



Le web de l'économie

## Multicanal : croissance et rentabilité

Anne a travaillé tard pour préparer une réunion importante. A 22 heures, elle décide d'aller sur le site Internet de son opérateur de téléphonie mobile pour consulter le détail de ses communications, car sa dernière facture lui semble élevée. Elle constate alors qu'elle ne peut y accéder via Internet.

Le lendemain, elle appelle le service clients pour demander une facture détaillée. L'opérateur propose de la lui envoyer par courrier et, voyant que sa consommation dépasse de beaucoup son forfait, lui suggère de changer d'abonnement. Anne souhaite y réfléchir, d'autant qu'elle envisage également de changer son mobile.

Dans l'après-midi, Anne passe devant la boutique d'un revendeur. Elle rentre se renseigner, achète finalement un nouveau mobile et décide aussi de prendre un abonnement plus adapté. Malheureusement, le revendeur n'a pas accès aux informations concernant son abonnement et ne peut procéder à la modification de son contrat. Excédée, elle rentre chez elle et envoie un e-mail à son opérateur pour exprimer son mécontentement. Deux jours plus tard, elle n'a toujours aucune réponse. »

Cette histoire est fictive, mais c'est ce qui aujourd'hui peut vous arriver si vous travaillez avec l'un des trois grands opérateurs français de téléphonie mobile.

Malgré tous les moyens employés, Anne n'arrive pas à obtenir rapidement une réponse satisfaisante de son opérateur. Comment ce dernier pourrait-il améliorer cela ? Par une approche dite de « multicanal ».

L'émergence des technologies numériques a favorisé l'apparition de nouveaux canaux de marketing, vente et services qui séduisent les clients, particuliers ou entreprises, par leur souplesse, leur rapidité et leur coût relativement bas.

En effet, les attentes du client moderne vont bien au-delà du produit et du prix : il est pressé, mobile, exigeant sur la qualité du service. Il demande toujours plus d'information pertinente. Il veut disposer de moyens d'accès à toute heure et souhaite utiliser aussi bien les canaux traditionnels que les technologies modernes.

Par ailleurs, dans les relations « business to business », le client ou le partenaire professionnel exige désormais une collaboration optimisée, qui passe par une intégration des systèmes d'information. Par exemple, la mise en place d'un extranet entre notre opérateur de téléphonie et ses revendeurs, relié à ses systèmes transactionnels, aurait permis au revendeur de consulter l'abonnement d'Anne, mais aussi de le modifier, voire de vendre des services supplémentaires.

Par ailleurs, ces nouveaux canaux (en particulier ceux qui s'appuient sur la technologie Web) sont beaucoup moins coûteux que les canaux traditionnels et contribuent donc à une croissance rentable de l'entreprise.

Ainsi, pour répondre aux attentes de clients de plus en plus exigeants et pour certains très friands de nouvelles technologies, mais également pour optimiser leurs coûts, les entreprises sont donc de plus en plus nombreuses à s'orienter vers une distribution dite multicanal.

### Qu'est-ce que le multicanal ?

Le multicanal consiste à offrir les voies les plus rentables pour distribuer, au sens large, les produits et services aux clients. L'entreprise va chercher à adapter ses canaux de distribution aux besoins spécifiques de ses différents segments de clientèle, de façon à proposer la bonne offre au bon client au bon moment via le bon canal. Cette approche permet la couverture optimale du marché : le bon équilibre entre volume et rentabilité.

Avec le développement des technologies numériques (PC portables, réseaux numériques télécoms, téléphones mobiles, Internet...) sont apparus des canaux de distribution nouveaux (portails Internet, centres de contact multimédia...).

Rapidement, les entreprises se sont rendu compte que ces canaux ne peuvent fonctionner seuls (le client, par exemple, ne comprenant pas pourquoi son conseiller en agence ignore tout des opérations qu'il a pu réaliser via le site Internet ou le centre d'appels de la banque). L'intégration des différents canaux entre eux s'est donc imposée rapidement.

De plus, les clients voulant désormais effectuer des transactions en temps réel sur tous les canaux de l'entreprise, l'intégration des canaux avec les moteurs de transaction (chaînes logistiques, systèmes de réservation, de transactions financières...) est devenue indispensable. Et l'intégration de l'information collectée à chaque point de contact avec le client et à chaque interaction ou transaction est devenue également source de rentabilité : l'exploitation intelligente de toutes ces données permet de mieux comprendre les besoins du client et, par conséquent, de lui faire une offre plus personnalisée (donc plus susceptible d'être acceptée) à un meilleur prix, avec un effort de vente moindre et donc une meilleure marge (figure 1).

## **Les enjeux du multicanal**

### **Pour le client, quelle est l'importance du multicanal ?**

Comme Anne, le client veut aujourd'hui choisir le canal qui lui convient pour contacter l'entreprise, en fonction des transactions qu'il veut réaliser, au moment et de l'endroit où il le souhaite. Pour les opérations bancaires, par exemple, un même client peut choisir Internet pour suivre l'évolution de son portefeuille d'actions, le téléphone pour faire un virement, passer à l'agence pour demander conseil sur une assurance-vie. Par ailleurs, du fait de l'image plus ou moins moderne qu'ils véhiculent, les canaux jouent un rôle important dans les « avantages intangibles » que les consommateurs vont associer à un produit, un service ou une entreprise. Vendre un produit aussi traditionnel qu'un grand cru bordelais sur un site Internet change l'image du producteur qui offre ce service. Le fêru d'Internet verra dans la préparation de ses vacances sur le Web plus qu'un simple achat de voyage (visite de sites touristiques, échange d'informations via un forum de discussion).

Par ailleurs, comme notre revendeur de téléphones mobiles, les clients entreprises veulent également profiter de ces nouveaux canaux pour intégrer leurs processus d'achat au processus de vente de leurs fournisseurs et accélérer le tout.

Par exemple, un acteur important du marché de la construction d'ascenseurs met en place un service en ligne sur Internet permettant à ses clients (architectes, promoteurs...) de configurer sur mesure leur ascenseur à partir d'un catalogue virtuel, et d'obtenir une estimation de prix que le commercial pourra réutiliser pour finaliser la vente.

### **Quels avantages les entreprises peuvent-elles tirer du multicanal ?**

Pour elles, la mise en oeuvre de nouveaux canaux numériques est avant tout le moyen d'attirer de nouveaux clients, en particulier ceux dont le profil est différent des clients qui utilisent les canaux traditionnels. L'entreprise qui introduit avec succès un nouveau canal en retire un avantage concurrentiel durable. Amazon.com, par exemple, première librairie en ligne, caracole toujours en tête de toutes les librairies virtuelles en termes de chiffre d'affaires.

Le multicanal permet aussi de proposer aux clients existants des offres plus personnalisées grâce à une connaissance accrue de leurs attentes.

L'entreprise utilise tous les points de contact client existants pour collecter une information pertinente et en temps réel sur les clients et prospects et avoir une vision globale du client. Les nouveaux canaux numériques permettent, comme jamais auparavant, d'aller chercher cette information personnalisée et en temps réel et donc de construire des offres personnalisées avec un taux de réponse pouvant atteindre dix fois celui des campagnes marketing traditionnelles (jusqu'à 30 % au lieu de quelques pourcents).

Et l'entreprise peut également arbitrer entre ses canaux de façon à optimiser sa couverture de marché, ses coûts de distribution et accroître sa rentabilité.

Le coût d'un contact client varie fortement selon les canaux : un contact client via Internet en libre-service coûte environ 7 francs, soit environ 500 fois moins cher qu'un face-à-face. Par sa stratégie multicanal, une entreprise peut réduire son coût de distribution de deux façons : en mettant en place des canaux moins coûteux ou en incitant certains clients à migrer vers les canaux moins coûteux.

L'accès en libre service à un serveur téléphonique ou Minitel, à un site Internet ou encore à un kiosque minimise les coûts de distribution de l'entreprise. Si elle parvient à inciter certains clients à se servir de ces canaux, elle peut réduire son coût global de distribution. Mais l'expérience tend à montrer que, d'une part, c'est le client qui choisit ses canaux de distribution préférés et que les méthodes coercitives de migration fonctionnent mal ; d'autre part, qu'un même client utilise différents canaux pour effectuer différentes transactions, voire pour un même type de transactions.

### **Quels sont les différents canaux existants et les technologies sous-jacentes ?**

Pendant plus d'un siècle, les technologies évoluant peu, les canaux de distribution sont restés en nombre limité (points de vente, courrier, téléphone). Depuis le début des années 90, la prolifération de nouvelles technologies

est à l'origine d'une multiplication des moyens de contact avec les clients, auxquels ces derniers ont rapidement adhéré.

La figure 2 montre, par exemple, que les clients bancaires se sont mis à utiliser tous les canaux existants. Les agences dominent encore, mais elles ne présentent déjà plus que le tiers des canaux bancaires. Et les clients utilisent ces différents canaux de contact de façon intégrée, à leur convenance, selon leur transaction.

Pour cette raison, l'entreprise doit mettre en place une infrastructure technologique qui permette d'intégrer :

(merci de lire la tourne à partir d'ici)

- les canaux physiques traditionnels (agences, distributeurs, centres de traitement des courriers/fax) ;
- les canaux téléphoniques (minitel, centre d'appel, serveurs interactifs...) ;
- les nouveaux canaux numériques que sont Internet (web avec outils de personnalisation, chat, push de pages web sur le navigateur du demandeur, outils de collaboration électronique, voix sur IP), les m-technologies (internet mobile à base de WAP, GPRS, UMTS, assistant numérique personnel) et la télévision numérique interactive utilisant les technologies du câble ou du satellite.

### **Y a-t-il une stratégie idéale ?**

L'observation du poids actuel des canaux dans les différents secteurs d'activité montre qu'il ne semble pas y avoir de combinaison de canaux idéale, même si certaines caractéristiques se dégagent en matière d'association de canaux (la dépendance entre Internet et le centre de contact est avérée, jusqu'à 40 % des transactions initiées sur le Web nécessitant l'intervention d'un agent pour être complétées avec succès).

Chaque secteur d'activité et, dans un secteur donné, chaque entreprise, peut avoir un mix canal qui lui est propre. Cette combinaison de canaux est fonction principalement de 3 grandes variables :

- le profil des clients du secteur et de l'entreprise (il y a plus de passionnés d'Internet chez les acheteurs de CD que chez les acheteurs de foie gras) ;
- la nature des produits et services vendus (les intangibles se « livrent » plus facilement par les canaux numériques que des boîtes de conserve) ;
- le positionnement stratégique de l'entreprise dans son secteur (une compagnie d'assurance peut choisir d'être complètement virtuelle).

Et quelle que soit la stratégie retenue, les entreprises font face à un certain nombre de défis lorsqu'elles mènent un projet de multi-canal.

### **Comment intégrer les canaux ?**

La mise en oeuvre d'une stratégie multi-canal est avant tout une problématique d'intégration des infrastructures techniques : la mise en place des sous-jacents technologiques capables de gérer les différents canaux (par exemple serveurs web incluant les modules de personnalisation, chat, téléphonie, plate-forme Wap, 3G) ; l'intégration des canaux les uns avec les autres pour garantir des circuits efficaces de recueil et de transfert d'informations entre, par exemple, le web, les télévendeurs et les chargés de clientèle ; l'intégration des informations dans une base de données clients unique partagée par tous les canaux ; l'intégration de l'outil front office avec les outils transactionnels de back office (passage d'ordres, consultation de disponibilité produit, confirmation de la commande...). La mise en oeuvre de technologies middleware s'avère nécessaire pour faciliter le développement des interfaces temps réel (disponibilité d'un produit) ou quasi temps réel (consultation d'un cours à l'état de la dernière vacation inférieure à 15 minutes, ou solde de la veille au soir par exemple).

Mais la mise en oeuvre du multi-canal va bien au-delà d'une problématique d'intégration technologique. Elle requiert souvent une révision importante de la stratégie, ainsi que des changements non négligeables en matière d'organisation.

### **Définir une stratégie multi-canal**

La principale difficulté de la définition de la stratégie multi-canal consiste à répondre à la question suivante : comment fournir aux clients les plus intéressants les produits ou services qui répondent le mieux à leur besoin et sont en même temps les plus rentables pour l'entreprise, via les canaux de distribution préférés de ces clients et les moins coûteux possibles pour le client et l'entreprise ? Le tout en évitant la concurrence stérile entre canaux

sur un segment de clientèle donné. Trouver l'équilibre entre les différentes variables du multi-canal est complexe (figure 3).

On pourrait croire que la couverture maximale d'un marché passe par la mise en oeuvre du plus grand nombre possible de canaux. Mais ceci peut mener à des conflits entre canaux ou à la cannibalisation d'un canal par un autre et, finalement, engendrer une hausse du coût total de distribution pour un même volume d'affaires. A l'inverse, une stratégie mono-canal n'est pas forcément la meilleure.

Ainsi, le libraire américain Barnes & Noble, excellente chaîne de 700 librairies, a voulu créer un site Web indépendant pour concurrencer Amazon.Com. Etant déconnectée de ses autres canaux, sa librairie virtuelle détournait une partie de ses propres clients et réussissait mal à attirer d'autres clients. Barnes & Noble a donc décidé de tirer partie de la synergie possible entre Internet et son réseau de librairies existant. Son site Web propose désormais en plus d'un choix considérable de livres, un service de livraison très spécifique : le client qui souhaite acheter un livre se voit proposer soit de le réserver immédiatement et d'aller le retirer à la librairie la plus proche où il est disponible, soit de se le faire livrer dans la librairie de son choix ou encore à son domicile.

Le multi-canal leur a donc permis de proposer une offre véritablement différente par rapport à Amazon et d'en tirer un avantage compétitif important.

Pour éviter les conflits entre canaux (car de fait on ne les élimine jamais totalement), les entreprises peuvent mettre en place des mesures internes, notamment en jouant sur le taux de commissionnement des produits vendus. Elles peuvent aussi élaborer des programmes d'incitation pour encourager les clients à passer par certains canaux plutôt que d'autres. Trois des plus importantes compagnies aériennes américaines offrent par exemple des miles supplémentaires à leurs clients réguliers quand ils achètent leur billet sur Internet.

Mais en définitive, le client reste seul maître du choix du canal qu'il va utiliser, et les incitations n'auront d'effet que si le client gagne à passer par le canal suggéré. Viennent aussi s'ajouter des problématiques organisationnelles.

#### **A qui « appartient » le client ?**

La multiplication des canaux amène à remettre en question les rôles traditionnels du cycle de vente. Les vendeurs terrain perdent une partie de leurs prérogatives et doivent partager l'information qu'ils étaient souvent jusqu'ici seuls à détenir. Les téléopérateurs deviennent pro-actifs en matière de marketing et vente, et exploitent donc eux aussi les informations clients.

#### **Qui désormais touche la commission ?**

Avec l'intervention d'acteurs multiples dans la vente, faut-il partager le commissionnement ? En banque, par exemple, qui doit toucher la commission : le téléopérateur qui a pris le premier contact, le chargé de compte qui entretient une relation de proximité, l'expert qui a monté et négocié le dossier de crédit ?

#### **Quels sont les impacts sur les modes de travail ?**

Les nouveaux canaux offrant la possibilité au client de faire de plus en plus d'opérations en libre service, le multi-canal a deux conséquences directes pour le personnel commercial traditionnel : leur effectif a tendance à diminuer pour être transféré vers les centres de contacts, et leur travail évolue vers des activités à plus forte valeur-ajoutée (moins de transactionnel, effectué pour partie par le client et par le centre de contact, et plus de conseil au relationnel client).

Parallèlement, les activités des centres de contact allant désormais bien au-delà du traitement des réclamations, leur personnel doit acquérir des compétences techniques nouvelles (maîtrise des nouveaux outils Web de communication) mais aussi développer son sens commercial.

Cette évolution ne se fait pas sans difficulté et implique une révision en profondeur des processus de recrutement et d'évaluation, des programmes de formation ainsi que des modes de management.

Une organisation multi-canal passe donc nécessairement par une restructuration interne profonde, mais le jeu en vaut la chandelle car le multi-canal offre des opportunités formidables.

#### **Quelles convictions peut-on finalement avoir aujourd'hui en matière de multi-canal ?**

Les entreprises s'intéressent à ces nouveaux canaux numériques qui permettent d'attirer des clients supplémentaires et de fidéliser les clients existants. C'est une question d'image, mais aussi d'avenir. Qui peut se permettre de les ignorer ?

Mais il est difficile d'avoir des certitudes sur le sujet : certains canaux ont déjà déçu, Internet notamment, dont on espérait un rythme et un taux de pénétration plus importants ; l'avenir de la technologie UMTS reste flou ; la TV interactive semble prometteuse avec un taux d'équipement TV des foyers de 99 % mais à quel horizon ? Et les technologies évoluent sans cesse. D'autre part, chaque entreprise doit construire une stratégie multi-canal qui lui est propre.

Ainsi, quel est l'avenir ?

Anne se connecte sur le site Web de son opérateur de téléphonie mobile pour vérifier sa dernière facture. Le site la reconnaît et elle accède après saisie de son mot de passe à sa page personnalisée et sécurisée. L'écran qu'elle visualise s'affiche en fonction du motif de sa visite sur le site, et lui propose des offres personnalisées fondées sur ses comportements habituels.

Malgré les informations trouvées sur le Web, Anne ne comprend toujours pas l'écart entre son calcul et le total de sa facture. Elle clique alors sur le bouton « appelez-moi » de sa page Web, précise l'heure à laquelle elle souhaite être jointe. Cette demande de contact est alors acheminé automatiquement vers le collaborateur qui, au sein du centre de contact, est le plus à même d'aider Anne.

A l'heure dite, l'opérateur contacte Anne sur son mobile, lui présente sur son PC portable une page Web où elle peut visualiser sa facture afin qu'ils discutent ensemble du détail de sa consommation. Sur la base de sa consommation des 12 derniers mois, il lui suggère de prendre un abonnement spécial International. Il présente à Anne une autre page Web où elle peut souscrire en ligne le nouveau contrat.

Anne est satisfaite de cet échange avec son opérateur, elle a réglé son problème rapidement, sans se déplacer, quand cela lui convenait. Grâce au multi-canal, l'opérateur a réussi à répondre rapidement aux préoccupations d'Anne et a fait une vente additionnelle à une cliente rentable.

Dans chaque secteur économique, les acteurs les plus dynamiques sont déjà en train de mener leur projet de transformation multi-canal. Les premières entreprises à y parvenir en tireront un avantage concurrentiel décisif. Une des plus grandes banques de détail françaises notamment, comme de nombreuses autres entreprises, est actuellement en train de se transformer en banque réellement multi-canal.

**Denis Collart**  
**Cécile Lejeune**