en considération l'hétérogénéité des acteurs (humains et non humains) et les dynamiques

d'interactions qui se créent entre ces derniers. Les cadres théoriques fixés par ces derniers sont susceptibles de rendre compte des comportements d'acteurs au sein d'un groupe. Aussi bien au niveau de la restitution de leurs connaissances qu'au niveau des arrangements qu'ils génèrent autour d'un objectif commun. Star et Griesemer (1989) sont les premiers à proposer le concept d'objet-frontière. Ils montrent que la collaboration entre acteurs d'horizons disparates ayant des intérêts et des représentations parfois divergentes passe par l'introduction d'objet(s)-frontière(s). Dans le cadre de leur recherche sur le musée de Zoologie à Beckley, ces derniers montrent que la collaboration entre acteurs d'horizons disparates (amateurs, professionnels, universitaires...), ayant des intérêts et des représentations divergentes, passe par l'introduction d'objet(s)-frontière(s) (qui est la préoccupation principale de tous, qui fédère, etc). Parmi ces objets, on trouve des spécimens, des notes de terrains, etc. L'objet-frontière étant positionné à l'intersection de différents mondes sociaux. Le terme « frontière » est dans cette perspective utilisé comme un espace partagé par tous (Star, 2010). Pour Djelassi (2016), un objet-frontière doit être suffisamment robuste afin d'être une référence commune pour les acteurs. Il doit pouvoir être compris et utilisé différemment pour s'adapter aux besoins et aux contraintes.

Un objet frontière suscite la production et la circulation de connaissances, le partage de l'information et l'articulation des compétences (Djelassi, 2016). Les travaux de Verchère et Anjembe (2010) sur l'innovation dans les technologies de l'intelligence ambiante (technologie de miniaturisation, de communication sans fil) illustrent bien le rôle dans la collaboration entre des mondes très différents à savoir des chercheurs sociologues, des technologues experts et des usagers simples citoyens. Le « concept » présenté comme objet-frontière est un document papier décrivant de manière détaillée l'idée de propositions innovantes. Cet objet-frontière a guidé les échanges, les discussions et a favorisé l'articulation des connaissances d'acteurs.

1.3. La démarche d'audit marketing issue des pratiques professionnelles informelles : un modèle de co-construction à explorer.

Co-construire une démarche d'audit marketing passe par la réalisation de nombreuses tâches qui mobilisent des acteurs et un certain nombre d'éléments qui la caractérisent. L'hétérogénéité des participants en termes de savoir et de savoir-faire, les motivations des uns et des autres et les objectifs individuels de chaque participant. Aussi, les niveaux de compétences et de connaissances, le temps imparti à la réalisation de la tâche diffèrent en fonction des acteurs (Smith et al, 2013). Dans ce contexte, l'équipe définit les rôles, les étendues et la nature de la participation des acteurs, les outils à utiliser et le champ d'action de chacun.

La démarche d'audit marketing doit permettre la réduction des coûts, l'amélioration de l'offre, l'amélioration de l'image de marque et de la relation client (Zamkova et al, 2020). Les acteurs en présence peuvent en tirer des bénéfices intrinsèques (savoir-faire, compétences, connaissances, etc) et extrinsèques (rémunération, construction d'un réseau, etc.) (Kaufmann et al, 2011). Une démarche d'audit marketing doit être « capable d'identifier les problèmes marketing existants et planifier les voies de solutions » (Zamkova et al, 2020).

La réussite d'un audit marketing passe par la co-construction d'une démarche adaptée. Du fait de l'hétérogénéité des acteurs en interaction dans ce processus, mettre sur pied une démarche d'audit marketing qui constituera une véritable aubaine pour l'entreprise et ses activités s'avère être un véritable défi.

2.METHODOLOGIQUE DE L'ÉTUDE

Dans l'optique d'analyser la co-construction dans les démarches d'audit marketing, trois principaux points seront présentés. D'abord une présentation des spécificités liées aux unités d'analyses, ensuite le choix méthodologique, et enfin la collecte et l'analyse des données.

2.1. Les Institutions de Microfinance camerounaises : quelles spécificités ?

Il s'agit des organisations qui doivent assurer un équilibre entre des missions économiques et sociales. Il est prévu selon la Commission Bancaire de l'Afrique Centrale (COBAC) un classement des IMFs en 3 catégories. La 1ère comporte les IMFs de type associatif, coopératif ou mutualiste qui procèdent à la collecte de l'épargne chez leurs membres qu'ils emploient en opérations de crédit, et exclusivement au profit de ceux-ci. La 2ème correspond à celles qui sont constituées en société anonyme, collectent l'épargne et octroient des crédits. Ces IMFs sont astreintes à un capital minimum, fixé à 50 millions de FCFA. La 3ème regroupe les IMFs qui accordent des crédits sans exercer l'activité de collecte d'épargne. Il s'agit de celles qui accordent des crédits destinés à une filière ou des sociétés de caution mutuelle. Le capital minimum de cette catégorie est fixé à 25 millions de FCFA.

Les processus d'« upgrading » et de « downgrading » sont des réalités dans les IMFs camerounaises. Le premier est caractérisé par le fait que certaines Organisations Non Gouvernementales (ONG) donnent naissance à des IMFs réglementées (généralement des Sociétés Anonymes) qui s'inscrivent clairement dans une logique de rentabilité (De Briey, 2005). Le second (« downgrading ») est caractérisé par le fait que des banques commerciales, mues par la recherche de niches se lancent dans le secteur de la Microfinance (Letsina et al, 2019). Ces banques peuvent octroyer directement des crédits tout comme elles peuvent prendre des participations dans des IMFs. Au Cameroun, on peut citer des articulations entre les banques

et les IMFs suivantes : la BICEC actionnaire à ACEP, la SGC actionnaire à ADVANS, Afriland First Bank guide des MC2 et ECOBANK actionnaire de PAN-AFRICAN Savings and Loans.

2.2. Choix méthodologique et caractéristiques de l'échantillon

L'objectif de cette recherche est d'analyser la co-construction d'une démarche d'audit marketing dans les IMFs. Les spécificités de ces IMFs (objet d'étude) nous amènent à adopter une étude exploratoire basée sur les cas (Miles et Huberman, 2003). Cette méthode permet de suivre à la fois les objets-frontières qui structurent la collaboration entre différents acteurs, mais aussi les liens qui unissent les acteurs aux objets qu'ils manipulent. Pour mener cette étude exploratoire, nous allons nous référer au cadre d'analyse contextualiste de Pettigrew (1990) qui recommande trois angles d'analyse concomitants : l'objet de recherche, le contexte et le processus en œuvre. Le cadre contextualiste semble le plus approprié pour comprendre les démarches d'audit marketing dans 3 IMFs qui ont été sélectionnées de façon ad hoc.

Pour la collecte des données, 12 responsables ont participé à l'enquête. Dix intervenants au service marketing/commerciale et deux au service d'audit. Tous ayant déjà participé à au moins une mission d'audit marketing. Le principe de la saturation de Glaser et Strauss (1967) a permis de déterminer le nombre d'entretiens. Il s'agit du niveau de saturation ne permettant plus d'obtenir des informations supplémentaires capables d'enrichir notre connaissance sur le phénomène étudié. Les caractéristiques des cas étudiés sont présentées dans le tableau 2.

Tableau 2 : Principales caractéristiques des IMFs étudiées.

Principales caractéristiques	CAS 1	CAS 2
Années d'ouverture	2007	1999
Numéro d'agrément	N°07/418/CF/MINEFI du 11/05/2007	N°06/335/CF/MINEFI 11/10/2006
Capital social	3,35 milliards	1,440 milliards
Nombre d'agence	17	24
Numéro d'immatriculation	DCI N° 014/EMF/2013	EMF/2010/0006
Effectif d'employés	480	355
Forme juridique	SA	SA
Siège social	Douala	Yaoundé
Rang dans le secteur	Leader	Challenger
Portefeuille client	Plus de 66 860 clients	Plus de 65 000 clients

Source : Auteur à partir des données de l'enquête

Les deux IMFs étudiées regroupent 835 employés, 41 agences et cumulent un capital de 4,790 milliards. Avec plus de 131 000 clients, elles couvrent les grandes villes du Cameroun y compris les bassins agricoles. Ces deux institutions constituent la locomotive du secteur.

2.3. Collecte et analyse des données

Trois approches complémentaires ont été mobilisées pour la collecte des données. La recherche documentaire, des observations non participantes (Glaser et Strauss, 1967), et des entretiens semi-directifs. Cette méthodologie hybride nous a permis de confronter les différentes sources de données et d'apporter une plus grande validité à l'étude (Rispal, 2003).

Un guide d'entretien conçu à partir des recherches documentaires et une première série d'observations, des échanges avec des experts et certains cadres en marketing dans les IMFs a facilité les entretiens.

Tableau 3 : Caractéristiques des interviewés au sein de ces IMFs

Poste de l'interviewés	Expérience au poste	Niveau d'étude	Sexe	Tranche d'âge	Durées des entretiens
Cadre au Service Marketing et Commercial (CSMC)	4 ans	BAC+5	Masculin	35-40 ans	1h45 min
Cadre au Service Marketing (CSM)	3 ans	BAC+5	Masculin	40-45 ans	55 min
Directrice Adjointe d'Agence (DAA)	3 ans	BAC+5	Masculin	50-55 ans	1h03 min
Cadre au Service Marketing et Commercial (CSMC)	8 ans	BAC+5	Masculin	40-45 ans	1h 30 min
Cadre au Service Marketing (CSM)	5 ans	BAC+4	Masculin	45-50 ans	52 min
Directeur du Service d'Audit Opérationnel (DSAO)	4 ans	BAC+5	Masculin	45-50ans	1h50 min
Directrice Marketing et Commercial (DSMC)	6 ans	BAC+ 5	Féminin	35-40 ans	57 min

Cadre au Service Marketing (CSM)	3 ans	BAC+5	Masculin	40-45 ans	1h40 min
Directeur Adjoint d'Agence (DAA)	2 ans	BAC+3	Féminin	30-35	1h06min
Directeur d'Agence (DA)	2 ans	BAC+5	Masculin	30-35 ans	58 min
Cadre au Service d'Audit (CSA)	3 ans	Bac+5	Masculin	35-40 ans	1h10min
Directeur d'Agence (DA)	2 ans	Bac+4	Masculin	35-40 ans	1h17min

Source : Auteurs à partir des données d'enquête

Les entretiens se sont déroulés dans les bureaux et parfois dans des endroits improvisés. Ils duraient en moyenne une heure et toutes les personnes interrogées ont fait des études supérieures (au moins bac+4). Les caractéristiques des entretiens et des personnes interrogées sont présentes dans le tableau 3.

Les données collectées par divers outils (prises de notes, enregistrements, etc), ont été retranscrites et codées de manière à ressortir les mots ou groupes de mots ayant la même signification. Après codification, les données ont été analysées par les techniques d'analyse de contenu et de concomitances thématiques (Miles et Huberman, 2003). Il est question de relever dans les discours les mots qui revenaient et qui permettaient de renseigner la thématique étudiée. Pour faciliter l'identification des étapes d'une démarche d'audit marketing et ses caractéristiques, l'analyse de concomitance thématique a été mobilisée. Elle permet d'établir les pratiques communes dans les étapes de la démarche d'audit marketing au sein des IMFs étudiées. Enfin, la combinaison de l'analyse verticale et horizontale a permis de représenter sous forme matricielle (Miles et Huberman, 2003), les catégories d'intervenants au cours des étapes de la démarche d'audit marketing et les types d'interactions généralement observées.

3.PRINCIPAUX RÉSULTATS DE LE RECHERCHE

Les observations réalisées ainsi que l'analyse des discours a permis de révéler 5 (+1) étapes dans la co-construction d'une démarche d'audit marketing : le dialogue préparatif entre les acteurs, la collecte des données, l'évaluation de la qualité des données collectées, l'analyse des données collectées, le reporting et sa mise en œuvre.

3.1. Le dialogue préparatif avec les acteurs et la collecte des données : des projets-frontières ?

Pour répondre à cette interrogation, trois points seront abordés : le dialogue préparatif comme ancrage de la co-construction, les frontières sémantiques lors du dialogue préparatif et les frontières pragmatiques lors de la collecte des données.

❖ Le dialogue préparatif, ancrage de la co-construction d'une démarche d'audit marketing

Le dialogue préparatif entre les groupes d'acteurs, entre les intervenants permet la mise en relation de plusieurs groupes et entités aux intérêts pas forcément convergents : L'équipe chargée d'auditer, celle qui est auditée et les acteurs au sein de ces équipes. Il s'agit d'une pratique de médiation par laquelle ils collaborent pour trouver les pistes de solutions aux problèmes et proposer des solutions. Le caractère frontalier du dialogue préparatif doit permettre de fédérer les groupes acteurs, les intervenants et d'en coordonner l'organisation autour d'un objectif commun qui est de mettre sur pied une démarche d'audit marketing adaptée aux activités de l'IMF. « Nous, de toute façon, la toute première chose que l'on fait lorsqu'on a un d'audit marketing à mener, c'est s'entendre sur les conditions de travail. On détermine le périmètre de l'audit marketing, les sources d'informations, une décomposition du projet en tâches, en fonction du budget, du temps et son déroulement pas après pas » (DSCM).

Ces aspects confèrent à la démarche d'audit marketing un caractère robuste et flexible. La dimension et l'envergure de cette tâche ne nous permettent pas de la considérer comme un objet-frontière, mais plutôt comme un projet-frontière qui offre l'opportunité de créer et d'utiliser de nombreux objets-frontières (Meyer, 2009) ou un réseau d'objets (Anjembe, 2014). Cela est d'autant vrai dans la mesure où la mise en œuvre des décisions issues du dialogue préparatif passe par plusieurs tâches (choix des sources de données, la collecte, l'évaluation, etc) (chacune d'elle étant un objet frontière). Le dialogue préparatif et la collecte des données sont des tâches différentes.

Même si le dialogue préparatif oblige les intervenants au sein d'un groupe à travailler autour d'un objectif commun, ces derniers ne renoncent pas à leurs propres objectifs et intérêts (Djelassi, 2016). L'analyse du matériau issu du terrain met en évidence deux types de divergences lors de cette co-construction. Ce qui révèle des frontières sémantiques et des frontières pragmatiques telle qu'identifiées par Carlile (2004).

❖ **Les frontières sémantiques lors du dialogue préparatif entre les acteurs de la démarche d'audit marketing**

Une analyse du matériau issu du terrain révèle une divergence quant à la perception des compétences détenues par les acteurs au cours de la co-construction. Certains acteurs audités pensent disposer d'atouts, de ressources et de compétences spécifiques pour cet exercice. D'autre n'ont pas émis de réserves quant à leurs capacités à exécuter efficacement certaines tâches. « Dans le cadre de l'amélioration de certaines pratiques de l'audit marketing, Je peux apporter beaucoup !!! Notamment au niveau de l'audit des produits tels que les crédits accordés aux commerçants et employés de la fonction publique ; on partage les mêmes réalités au quotidien, nous sommes proches, on sait ce qu'ils veulent et ce qu'ils ne veulent pas » (DAA). Ces derniers pensent pouvoir jouer des rôles plus importants et faire des propositions dans le cadre de la recherche d'une démarche d'audit marketing plus proche de la réalité.

Le problème de sélection adverse est également évoqué au sein des groupes. Il semble que certains acteurs du dialogue manquent de compétences nécessaires pour la tâche qui leur est confiée et s'engagent à apprendre. « Certains employés ont du mal à s'exprimer sur les préoccupations liées à l'audit marketing et (...). Vous demandez à quelqu'un les sources de collecte des données (...), il vous demande de voir le Directeur. » (CSA). Ces résultats sont en droite ligne avec ceux issus des travaux de Goodwin (1988). La conscience de la nature des tâches à effectuer et les compétences qu'elles nécessitent sont des déterminants importants de la participation des intervenants. Les recherches de Djelassi et Decoopman (2013) dans le cadre du crowdsourcing révèlent qu'une reconnaissance du potentiel et des capacités des consommateurs par l'entreprise est un prérequis dans la mise en place cette opération.

❖ **Les frontières pragmatiques lors de la collecte des données au cours de la construction d'une démarche d'audit marketing**

Les frontières pragmatiques correspondent aux divergences d'intérêts entre les acteurs. Malgré la collaboration entre groupes d'acteurs, ces différentes entités ne cherchent pas toujours les bénéfices identiques. Les auditeurs recherchent essentiellement la rentabilité de l'intervention sur le court, moyen et long terme. Il s'agit essentiellement des retombées en termes de mise sur pied d'une démarche d'audit marketing adaptée à l'amélioration de l'image, de la relation client, de la performance des équipes, etc. Pour cela, la qualité des données collectées est importante. « Le but d'une démarche d'audit marketing est d'avoir un impact en termes de résolution efficace des problèmes marketing. Notre objectif à nous c'est améliorer la performance commerciale via une démarche d'audit marketing adaptée aux IMFs, un audit

marketing efficace, ... » (DM). « Les produits/services ou connaissances issues des recommandations de l'audit marketing doivent créer la différence. C'est aussi une façon de nous rapprocher de nos clients, cela contribue à créer la valeur chez nos clients et avec nos clients. Cela permet qu'on parle partout de la qualité de notre travail » (CSM). Cela passe par la co-construction et création d'une démarche d'audit marketing qui est source d'un audit marketing de qualité.

En ce qui concerne la contribution des audités, leur motivation à participer peut-être liée à la réalisation de différents projets personnels (Arnould, 2005). Certains audités (2 interviewés) considèrent leurs participations comme une occasion pour apprendre (acquérir de nouvelles compétences), pour découvrir (nouvelles connaissances), etc. « Il s'agit souvent d'une expérience enrichissante, je m'investis suffisamment. Parfois les recommandations exigent que certains membres du personnel soient recyclés et que d'autres aient des formations supplémentaires. Et quand on est impliqué de bout en bout, on tire largement profit pour s'améliorer, acquérir de nouvelles compétences. L'année dernière j'étais satisfait d'avoir participé. J'ai appris beaucoup de choses. C'est une des raisons pour lesquelles je participe » (DA). Cette déclaration d'un audité est proche de celle d'un autre. « Le processus d'audit marketing est une pratique très importante à la fois pour nous employés du domaine marketing, (...). On en ressort souvent avec une nouvelle perception du marketing, des compétences nouvelles qui pourront nous propulser sur le plan professionnel » (CSM)

Le fait de collecter les données et vérifier leur fiabilité auprès d'autre intervenants ou d'autres employés qui n'interviennent pas dans la démarche d'audit marketing est une action valorisante pour certains. Deux employés interviewés se réjouissent qu'on tienne compte de leur point de vue. Cependant d'autres sollicités revendiquent une contrepartie financière à leur contribution. Ils estiment que cette participation nécessite des investissements en termes de temps et d'énergie. Et l'audit marketing ne fait pas partie de leurs job description. « Autres difficultés c'est avoir le point de vue de certains employés qui ne sont pas dans la shop list des intervenants lors de la mission d'audit marketing. Lorsqu'ils sont sollicités, afin de vérifier la véracité d'une information que nous détenons, nous avons des réponses telle que « je gagne quoi dans votre étude ? »; « vous allez me payer ? »; « donc je vais participer pour rien? je vais perdre mon temps, mon énergie gratuitement? » « Il faut qu'il y ait une rémunération, ... » (CSM).

Ces différents résultats rejoignent les travaux sur la participation du consommateur (Nambisan et Baron, 2009) qui mettent en évidence les effets des bénéfices hédoniques, symboliques

(intégration sociale, réalisation de soi) et économiques sur la volonté des consommateurs à participer à la création de valeur.

3.2. L'évaluation de la politique, des décisions et actions marketing : nécessité pour co-construire une démarche d'audit marketing adaptée aux IMFs.

L'évaluation de la politique, des décisions et actions marketing permet de mettre en exergue deux catégories acteurs (auditeurs et audités) et plusieurs intervenants. Tous interagissent dans la démarche d'audit marketing. Ces derniers font un consensus autour d'un objectif partagé (Star, 2010) qui est la volonté de co-construire une démarche d'audit marketing efficace. Ces groupes d'acteurs et intervenants souhaitent réellement articuler leurs connaissances et leurs compétences autour d'un projet commun. « Auditer une politique marketing n'est pas aisé. La collaboration franche de tous est indispensable pour de meilleurs résultats. On fait participer tous ceux qui interviennent aux services marketing et commercial. Parfois on mène même des enquêtes auprès de certains employés d'autres services. Cette idée d'écouter aussi les « autres »; on en est aujourd'hui convaincu que c'est important, seule la multitude des sources données peut permettre de se rapprocher de la certitude. On incite effectivement les équipes chargées de l'audit marketing à avancer dans ce sens » (CSM). « Faire participer l'ensemble du personnel me semble essentiel, c'est un vrai moyen d'impliquer les gens dans l'évaluation de ce qu'ils font au quotidien et cela permet de co-construire une démarche efficace » (DSMC). Un des interviewés trouve plutôt intéressant de participer. En effet, intégrer le maximum d'intervenants dans ce processus est bénéfique pour tous. Ils sont amenés à montrer que leur participation aura une plus-value. « J'accorde suffisamment de temps, je m'implique largement pour l'évaluation de la politique marketing ou l'audit des actions marketing, je n'ai aucun souci à faire ça. C'est même une idée plutôt positive puisqu'on nous donne ce pouvoir de participer, de co-construire ensemble » (DAA).

Il apparaît clairement dans les discours que les intervenants sont conscients du réel intérêt que présente l'évaluation de la politique, des décisions et actions marketing. La co-construction permet de mutualiser les intelligences au cours de cette démarche. Ils reconnaissent que cette intelligence collective est susceptible d'enrichir de façon significative la créativité au sein du processus. Ce résultat est proche de celui issu des travaux de Anjembe (2014) qui soulignent l'importance de l'objectif partagé.

3.3. L'analyse des données, objets standardisés dans la démarche d'audit marketing des IMFs

L'analyse des données, étape de la démarche d'audit marketing s'articule autour des règles, des principes et tâches acceptées par une communauté. Ces principaux objets ont été conçus, sans préjugé de leur statut attribué d'objets-frontières pour co-construire la démarche d'audit marketing. En effet, ils constituent un ensemble ordonné d'étapes structurées pour répondre aux besoins informationnels. Ces règles ont pour mission spécifique de déterminer les principes et modalités de l'analyse des données. La procédure fixe les différentes étapes, les objectifs des différentes tâches et l'objectif final de l'analyse des données au cours d'un audit marketing.

Ces procédures doivent être à mesure de fournir aux principaux acteurs un langage commun minimum leur permettant de collaborer sans pourtant avoir le même degré de connaissances (Star et Griesemer, 1989). Ils sont ainsi assignés au rôle d'objets-frontières standardisés dans le processus de co-construction. Il est important de rappeler que les principes de l'analyse des données présentent une structure commune robuste et en même temps modulable (Djelassi, 2016). Les acteurs ont la possibilité de les utiliser dans différentes situations (exemple : étude de lancement, étude de satisfaction, audit marketing, etc). Il en est de même pour les procédures qui doivent être respectées et suivies lors de la co-construction d'une démarche d'audit marketing dans les IMFs. Conçus exclusivement pour les différentes études marketing (analyse des données), ces objets-frontières représentent une première manifestation d'asymétrie de pouvoir et de savoir entre groupe d'acteurs (Verchère et Anjembe, 2010) et intervenants.

3.4. Le reporting et son usage : artefacts-frontières de négociation dans la démarche d'audit marketing des IMFs

L'analyse des données issues du terrain et nos observations montrent l'organisation et l'évaluation des décisions et actions marketing, un suivi de la mise en œuvre des actions recommandées. Les prescriptions peuvent évoluer durant le processus de mise en œuvre ou être modifiées. De ce fait, des transformations s'imposent naturellement lors de l'implémentation des solutions proposées. Ceci au gré des interactions entre groupe d'acteurs, entre intervenants du même groupe et des problèmes qu'ils ont résolus ou qu'ils doivent résoudre.

Les prescriptions à implémenter ou des propositions de solutions aux problèmes marketing peuvent être considérées comme une série de manipulations et de transformations (Djelassi et Decoopman, 2015). Ces propositions peuvent changer ou être modifiés au cours de leur mise en œuvre. « Vous savez, dans une activité comme celle-ci, il ne faut rien négliger ; toute

proposition quelle que soit sa provenance est la bienvenue pour mener ou construire un bon travail. Même s'il faut toujours des amendements dans la plupart des cas et... Les solutions aux problèmes marketing s'enrichissent au quotidien avec de nouvelles idées qui viennent de part et d'autre. Ces idées sont parfois modifiées plusieurs fois au cours (.....) et en fonction des objectifs et des difficultés opérationnelles rencontrés » (DSAO)

Nous constatons qu'une étape importante doit être ajoutée aux principales étapes de la démarche d'un audit marketing : le suivi de la mise en œuvre des recommandations. En effet, après le reporting, la réussite efficace d'un audit marketing nécessite un accompagnement dans la mise en œuvre des actions correctives.

Exclus de certaines étapes lors de la démarche (le dialogue préparatif entre les acteurs), 2 audités ont manifesté d'importantes déceptions. Ces derniers pensent avoir été ignorés lors des décisions majeures et ne sont consultés que pour les décisions de moindre importance (mise en application des solutions proposées). Ces objets semblent avoir priorisé les besoins informationnels de leurs propres créateurs (l'équipe en charge de l'audit marketing) qui selon ces derniers ne sont toujours pas proches de la réalité du terrain. Un manque d'informations, mais aussi de clarté du fait d'un « jargon » difficile à appréhender par certains acteurs a été dénoncé par un interviewé. « Ils sont toujours comme ça !!! on dit qu'il faut trouver les problèmes marketing et apporter des solutions, mais eux ils viennent parler « le gros français »; et après ils demandent qu'on applique des choses qui ne sont pas adaptées à la réalité du terrain » (DAA). Ces différents résultats sont en droite ligne avec ceux de Mévellec et Nautré (2015) qui étudient la démarche du contrôle de gestion dans les hôpitaux via les objets-frontières. En effet, ces auteurs mettent en exergue la présence des objets standardisés et non standardisés lors de l'implémentation du contrôle de gestion et illustrent de tels comportements chez certains acteurs.

3.5. Démarche d'audit marketing dans les IMFs, principal support de collaboration

Tout au long du processus d'audit marketing, la démarche d'audit marketing fédère les principaux groupes d'acteurs (auditeurs et audités). Ces derniers sont obligés de faire des compromis autour de différentes règles, procédures et tâches. Les analyses soulignent que ces objets (règles et procédures) revêtent différentes qualités analytiques : objets-frontières standardisés révélés par Star et Griesemer (1989) et artefact-frontière de négociation emprunté à Lee (2007). Au cours de la co-construction, ces deux éléments ont posé les bases de la négociation entre les différents groupes d'acteurs à la recherche d'un compromis (Noblet et

Parent, 2006) et l'atteinte d'un objectif commun. L'ensemble des résultats présentés est matérialisé par la figure 1.

❖ **Règles et procédures de co-construction, objets frontières standardisés**

Auditeurs et audités au début du processus (démarrage de l'opération de co-construction) ont édité un règlement, une procédure qui doit encadrer et orienter la participation des principaux intervenants. Le règlement précise les principes, les rôles, les modalités de participation, les responsabilités, etc. La procédure détermine les étapes de la démarche d'audit marketing. Le règlement et la procédure mettent à la disposition des groupes d'acteurs un langage commun leur permettant de collaborer dans le cadre d'un audit marketing sans pour autant avoir les mêmes connaissances (Star et Griesemer, 1989) en matière d'audit marketing. Règlement et procédures jouent ici les rôles d'objets frontières-standardisés.

❖ **La participation de multiples acteurs avec des rôles divers, artefacts-frontières de négociation**

Du dialogue préparatif à la mise en œuvre des recommandations, deux catégories d'acteurs interagissent : auditeurs et audités. A l'issue de chaque étape, une réunion est organisée pour assurer le bon déroulement de la procédure et le respect des principes. Ces différentes réunions peuvent être source d'une série de manipulations ou de transformations après les interactions entre participants. Chaque participant propose son idée et explique la plus-value en termes d'opérationnalisation, des résultats attendus, de gains en temps, etc. Au final, l'idée peut être acceptée sans modification, acceptée et être modifiée ou non acceptée. Tout cela dans le cadre des multiples interactions. Ce qui entraîne des jeux d'influence entre participants qui se mettent en œuvre pour produire et faire passer des idées (Carlile, 2004 ; Anjembe, 2014). Les objets d'interaction ici constituent des artefacts-frontières de négociation.

4. DISCUSSION DES RÉSULTATS ET IMPLICATIONS

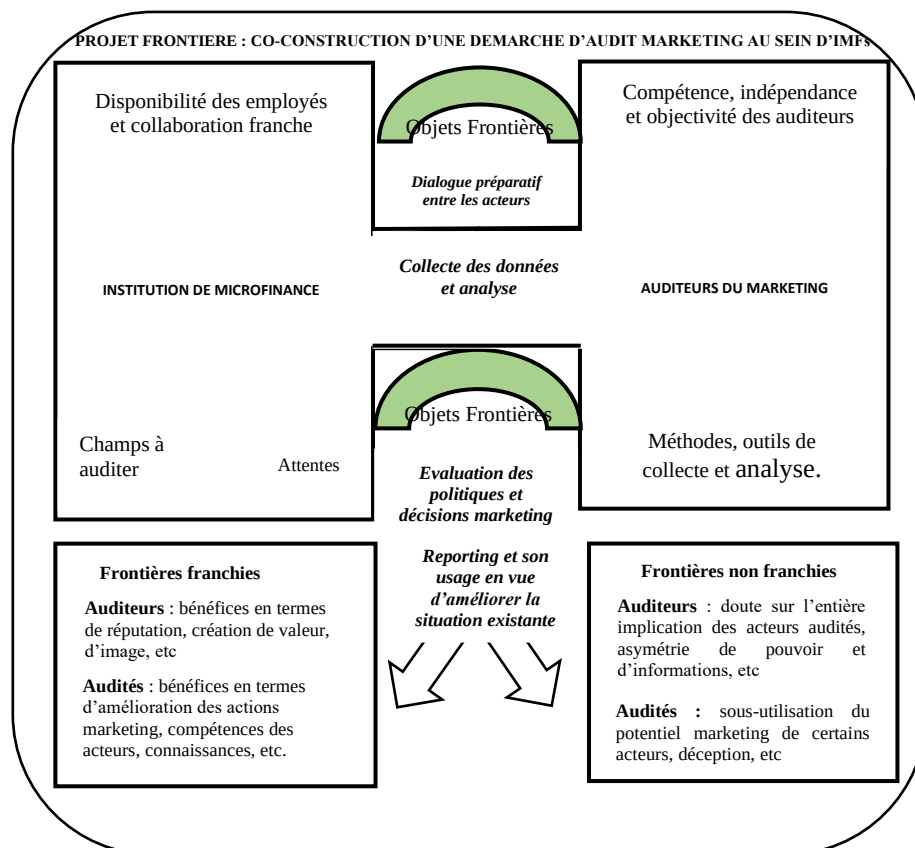
A ce stade de notre travail, un certain nombre d'aspects seront présentés : les implications théoriques et managériales.

4.1. Implications théoriques

Trois principaux apports peuvent être présentés à ce stade. D'abord, dans un contexte caractérisé par la rareté des travaux sur la démarche d'audit marketing dans les IMFs, ce travail contribue sur le plan théorique à une meilleure connaissance des particularités de la démarche d'audit marketing et sa construction dans les IMFs. Plus précisément en absence d'une démarche uniformisée d'audit marketing (Gădău, 2017), même dans la grande entreprise, il est généralement admis que les chercheurs ont une vision étiquée des acteurs et de la démarche

d'un audit marketing dans les IMFs. Ainsi la mise en exergue des groupes d'acteurs, les étapes et interactions qui conduisent à la construction de la démarche d'audit marketing constitue une contribution non négligeable. Ensuite, nos résultats révèlent la formation des objets -frontières standardisés (Djelassi et Decoopman, 2016) et artefacts-frontières de négociation (Carlile, 2004). Il s'agit là des résultats considérables qui viennent compléter la littérature spécialisée en microfinance sur les pratiques liées à une démarche d'audit marketing.

Figure 1 : Synthèse des résultats.



Source : Auteurs à partir données empiriques et documentaires

Enfin la démarche essentiellement qualitative laisse quelques doutes sur les résultats. Dans un futur proche, des études quantitatives confirmatoires seront menées avec un échantillon plus important. Ainsi, ce complément de méthode doit accroître davantage la crédibilité des résultats et rendre les apports de cette recherche plus certains.

4.2. Implications managériales

Cette recherche permet aux consultants en audit marketing et managers d'avoir une meilleure compréhension de la co-construction d'une démarche d'audit marketing dans cette entreprise particulière. En analysant les différents intervenants et leurs rôles dans la co-construction d'une démarche d'audit marketing, ce travail permet aux consultants et autres acteurs de cette pratique de gestion de mieux affiner et améliorer leurs interventions. Les managers quant à eux peuvent

s'appuyer sur les résultats de cette recherche pour améliorer la qualité du suivi lors de l'exécution des missions d'audits marketing.

Les instances d'encadrement des IMFs qui sont à la recherche d'une démarche d'audit marketing uniforme et adaptée aux IMFs peuvent également en tirer profit. En effet, les résultats de ce travail plantent les jalons d'une démarche d'audit marketing propre aux IMFs. Vu la spécificité de ces organisations, il est nécessaire de produire des outils et démarches de gestion qui leurs sont propres.

Conclusion

La mise sur pied d'une démarche d'audit marketing efficace et adaptée aux activités des IMFs est au centre des préoccupations de chercheurs et praticiens. Cette démarche est un déterminant de l'efficacité, l'efficacité des activités marketing. La co-construction d'une démarche d'audit marketing dans ces institutions est le résultat des interactions entre différents groupes d'acteurs et entre différents intervenants.

L'étude montre que les étapes de cette co-construction constituent des outils de collaboration. Cette collaboration est marquée par des frontières pragmatiques et sémantiques. Cette démarche est co-construite en s'appuyant sur les objets standardisés et des artefacts-frontières de négociation. Cette situation ouvre la voie à une amélioration continue dans la recherche d'une démarche d'audit marketing adaptée aux IMFs.

Auditeurs et audités sont appelés à co-construire, l'ensemble des intervenants dans ces principaux groupes d'acteurs également. Ce qui permettra d'obtenir à terme une démarche d'audit marketing qui sera bénéfique pour l'ensemble et l'IMFs aussi. En effet, la démarche d'audit marketing doit être source d'apprentissage organisationnel pour les différents intervenants et l'organisation elle-même.

BIBLIOGRAPHIE

- **Anjembe, E.** (2014), La projection d'usage des TICs, La composition de fictions axiomatiques au service de la recherche technologique. Thèse en sciences politiques : Institut d'Etudes Politiques de Grenoble.
- **Arnould, E.J.** (2005), « Animating the big middle » *Journal of Retailing*, Vol.81, N°2, p. 89-96.
- **Ayuk, E.T. et Kobou, G.** (2016a), « Cadre conceptuel de la réglementation et de la supervision des institutions de microfinance », in Centre de recherches pour le développement international, *Ottawa*, Vol 4, p.1-26.
- **Ayuk, E.T. et Kobou, G.** (2016b), « Les perspectives de la réglementation et de la supervision des institutions de microfinance en Afrique centrale », in Centre de recherches pour le développement international, *Ottawa*, Vol 4, p.137-163.
- **Callon, M.** (1986), « Some elements of a sociology of translation: Domestication of the scallops and the fishermen of St. Brieuc Bay », In: John L (éd.) *Power, Action and Belief: A New Sociology of Knowledge*. London: Routledge & Kegan Paul, p.196-223.
- **Carlile, P.R.** (2004) « Transferring, translating, and transforming: An integrative framework for managing knowledge across boundaries ». *Organization Science*, Vol.15(September-October), p.555–568.
- **Djelassi, S. et Decoopman, I.** (2013) « Customers' participation in product development through Crowdsourcing: Issues and implications », *Industrial Marketing Management*, special issue on - Business Models – Exploring value drivers and the role of marketing, Vol.42, N°5, p.683-692.
- **Djelassi, S. et Decoopman, I.** (2015), « Les facteurs de non participation au crowdsourcing créatif : Quid des professionnels et des non-professionnels du monde de la création ? » *Actes du 31ème Congrès de l'AFM -Marrakech* – 20–21 mai.
- **Djelassi, S. et Decoopman, I.** (2016), « Innover via le crowdsourcing interactif : nécessité de penser objets-frontières ? » *Recherche et Applications en Marketing*, Vol. 31, N°3, p.144-166.
- **Gădău, L.** (2017), « Marketing audit and its importance in achievement of marketing objectives of a company ». *Journal of Advanced Research in Management*, Vol. 8, N°1, p.38-49.
- **Glaser, B.G. et Strauss, A.L.** (1967), *The discovery of Grounded theory: strategy of qualitative research*, New York, Aldine et Gruyter.

- **Goffman, E. (1974)**, Les rites d'interaction. Editions de Minuit, Paris.
- **Goodwin, C. (1988)** « I can do it myself”: training the service consumer to contribute to service productivity », *The Journal of Services Marketing*, Vol.2, N°4, p.71-78.
- **Hajdú, N. (2015)**, « Theoretical Background of Marketing Audit », *Economics Questions, Issues and Problems*, ISBN 978-80-89691-07-4.
- **Kaufmann, N., Schulze, T. et Veit, D. (2011)**, « More than fun and money. Worker motivation in crowdsourcing –A study on Mechanical Turk », In: *Proceedings of the Seventeenth Americas Conference on Information Systems*, Detroit, Michigan, August 4th–7th.
- **Kolter, P., Gregor, W. et Rodgers, W. (1977)**, « The Marketing Audit Comes of Age, Sloan », *Management Review*, Vol.18, N° 2, p.25-43.
- **Latour, B. (1989)**, La Science en action. (Traduit de l'anglais par Biezunski M), Paris, La Découverte.
- **Lee, C.P. (2007)** « Boundary negotiating artifacts: Unbinding the routine of boundary objects and embracing chaos in collaborative work ». *Computer Supported Cooperative Work (CSCW)* Vol.16, N°3, p.307–339.
- **Letsina, N. M., Douanla, J. et Omenguele, R. G. (2019)**, « Evaluation de la Performance Globale des Etablissements de Microfinance par le Balanced Scorecard: Une Etude Empirique en Contexte Camerounais » *Global Journal of Management and Business Research: Accounting and Auditing*, Vol.19, N° 5.
- **Lévy, P. (1997)**, Collective Intelligence: Mankind's Emerging World in Cyberspace, New York: Plenum Trade.
- **Mévellec, P. et Nautré, B. (2015)**, « Le développement du contrôle de gestion à l'hôpital : l'apport de la notion d'objet-frontière », *working paper*, Université de Nantes.
- **Meyer, M. (2009)**, « Objet-frontière ou projet-frontière ? Construction, (non-) utilisation et politique d'une banque de données ». *Revue d'anthropologie des connaissances* Vol 3, N°, p.127-148.
- **Miles, M.B. et Huberman. (2003)**, Analyse des données qualitatives, Traduction de la deuxième édition américaine par M. Hlady Rispal, Burxelles, De Boeck Université.
- **Nambisan, S. et Baron R.A. (2009)**, « Virtual customer environments: Testing a model of voluntary participation in value co-creation activities ». *Journal of Product Innovation Management* Vol,26, p.388-406.

- **Onomo, C. et Eloundou, G.** (2013), « Appartenance à un réseau, gouvernance et performance dans les coopératives d'épargne et de crédit au Cameroun », *Consortium pour la recherche économique et sociale*, p.1-19.
- **Pankova, S.** (2018), « Implementation of audit procedures for marketing audit performance », *6th International communication on Finance and Economics Faculty*, Orenburg State University, Orenburg, Russia.
- **Pettigrew, A.** (1990), « Longitudinal field research on change. Theory and practice », *Organization Science*, vol. 25, N° 1, p. 217-226.
- **Shuchman, A.** (1959), « The marketing audit: its nature, purposes and problems », In Garden, A. N. and Bailey, E. R. (Ed.), *Analyzing and improving marketing performance: marketing audits in Theory and practice*, McGraw Hill Publishers, New York.
- **Star, S.L.** (2010), « Ceci n'est pas un objet-frontière ! Réflexions sur l'origine d'un concept », *Revue d'anthropologie des connaissances*, Vol.4, N°1, p.18–35.
- **Star, S.L. et Griesemer, J.** (1989), « Institutionnal ecology, 'Translations', and boundary objects: amateurs and professionals on Berkeley's useum of vertrebate zoologie ». *Social Studies of Science*, Vol.19, N°3, p.387–420.
- **Taghian, M., et Shaw, R. N.** (2015), « The marketing audit and organizational performance: an empirical profiling ». *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol 16, N°4, p.341-349.
- **Verchère, C. et Anjembe, E.** (2010), « De la difficulté de fabriquer des objets-frontières. Le cas d'un projet de conception exploratoire », *Revue d'anthropologie des connaissances* Vol.4, N°1, p.1–35.
- **Zamkova, N., Bondarenko, V., Pchelianska, G., Artyukh, O. et Murenko, T.** (2020), « Implémentation of marketing audit into the sphere of elevtronic entrepreneurship », *International Journal of Management*, Vol.11, N°6, p.1773-1780.

Annexe :

Guide d'entretien : co-construction d'une démarche d'audit marketing dans les institutions de microfinance

1. Parlez-nous des étapes d'une démarche d'audit marketing. (De façon précise quelles sont les principales tâches d'une démarche d'audit marketing ?)
2. Quels sont les différents acteurs de la démarche d'audit marketing ?
3. Quel est le rôle de chacun de ces acteurs au cours d'un audit marketing ?