

# Les centres d'appels dans la communication organisationnelle au Cameroun : outils de médiation et de co-construction de l'image de l'organisation

*Call center in organizational communication in Cameroon: usefulness of mediation and the co-construction of organizational image*

*Los centros de llamadas en la comunicación organizacional en Camerún : instrumento de mediación y de co-construcción de la imagen de la organización*

*Article inédit, mis en ligne le 10 février 2015*

## Jacques Temadjo

*Jacques Temadjo est Doctorant au Département de Communication de la Faculté des Lettres et Sciences Humaines à l'Université de Douala au Cameroun. Il est membre du LACREM (Laboratoire d'Analyse de Communication et des Récits Médiatiques). Ses domaines de recherche sont la communication institutionnelle et la communication publique. [temadjo2001@yahoo.fr](mailto:temadjo2001@yahoo.fr)*

## Déborah Wessi Bodiong

*Déborah Wessi Bodiong, est Doctorante au Département de Communication de la Faculté des Lettres et Sciences Humaines à l'Université de Douala au Cameroun. Elle est membre du LACREM (Laboratoire d'Analyse de Communication et des Récits Médiatiques). Son domaine de recherche est la communication institutionnelle. [bodiongdeborah@yahoo.fr](mailto:bodiongdeborah@yahoo.fr)*

## Plan de l'article

Introduction

Contexte macro-économique du Cameroun à l'aube de l'avènement des Tic dans l'environnement organisationnel  
Les Tic dans la mutation de l'univers organisationnel et l'introduction des calls center au Cameroun

Les logiques d'acteurs des Call center dans la co-construction de l'image de l'organisation

Conclusion

*Références bibliographiques*

## RESUME

Les mutations macroéconomiques connues par le Cameroun sous l'effet des contraintes du Programme d'Ajustement Structurel à l'aube des années 1990 ont, tout en rendant le client/consommateur plus exigeant, complexifié l'univers organisationnel. Les organisations qui bénéficiaient alors de l'introduction des technologies de l'information et de la communication devaient, dans la foulée de ces bouleversements, affronter la concurrence. Soucieux de créer un rapport de confiance avec la clientèle afin de répondre à cet environnement devenu plus compétitif, certaines organisations ont introduit les centres d'appels dans leur communication. Cet article a pour objet la compréhension et l'analyse des motivations réelles de la création des « *call centers* » en

milieu organisationnel. L'émergence des *call centers* dans les organisations participe-t-il exclusivement de la dynamique de médiation et de co-construction du sens de la relation entreprise/client ou alors existe-t-il d'autres logiques qui expliqueraient cet engouement ? En écho à cette question répond l'hypothèse suivante : des logiques essentiellement marchandes sous-tendent le déploiement de ces interfaces dans les organisations. L'analyse de la stratégie des acteurs qui aidera à la compréhension des relations d'interdépendance dans la co-construction du sens sera appuyée par l'observation et les entretiens compréhensifs avec les employés d'Orange Cameroun, de MTN Cameroun et leurs clients respectifs. Cette démarche, qui se sert de l'expérience vécue des acteurs, permettra de cerner la logique de reconstruction de l'image organisationnelle.

### *Mots clés*

Call center, organisation, communication organisationnelle, médiation, Tic

### SUMMARY

The macroeconomics mutations known by Cameroon under the effects and constrains of the Structural Adjustment Program in the early ninety's made the consumers become very demanding. The situation has complexified the organizational universe. The organization within this period that benefited the introduction of ICT was supposed to face competition. Anxious to gain confidence with client in order to answer to this environment that has become so competitive, some organizations has introduced Call centers in their communication. This article has as objective the understanding and the analyzing of real means that motivate the creation of call centers in organizational milieu. Does the emergence of Call centers in organizations participate exclusively in the dynamic of mediation and co-construction of relationship between enterprise/customer or are there others logical ideas that explain this motivation? Responding to this question, as hypotheses, we can say that essentially market logics sustain deployment of these interfaces in organizations. The analysis of the strategy of the actors that will help in the understanding of the interdependent relations in co-construction of sense will emphasis by observation and interchange with the employers of Orange Cameroun and MTN Cameroon and their respective customers. This procedure that sent as the lived experience of actors will help to seal the logic of the organizational image reconstruction.

### *Keys words*

Call center, Tic, organization, organization communication, mediation

### RESUMEN

Las mutaciones macro económicas conocidas por Camerún bajo el efecto de las exigencias del Programa de Ajuste Estructural a vísperas de los años 90 han complejido, dando el cliente/consumidor más exigente, el universo organizacional. Las organizaciones que beneficiaban entonces la introducción de Tecnologías de la Información y de la Comunicación debían ser, en el mismo tiempo, competitivas. Conscientes de crear una relación de confianza con la clientela con el fin de responder a este medio que ha vuelto a ser más competitivo algunas organizaciones han introducido en su comunicación el centro de llamadas. Este trabajo gira entorno a la comprensión y al análisis de los móviles que motivan la creación de los "call center" en las organizaciones. La emergencia de los "call center" en las organizaciones participan únicamente de la dinámica de mediación y de co-construcción del sentido de la relación empresa/cliente? O existe otras lógicas que explicarían este entusiasmo? En reflexión a esta pregunta, responde la hipótesis siguiente: las lógicas esencialmente mercantes justifican la utilización de estos interfaces en las organizaciones. El análisis

de las estrategias de actores que ayudaría en la comprensión de las relaciones de interdependencia en la co-construcción del sentido será apoyada por la observación y los mantenimientos comprensivos con los empleados de ORANGE y de MTN Camerún y sus clientes respectivos. Esta investigación que sirve de experiencia vivida por los actores permitirá de ver la lógica de reconstrucción de la imagen organizacional.

### *Palabras clave*

“Call center”, comunicación organizacional, ICT, mediación, organización

## INTRODUCTION

Les *call center* encore appelés centres d'appels en milieu organisationnel, sont ici un ensemble de moyens matériels, techniques et humains entrant dans la communication organisationnelle sous l'impulsion des technologies de l'information et de la communication pour permettre aux organisations d'accueillir, de renseigner et de vendre aux clients qui se trouvent à une certaine distance. La présente réflexion porte sur l'introduction des TIC dans les organisations, leurs interactions avec les clients/consommateurs par la médiation des « *call center* » qui servent, à leur manière, d'interface entre deux opérateurs de téléphonie mobile et leurs abonnés. Il s'agit de la Société Camerounaise de Mobile (SCM), une filiale de France Télécom/Orange (ayant obtenu le 28 mai 1999, via la licence d'exploitation, le droit d'implantation au Cameroun, la SCM devient Mobilis en 2000 et Orange Cameroun le 4 juin 2002) et de MTN Cameroun (Mobile Telecommunication Networks), filiale camerounaise du groupe sud-africain MTN International. En janvier 2000, MTN acquiert l'autorisation d'utiliser les infrastructures de Camtel (Cameroun Telecommunications). Ces multinationales profitent alors de la mondialisation induisant l'essor au Cameroun, de la puissance du secteur privé suite à la programmation de la mort de l'État-providence pour entraîner avec elles de nouveaux modes de management des organisations (Kemayou, 2012). Les centres d'appels, pour répondre à la fois aux préoccupations des consommateurs et à la construction de l'image de marque, participent du souci de fidéliser la clientèle dans un environnement de plus en plus concurrentiel. Cette réflexion, qui s'inscrit dans une démarche qualitative, prend appui au plan théorique sur l'analyse de la stratégie des acteurs pour comprendre les relations d'interdépendance dans le processus de co-construction du sens des relations entre les abonnés et ces deux entreprises. Les instruments de collecte de données que sont l'observation et les entretiens compréhensifs avec les employés d'Orange Cameroun, de MTN Cameroun et leurs clients respectifs permettront, à travers cette démarche qui se sert de l'expérience vécue des acteurs, de cerner la logique de reconstruction de l'image organisationnelle. Aussi entendons-nous proposer, dans les lignes qui suivent, d'une part, une observation diachronique du contexte macro-économique camerounais ayant caractérisé l'avènement des TIC et, par ricochet, l'introduction des centres d'appels dans les organisations (I) et d'autre part, une analyse du rôle qu'ils jouent dans la co-construction de leur image, ce qui nous permettra de mettre en exergue les logiques qui les sous-tendent (II).

## CONTEXTE MACRO-ECONOMIQUE DU CAMEROUN A L'AUBE DE L'AVENEMENT DES TIC DANS L'ENVIRONNEMENT ORGANISATIONNEL

Les technologies de l'information et de la communication intègrent l'environnement organisationnel camerounais dans un contexte marqué par les bouleversements macro-économiques auxquels le Cameroun fait face durant la décennie 1990. Une lecture à la fois diachronique et synchronique du

contexte socioéconomique du pays permet de relever que l'économie camerounaise est passée par plusieurs étapes successives marquées par la prospérité (1965-1984), la récession économique (1985 - 1993) et une tentative de relance économique à partir de 1994 (Njike Njikam, 2005). Pendant la période de prospérité, les politiques d'investissement du Cameroun sont guidées par le plan quinquennal (« Rapport sur le développement humain au Cameroun », PNUD, secteur privé et développement humain, 1996).

À partir de 1985, le Cameroun plonge dans une crise économique profonde due à l'échec des politiques économiques adoptées depuis l'indépendance. De 1985 à 1988, les termes de l'échange se sont dégradés de moitié (Njike Njikam, 2005). Face à ce triste bilan économique du Cameroun qui, au début des années 1980, constituait un exemple parmi les pays africains, l'État se soumet, après de nombreux refus, aux mesures du Programme d'Ajustement Structurel (PAS) des institutions de Bretton Woods : le Fonds monétaire international (FMI) et la Banque mondiale (B.M.). La soumission du Cameroun à ce programme va profondément aggraver cette situation économique et sociale déjà peu reluisante (Njike Njikam, 2005). En dépit des bonnes intentions de redressement et de croissance économique censées sous-tendre ces Programmes d'Ajustement Structurel, la situation économique du Cameroun va sérieusement se dégrader.

Paradoxalement, c'est dans un tel contexte macroéconomique difficile que l'univers organisationnel camerounais enregistre, à partir des années 1990, un déploiement des Tic qui en affectera les pratiques communicationnelles. Certainement en tirant avantage de la démystification visible dès ces années-là, conséquemment aux efforts de promotion de l'informatisation entrepris par l'Etat déjà dans les années 1966 à en croire Thomas Atenga qui souligne que : « pour promouvoir l'informatisation, l'État crée la DCTI - Direction centrale de l'informatique, de téléinformatique -, qui devient en 1988 le CENADI - Centre National de Développement de l'Informatique - » (Atenga, 2012).

Les entreprises prises dans le tourbillon de la mondialisation, faisant face à cette complexité et aux contingences induites par l'environnement économique précaire, dans un univers en proie à la modernité, il devenait indispensable pour elles qui, pendant des décennies se sont développées avec pour seul objectif de faire du chiffre d'affaires, de communiquer (Metote, 2012). Ces entreprises, dans un premier temps, vont produire des communications essentiellement centrées sur les 4P du *Marketing mix* - Produit, Promotion, Prix et Place -, et intégrer progressivement la variante institutionnelle à partir des années 2000. Cette prise de conscience signifiant qu'elles entendaient quitter leur statut de simple producteur pour se présenter comme les sujets et les réalisateurs d'un projet et, à ce titre, elles devenaient émettrices (Weil, 1990). Mais selon quel axe ? Kemayou a pu dire à ce propos : « ainsi au nom de l'universalité du schéma d'évolution du concept de communication, les organisations marchandes au Cameroun adoptent les mêmes pratiques communicationnelles comme par effet de mode » (Kemayou, 2005) et Metote d'affirmer qu'elles communiquent sur tout et pour tout, comme mues par le souci d'essayer cette « pilule magique » qui fait marcher les affaires (Metote, 2012), au mépris d'une saisie des visées des communications d'une organisation. Pour Louis Roger Kemayou, la communication organisationnelle s'entend « au sens intersubjectif d'une part, comme la circulation et l'échange symboliques par lesquels institutions, organismes publics, associations ou acteurs privés tentent de circonvenir leurs différents publics, exprimant leur identité et leur personnalité et d'autre part, au sens médiatisé, comme celle qui les met en scène dans l'espace public aux fins de fédérer ou d'emporter l'adhésion des sujets singuliers de la socialité » (Kemayou, 2005). Laurent Charles Boyomo Assala quant à lui, dit de la communication des organisations qu'« elle est donc le processus d'écoute et d'émission de messages et de signes à destination de publics particuliers et visant à l'amélioration de l'image, au renforcement de ses relations, à la promotion de ses produits ou services et à la défense de ses intérêts » (Boyomo, 2012). Sous ce rapport, les Tic qui impulsent la création des centres d'appels dans les organisations

en faisant intervenir les publics interne et externe participant-elles à la construction de cette adhésion ?

### **LES TIC DANS LA MUTATION DE L'UNIVERS ORGANISATIONNEL ET L'INTRODUCTION DES CALLS CENTER AU CAMEROUN**

Avec les Tic, le quotidien des organisations se verra profondément modifié par l'informatisation des données, la célérité dans la production, le traitement, le stockage et la transmission de l'information apportant une plus value dans la vie des organisations. Gareth Morgan pense que les nouvelles techniques de traitement de l'information permettent d'avoir de multiples points d'accès à des bases de données et offrent la possibilité d'avoir des systèmes d'information adaptés à chaque organisation (Morgan, 1999). Mais, cette révolution, pour reprendre ici un constat fait par Kemayou, pose alors le problème, pour les entreprises soucieuses de mettre un accent particulier sur les valeurs nouvelles de l'information, de leurs ressources internes et externes, susceptibles de tirer le meilleur parti des possibilités de leur valorisation via les Tic, de la non prise en compte de la socio-culture locale (Kemayou, 2012). Pour ce dernier donc, la contribution des Tic au développement des activités des organisations marchandes du Sud est discutable car, poursuit-il : « [...] ces Tic, si elles représentent une contribution importante à la productivité des organisations marchandes des pays du Nord – en effet, c'est grâce à leurs usages que les organisations marchandes occidentales font face aux enjeux de la croissance, de la globalisation et de la dérégulation –, cet objectif est loin de l'être pour les pays du Sud. Le fait que les technologies recèlent en soi un énorme potentiel de développement, ne saurait éluder les questions relatives aux interactions entre les usagers et elles d'une part, et d'autre part, aux rapports coût-gains et usage-performativité communicationnelle, notamment au Cameroun où l'adoption des Tic semble résulter d'un effet de mode ». (Kemayou, 2012). Contrairement à Gareth Morgan, pour qui les nouvelles techniques boostent la communication au sein de l'organisation, cet auteur constate que les organisations du Sud, parce qu'elles agissent par snobisme, ne parviennent pas à tirer profit de la « splendeur » des apports des Tic dans les organisations.

Avec la restructuration (Loi n° 98/014 du 14 juillet 1998 régissant les télécommunications au Cameroun (note 1)), l'Etat crée la Cameroon Telecommunications, en abrégé Camtel, en septembre 1998 avec deux subdivisions : l'une en charge de la téléphonie filaire et l'autre de la téléphonie mobile. La libéralisation du secteur induit l'installation des filiales des multinationales de téléphonie mobile dont SCM Mobilis Cameroun, entre-temps devenu Orange, qui est pionnière sur ce marché connaissant dès lors un changement dans le mode de vie des populations dont une frange seulement était accoutumée au téléphone fixe. L'adhésion des abonnés à cette forme d'échange téléphonique innovante démontrait avec acuité le besoin communicationnel qu'éprouvaient les Camerounais. Les coûts prohibitifs des dispositifs de téléphonie, de la facturation des appels, de la vente des accessoires de téléphonie mobile sacrifiaient, sur l'autel de l'innovation, les populations qui espéraient de tout cœur l'avènement de la concurrence, supposée permettre une baisse des coûts. Au nom de la forte demande potentielle, un deuxième opérateur de téléphonie mobile MTN s'installe au Cameroun. Sa présence sur le marché de la téléphonie mobile brise le monopole d'Orange Cameroun, participe à la baisse des coûts de communication et à l'amélioration de la qualité des services. S'agissant de la politique publique pour la promotion des Tic, Thomas Atenga affirme qu'« entrés au Cameroun pour vendre de la téléphonie mobile, MTN et Orange, les deux gros opérateurs, ne sont en reste. Profitant du fait qu'ils ont contribué à la couverture du pays en téléphone, profitant du fait qu'ils sont aujourd'hui parmi les employeurs les plus importants après l'État, ils participent depuis plusieurs années à la définition de la politique du secteur de l'informatique et des Tic » au Cameroun (Atenga, 2012).

L'âpreté de la concurrence entre ces deux opérateurs les pousse à multiplier les offres de services et actions de nature à aguicher et à fidéliser la clientèle. Avec la globalisation des économies et en

L'occurrence son influence dans le secteur de l'information et de la communication, apparaissent de nouvelles formes de travail dans le monde des organisations. Les centres d'appels téléphoniques qui allient ordinateur (terminal informatique) et casque relié au combiné téléphonique Avaya – le type de combiné que les opérateurs privés de téléphonie mobile utilisent pour les *call centers* – se développent grâce à Internet et aux réseaux à haut débit, et en sont un exemple caractéristique. C'est en 1997 que le Cameroun a été connecté au réseau des réseaux. Internet s'est alors implanté d'abord modestement, puis rapidement en affichant une croissance exponentielle (Baba, 2005). Ces infrastructures mobilisées, ajoutées au personnel – téléconseiller encore appelé « *customer adviser/customer phone adviser* » faisant partie du *front office* et du *back office* – et les formateurs constituent pour nos deux entreprises des investissements colossaux impactant le budget de fonctionnement de l'organisation. Avec des équipes divisées en deux groupes de 6 personnes chacune et se subdivisant par sous-groupes de 3 selon les tranches horaires respectivement celles du matin et de l'après-midi, elles se partagent, d'une part, la prise en charge chez Orange des clients classés en trois catégories TPU, PU et HV signifiant : très petits Utilisateurs (*Very Low Users*), petits utilisateurs (*Low Users*), utilisateurs /consommateurs (*Hight Value*) ; d'autre part, deux équipes veillent à la qualité des relations partenaires ou gérants de *call-box* (*partners* ou *call-box*), une équipe assure le service d'épargne, de transfert d'argent et de paiement des factures à partir du téléphone (*Orange Money*), une autre équipe s'occupe de la facturation, de l'activation de ligne, de la suspension à la demande et du forfait (utilisateurs entreprises) et enfin une équipe d'assistance technique observe le travail des téléconseillers et des agents administratifs. Au total 54 téléconseillers sont mobilisés par jour.

À MTN Cameroun, les abonnés sont classés en deux *shifts* A et B qui emploient chacun 18 à 21 téléconseillers soit un total de 36 à 42 personnes déployées par jour pour le fonctionnement du « *call center* ». Les clients sont répartis en *Prepaid* (qui paient avant de consommer), *Postpaid* (règlent leur facture après avoir consommé), *Broadband* (type de connexion entre l'ordinateur et internet qui autorise l'utilisateur à envoyer ou à recevoir de gros volumes d'informations avec célérité, en un temps très réduit) et *Dealer* (représentants ou intermédiaires entre MTN Cameroun et les clients. Ils achètent et revendent les produits/services de cette organisation). Cette mobilisation vise à assurer les différentes missions et actions du conseiller client qui consiste à écouter, analyser, résoudre, traiter et fidéliser. Au regard de ce qui précède, les logiques qui sous-tendent de tels investissements pour le service client à Orange Cameroun et pour le *customer relation* à MTN Cameroun participent-elles à la co-construction de l'image de ces organisations ?

### LES LOGIQUES D'ACTEURS DES *CALL CENTERS* DANS LA CO-CONSTRUCTION DE L'IMAGE DE L'ORGANISATION

Intensifiant leurs actions de communication en vue de leur visibilité auprès des publics de potentiels consommateurs camerounais, Orange et MTN rivalisent d'imagination pour marquer ainsi les esprits. Les moyens de communication institutionnelle (parrainage, sponsoring, mécénat) sont mis à contribution de même que les spots audiovisuels, l'affichage, les actions promotionnelles via la publicité par l'objet, etc. Caroline Metote y perçoit des formes de discours variables permettant à l'entreprise de se construire une image et un positionnement favorables à l'opinion publique (Metote, 2012). Pour Giully, il s'agit de construire une image positive (Giully, 2009). Les centres d'appels participent ainsi à cette dynamique qui se fait avec l'action des clients/consommateurs.

Au cours des entretiens compréhensifs effectués, à la question de savoir quelle est la mission principale dévolue au *call center*, un responsable client de Orange Cameroun affirme que « toute entreprise, afin de se développer, se doit de cibler, d'attirer et de conserver ses clients. C'est là que la relation client va jouer un rôle important. Le *call center* permet donc de mettre en œuvre cette

relation, de la gérer efficacement et de lui donner une valeur ajoutée qui peut se transformer en avantage concurrentiel ».

Le *Call center* fait partie de cette vitrine première qui permet au téléconseiller à travers sa voix chaleureuse, son attitude positive, son attention, de satisfaire le client qui recherche l'estime, la reconnaissance et la sécurité. La fidélisation des clients/consommateurs augmente le capital-image et le capital-confiance de l'organisation. Il s'agit, pour ces organisations, « de mobiliser les ressources pour bâtir leur avantage concurrentiel » (Boyomo, 2012), le souci premier ici étant de servir le client ; à MTN Cameroun, on parle de « rendre la vie du client radieuse ». Pour ce faire, « le client recherche l'estime, la reconnaissance, la sécurité. Ceci se fait par le sourire, l'écoute, la reconnaissance, la courtoisie, la personnalisation. Et il faut rester poli quels que soient les propos du client. Avant de conclure un entretien, nous nous assurons toujours que le client a compris, qu'il est satisfait et qu'il n'a pas d'autres questions à nous poser. Nous pouvons personnaliser au besoin la fin de l'appel en restant *friendly* et prendre congé du client en laissant une image positive ».

Utard et Kempf (Utard et Kempf, 1992) définissent l'image comme « l'ensemble des croyances favorables ou défavorables que les consommateurs attribuent à une marque ». Libaert et Johannes (Libaert et Johannes, 2010) quant à eux, estiment qu'elle est composée « de perceptions, de croyances, d'impressions d'un individu ou d'un groupe à son propos ». Pour (Boyomo, 2012), l'image de marque d'une organisation résulte de la perception par le public d'une multitude d'éléments physiques et immatériels. C'est une image perçue, elle peut donc être différente de l'image que l'organisation a d'elle-même. Giully (Giully, 2009), accordant une place de choix à l'image, soutient que : « toute entreprise ou toute institution a intérêt à se soucier de son image. [...] Une image positive augmente les probabilités de succès de tous les projets de l'entreprise ou de l'institution, quels qu'ils soient. [...] Une image positive accroît le rayonnement de l'entreprise, de ses personnels et de son offre : elle véhicule ses ambitions, ses valeurs et sa compréhension du monde ».

Le rôle du conseiller client est justement de renforcer le capital-image voulu et de conserver cette proximité avec tout client qui appelle et surtout de le faire repartir avec une image satisfaisante. A Orange Cameroun, le respect du schéma conversationnel en cinq étapes dénommé ACTES (Accueillir, Comprendre, Trouver, Elargir, S'assurer) qui indique les étapes d'un entretien client est une exigence à laquelle le téléconseiller dans ces organisations est astreint. Le client doit avoir envie de revenir. Le client/consommateur devenu exigeant au gré des mutations et de la complexification de l'environnement socioéconomique est un acteur incontournable pour le développement de ces deux entreprises.

À la question de savoir quelle est la place du client dans la politique commerciale de l'organisation, un employé de Orange Cameroun fait savoir que : « le client est aujourd'hui au cœur de l'entreprise, la condition *sine qua non* du maintien de la croissance de celle-ci. Le client est au cœur de notre activité. C'est pourquoi il a raison lorsqu'il ne comprend pas ; lorsqu'il se plaint ; lorsqu'il donne son point de vue sur les offres et services que nous lui proposons ». Et en plus, il est formellement interdit pour tout conseiller au mieux tout personnel de frustrer un client.

Comment vous comportez-vous face à un client choqué par la qualité de vos services ? Pour ce responsable de MTN Cameroun : « Nous restons calmes, et nous nous mettons en écoute active en prenant éventuellement des notes. On laisse l'interlocuteur « vider son sac ». Nous le questionnons et nous nous assurons d'avoir compris l'objet. Nous construisons avec lui la réponse pertinente et adaptée. Les clients qui se plaignent nous rendent service en nous permettant de savoir ce qui ne fonctionne pas dans nos offres et produits ». Pour Goffman (Goffman, 1973) la réalité n'est pas un donné. Elle est construite lors des interactions interpersonnelles. L'interaction pour Vion (Vion, 2000) « intègre toute action conjointe, conflictuelle et/ou coopérative, mettant en présence deux ou plus de deux acteurs. À ce titre, il couvre aussi bien les échanges conversationnels que les transactions financières, les jeux amoureux que les matches de boxe ». Avec l'interactionnisme

symbolique, « les sujets produisent du social dès lors qu'ils participent activement à la définition de la situation dans laquelle ils sont engagés, qu'ils sont les acteurs de l'actualisation des images et des représentations sans lesquelles il ne saurait y avoir communication ». Il s'agit ici de la construction du sens avec la participation des différents acteurs. Les interactions verbales entre ces deux structures de téléphonie mobile et le consommateur contribuent à la construction du sens et de l'image. Le traitement des plaintes et la satisfaction renforcent la fidélité.

Faut-il le signaler, du fait de la foudroyante de dysfonctionnements – absence de réseau, coupures intempestives des communications, des puces qui se grillent parfois de façon inconvenante, saturations régulières du réseau, la non maîtrise de la facturation des appels par l'abonné, la multiplication des plans tarifaires non-maîtrisés, des clés internet offrant une connexion exécration – dont les clients/consommateurs font l'expérience au quotidien, ces deux opérateurs de téléphonie mobile au Cameroun ont une image mitigée. Nguemo Nguéabou Joël, élève ingénieur statisticien montre, dans une étude, que les principales faiblesses de ces opérateurs sont l'inefficacité du service client, les prix élevés des produits et des services, la mauvaise qualité du réseau de Orange Cameroun et MTN Cameroun, l'image de marque et la couverture réseau de Orange Cameroun. Il conclut que les abonnés du grand Nord et du grand Ouest de ces deux organisations sont en général globalement non satisfaits des prestations des opérateurs. Ces deux régions constituent donc les faiblesses commerciales du marché de la téléphonie mobile au Cameroun.

A la question « Comment trouvez-vous les services des opérateurs de téléphonie mobile au Cameroun ? », posée aux abonnés d'Orange Cameroun et MTN Cameroun qui appellent fréquemment le *Call center* pour trouver une solution à leurs problèmes, ils éprouvent pour la majorité une déception. Thierry comme beaucoup d'autres clients constate que « les offres présentées comme gratuites sont payantes. Je peux vous citer l'exemple du service « phone tone » qui se dit gratuit alors qu'il débite 150 francs chez l'abonné tous les mois. Savez-vous que pour les plans tarifaires alléchants que ces opérateurs vous proposent gratuitement, vous payez entre 200 francs et 500 francs au moment de sortir ? Ce qui ressemble à une forme d'escroquerie puisqu'on ne vous dit rien à l'avance ». Pour une autre catégorie de clients interrogés représentée ici par les propos de Sophie : « Il est vrai que lorsque j'appelle le *Call center*, ils sont très accueillants et respectueux au téléphone. Ils me donnent parfois des solutions à mes problèmes. Mais reconnaissez également que nous ne maîtrisons rien des tenants et des aboutissants de leurs diverses offres ».

Johannes (Johannes, 2005), pour qui l'image de marque est le reflet de la légitimité rendue possible par l'ensemble des valeurs revendiquées, ne trouve pas un terrain fertile ici au vue des services de ces deux organisations dont les noms sont confondus à la marque car cette image, se définissant comme la représentation des qualités qu'une entreprise s'attribue, se trouve écornée auprès du public du fait des désagréments causés par le service.

En plus des insatisfactions susmentionnées, pour certains abonnés, la qualité du service pose problème : « nous recevons en longueur de journée une pléthore de messages dont nous n'avons pas besoin et qui nous proposent de participer aux jeux du hasard. Ces jeux sont non seulement payants et en plus, la signalisation de ces messages vous déconcentre dans vos activités et vous fait perdre du temps pour les lire. Il nous est parfois arrivé de recevoir le même message dix fois dans une même journée. Ce qui est plus qu'un acharnement et un harcèlement. Nous avons même l'impression que lorsque ces gens se rendent compte que vous avez supprimé un message, ils vous le renvoient. Ce qui est énervant et très désagréable ». Cet état des lieux est confirmé dans une correspondance signée par le Groupement National de Défense des Droits des Consommateurs (GNDDC) datée du 12 février 2013 qui dénonce les abus et les exactions dont sont victimes les abonnés d'Orange Cameroun. Simon Kaldjob s'insurge contre les troubles de jouissance véhiculés par les messages intempestifs à travers les numéros 988, 987, 983, etc. Il se dresse également contre l'arnaque et le vol des crédits de



communication par le truchement des jeux du hasard, le mauvais accueil des clients dans les représentations d' Orange Cameroun.

Nonobstant, cette image édulcorée qu'a le public consommateur, les actions des téléconseillers permettent d'entretenir une image positive au sens de Giully qui accroît les raisons du choix de l'organisation et de sa reconnaissance, qui est une caution pour les marques et les produits de l'entreprise. Elle facilite la réussite des projets de celle-ci et familiarise ses publics avec ses ambitions, la culture et la perception (Giully, 2009). Ils ont pour responsabilité de créer, de maintenir ou de renforcer un climat de confiance entre le public et ces opérateurs et de souligner par ricochet la valeur de son apport économique et social pour la société (Morel, 2012).

A la question « En ce qui concerne votre image et au vue de multiples plaintes que vous recevez quelle est la finalité du centre d'appels ? » à Orange Cameroun, il revient que : « le centre d'appels est un lieu où les plaintes et les problèmes des clients sont enregistrés et traités pour le bien-être du client et de l'entreprise. La satisfaction du client constitue la finalité même de l'entreprise. Les offres et les services qui sont créés tiennent compte des attentes de celui-ci et lorsqu'elles sont comblées, le client est satisfait et nous aussi. Le centre d'appels est pour nous cette vitrine qui permet de renforcer notre image auprès des clients ».

A MTN Cameroun, un employé fait comprendre que « sachant qu'un client insatisfait parle trois fois plus de son expérience qu'un client satisfait, qu'il fera connaître son insatisfaction à ses proches et connaissances en présumant que nous ne nous soucions pas de réparer ses préjudices, le *Contact center* est le lieu de rencontre entre le client et MTN. C'est le lieu d'échange qui nous permet de résoudre les problèmes des clients et leur faire garder une bonne image de notre entreprise ».

Pour parodier cet auteur (Morel, 2012), le *Call center*, tout en véhiculant les valeurs de l'entreprise, répond aux besoins d'information des publics, donne du sens et de la crédibilité aux messages de l'entreprise. A la question « Quelle image avez-vous de votre opérateur de téléphonie mobile ? » Aline pense que « la qualité du service ne me donne pas entière satisfaction. Mais en réalité ai-je le choix ? poursuit-elle. Puisque je ne trouve pas mieux, je me sens obligée d'utiliser leurs produits et services pour mes communications ». Michel, quant à lui, va plus loin car il reconnaît que la présence de ces opérateurs facilite ses échanges téléphoniques. « Mais dites-moi, pourquoi le coût la minute d'appel est encore si élevé au Cameroun ? s'interroge-t-il. Il y a longtemps qu'en Côte d'Ivoire et au Sénégal on facture la minute d'appel entre 40 et 60 francs ».

Cette cacophonie au niveau du discours entre les clients/consommateurs et les employés de ces deux organisations de téléphonie mobile met en exergue le net décalage avec la pratique d'où le déphasage entre l'image perçue, l'image voulue et l'image crue de Lendrevie et Brochand (Lendrevie et Brochand, 2001).

L'engouement et le nombre des appels journaliers des consommateurs, que ce soit à Orange Cameroun (Comme objectif, chaque téléconseiller doit recevoir au minimum 200 appels pendant 8h de travail par jour) ou à MTN Cameroun (dans leur *job description*, chaque conseiller client doit recevoir en moyenne 250 appels des clients par jour en 7 h de travail) démontrent l'apport des clients dans la co-construction de l'image de ces organisations. L'action collective organisée étant, selon Michel Crozier et Erhard Friedberg, un construit social, l'organisation est donc un instrument que les acteurs sociaux se sont forgés pour régler leurs interactions de façon à obtenir le minimum de coopération nécessaire à la poursuite d'objectifs collectifs tout en maintenant leur autonomie d'agents relativement libres (Crozier & Friedberg, 1977). Les interactions entre clients/consommateurs et les entreprises de téléphonie mobile entrent dans cette logique constructiviste. Ces deux groupes d'acteurs n'ont donc pas un rôle adaptatif et passif dans la construction de l'image de l'organisation. Malgré l'intérêt contradictoire des différents acteurs, plaçant le client au centre de ses priorités, à MTN Cameroun, on ne parle plus de *Call center* qui suppose que le consommateur

appelle pour demander un service, mais plutôt de *Contact center* (le service de fidélisation client de MTN rappelle le client lorsque la structure constate que la réponse donnée au client n'était pas satisfaisante). Le *call center* et les clients/consommateurs jouent ainsi un rôle remarquable dans la co-construction du sens de ces organisations faisant que ces entreprises de téléphonie mobile vivent en interaction avec leur environnement (Crozier et Friedberg, 1977). Par leurs différentes actions de communication, ces deux organisations autorisent les différents publics internes et externes à se sentir plus responsables de leur univers en reconnaissant qu'ils jouent un rôle important dans la construction de leur réalité (Morgan, 1999).

Au-delà de la fidélisation et de la satisfaction du client, quelles autres logiques militent en faveur de l'action des centres d'appels dans ces organisations ? Orange Cameroun et MTN Cameroun, à travers l'action des *Call center*, se présentent, aux yeux des profanes, comme des entreprises soucieuses de la qualité des services rendus à la clientèle. Durant les entretiens que nous avons menés à Orange Cameroun, un cadre affirme que « des clients satisfaits permettent une fidélisation du parc abonnés. Une qualité de service est un avantage concurrentiel, il attire d'autres clients et augmente le parc abonnés, le service client peut être une source de revenue, de ventes additionnelles ». À MTN Cameroun, un responsable nous dit : « Nous pensons que l'on s'enrichit parce que les autres nous aident à l'accomplir. Nous croyons aux actions collectives qui profitent à chacun. Notre but est de mieux communiquer, collaborer avec les autres en posant des offres et de services innovants accessible à tous ».

Caroline Metote l'avait déjà remarqué lorsqu'elle indiquait (Metote, 2012) l'écart couramment observé entre la communication *corporate*, officiellement présentée comme étant au service d'une image positive, et le véritable motif de profit qui est constamment au cœur des actions des entrepreneurs au Cameroun, même lorsqu'il s'agit des multinationales à renommée établie. Ce décalage est sagement entretenu par ces filiales de téléphonie mobile installées au Cameroun. C'est l'augmentation du parc abonnés – S'agissant de l'augmentation du parc abonnés (note 2), l'Agence de Régulation des Télécommunications mentionne que le nombre d'abonnés à la téléphonie mobile au Cameroun est passé en 2004 de 1 526 462 abonnés et au 3<sup>e</sup> trimestre 2012 de 13 073 900 – qui accroît le chiffre d'affaires de ces organisations.

Les TIC révolutionnent l'univers organisationnel et la nature des relations avec les consommateurs devenus plus exigeants. La gestion de la relation client, concept des sciences de gestion, combine alors technologie et stratégies commerciales pour offrir aux clients les produits et les services qu'ils attendent. Dans leur politique de communication, Orange Cameroun et MTN Cameroun utilisent la gestion de la relation client à travers le *Call center* comme dispositif pouvant leur permettre d'identifier, d'acquérir et de fidéliser les meilleurs clients dans l'optique d'augmenter leur chiffre d'affaires et leur bénéfice. Louis Roger Kemayou estime à ce sujet que le prétexte est alors trouvé puisque les Tic permettent de traiter individuellement la clientèle – dans le cadre d'un « marketing communautaire », ce qui en fait une ressource de création de valeur ajoutée répondant également à leur attente personnelle, un tel déterminisme technologique, édulcorant la problématique socioconstructiviste, perd de vue les formes de production sociale de la réalité (Kemayou, 2012). Pour lui, tout acte de communication devrait prendre en compte les éléments du contexte et notamment de la socio-culture locale.

## CONCLUSION

L'analyse des stratégies des acteurs concernés ici révèle que leurs logiques d'interaction sont traversées d'intérêts contradictoires, le client recherchant la qualité du service alors que les opérateurs de téléphonie, malgré leur bonne intention présentée, œuvrent d'abord pour des obligations marchandes. Les interactions communicationnelles entre *Call center* et client sont ainsi un dispositif facilitant la mise en acceptabilité et la naturalisation de choix de société présentés

(Françoise, 2003) mais également elle réfère à la négociation et à la production de sens dans l'action socialement située (Kemayou, 2012). La finalité de toute action menée par ces deux organisations au-delà des images présentées, est la recherche du profit.

## REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Atenga , Thomas (2012), « De la DCTI au CENADI : logiques endogènes et contraintes exogènes de la politique publique de l'informatisation du Cameroun depuis 1966 », *Tic & Société*, Vol.5, n° 2-5 (2<sup>ème</sup> sem. 2011/ 1<sup>er</sup> sem. 2012) 2013.

Baba, Wame (2005), *Internet au Cameroun : les usages et usagers. Essai sur l'adoption des technologies de l'information et de la communication dans un pays en voie de développement*, Thèse présentée et soutenue publiquement, sous la direction de Francis Balle, Université de Paris II (Panthéon-Assas).

Bernard, Françoise, 2010, « La communication : enjeu de société, enjeu scientifique et enjeu de formation », actes du colloque *Pour une refondation des enseignements de communication des organisations*, p. 12.

Source : <http://mastercommunication2010.webs.com/com%20des%20entreprises.pdf>, consulté le 30 septembre 2013

Boyomo, Laurent Charles (2012), *Communication des organisations, sociologie de la médiation organisationnelle*, Yaoundé : Presses de l'UCAC, p. 144.

Crozier, Michel ; Friedberg, Erhard (1977), *L'acteur et le système*, Paris : Edition du Seuil.

Giully, Eric (2009), *La communication institutionnelle, privé/public : le manuel des stratégies*, Paris : Les Editions d'Organisations, p. 43

Joannes, Alain (2005), *Communiquer par l'image*, Paris : Dunod.

Kemayou, Louis Roger (2005), *Pour la communication des organisations au Cameroun*, annales de la Faculté de Lettres et Sciences Humaines de l'Université de Douala, Vol. 3, n° 6 et 7, PUY, p. 242-258

Kemayou, Louis Roger ( 2012), « La communication commerciale au Cameroun à l'ère des TIC : optique de développement et/ou stratégie d'acteurs ? », *La communication électronique dans la « société de l'information »*. *Quels usages ? Quelles pratiques ?*, Le Havre : Éditions Klog, 2012.

« La démythification de l'outil informatique et des métiers d'informaticien », Source : <http://www.softsolutionscm.com/Informatique.html>, consulté le 05 octobre 2013.

« La gestion des relations clients comme dispositif est un atout pour les organisations marchandes qui veulent fidéliser leurs clientèles ». <http://www.fgm.usj.edu.lb/files/pdf/a162011.pdf>, consulté le 6 octobre 2013.

Lendrevie, Jacques ; Brochand, Bernard (2001), *Publicitor*, Paris : Dalloz, 5<sup>e</sup> édition, p. 149.

Libaert, Thierry ; Johannes, Karine, (2010), *La communication corporate*, Paris : Dunod.

Goffman, Erving (1973), *La mise en scène de la vie quotidienne 2*, Editeur ???, p. 263.

Metote, Caroline, (2012), « Les entreprises camerounaises au défi de la responsabilité sociale », *La communication au Cameroun. Les objets, les pratiques*, Paris : Editions des archives contemporaines, p. 9- 10.

Morgan, Gareth (1999), *Images de l'organisation*, Bruxelles : De Boeck Université, p. 175.

Morel, Philippe (2012), *Communication institutionnelle*, Paris : Vuibert, p. 37.

Njike, Njikam ; Gilles, Bertrand & al. (2005), « Cahier de la stratégie de l'emploi. Caractéristiques et déterminants de l'emploi des jeunes au Cameroun, une unité politique de l'emploi », Genève : BIT, Département de la stratégie en matière d'emploi.

PNUD (1996), *Rapport sur le développement humain au Cameroun. Secteur privé et développement humain*, p. 13.

Utard, Jean-Michel ; Kempf, Alain (1992), *Communication d'entreprise et publicité*, Paris : Techniplus.

Vion, Robert (2000), *La communication verbale : analyse des interactions*, Paris : Hachette Livre, p. 17.

Weil, Pascale (1990), *Communication oblige ! Communication institutionnelle et de management*, Paris : Les Editions d'Organisations, p. 33.

## NOTES

(1) L'Agence de régulation des Télécommunications est instituée par la loi N° 98/014 du 14 juillet 1998 régissant les télécommunications au Cameroun. Son organisation et son fonctionnement sont régis par le Décret 98/197 du 08 septembre 1998.

(2) S'agissant de l'augmentation du parc abonnés, le nombre d'abonnés à la téléphonie mobile au Cameroun est de : en 2004 : 1 526 462 abonnés, en 2005 : 1 993 194 ; en 2006 : 3 135 946 ; en 2007 : 4 535 991 ; en 2008 : 6 164 784 ; en 2009 : 8 003 844 ; en 2010 : 8 636 644 ; en 2011 : 10 486 614 et au 3<sup>ème</sup> trimestre 2012, le nombre d'abonnés est de 13 073 900.

Source : <http://www.art.cm:81/images/doc/omt202011.pdf> et

<http://www.art.cm:81/images/doc/tableau de bord trimestriel du marché de la téléphonie mobile- p.pdf>, consulté le 2 octobre 2013. A ce jour MTN Cameroun occupe 52 % du marché, Orange Cameroun S. A. 42, 10% et Camtel 8,90% du nombre des abonnés.