

L'innovation dans la distribution des services : L'émergence du multi canal

Anne Marianne SECK

GREFI, Université Aix- Marseille 3¹

Nous assistons avec l'émergence du multi canal à une multiplication des systèmes de délivrance de service entraînant de nombreux changements organisationnels et managériaux.

L'objectif de cet article est de souligner d'une part les caractéristiques de cette nouvelle forme de distribution des services qu'introduit le multi canal et d'autre part de mettre à jour les problèmes de gestion qu'elle pose. Cet article a un caractère conceptuel et permet à partir d'une revue de la littérature de mettre en évidence l'importance de l'intégration et celle d'une gestion plus orientée client dans une stratégie multi canal.

With the emergence of multichannel service distribution we are witnessing a multiplication of channels of service delivery leading to many organisational and managerial changes.

The objective of this paper is on the one hand to underline the characteristics of this new form of service distribution introduced by the multichannel, and on the other hand to bring out the problems of management that it rises.

Our article is conceptual. It is based on a review of the literature which allows to put in evidence the importance of managing integration between the various channels and adopting a client centred approach.

¹ Doctorante à l'université Paul Cézanne Aix Marseille III ; Laboratoire GREFI, 15/19 Allée Claude Forbin -13627 Aix en Provence cedex1- Tél : 0033 4 42 96 60 03 – email : annemarianne79@yahoo.fr.

L'innovation dans la distribution des services : L'émergence du multi canal

Le secteur des services a connu une véritable mutation (Dupuis, Prunet, 2001) avec l'avènement du multi canal. Si il y a quelques années, la délivrance d'un service se faisait principalement à travers les réseaux traditionnels que sont les agences avec l'aide du personnel en contact, aujourd'hui la donne a changé. L'irruption de la technologie dans les supports physiques (Flipo, 1998 ; Eiglier, 2004) et dans la relation de service, en particulier la révolution technologique en matière d'information et de communication, apportent de nouveaux changements dans la manière dont le service est fabriqué et délivré. Ainsi, Les entreprises de services, dans un souci de productivité (Dabholkar, 1996) et afin de mieux répondre aux attentes de leurs clients, adoptent de plus en plus une logique de distribution multi canal (Dupuis, Prunet, 2001) qui se traduit par la mise en place de différents canaux de délivrance ou de distribution de leurs services. A côté des réseaux traditionnels constitués par les agences, des canaux de distribution technologiques de type : téléphone, internet, automate, voient le jour et sont de plus en plus utilisés par les clients. Ces canaux jouent le rôle d'interface dans la relation de service entre l'entreprise de service et ses clients. Aujourd'hui nombreuses sont les entreprises de service à s'être ouvertes au multi canal principalement celles dont le « cœur de métier » est l'information. Parmi celles-ci nous pouvons citer les banques, secteur emblématique de la distribution multi canal qui propose un large « portefeuille distributif » (Lefèvre et Plé, 2004) à leur client.

Cette introduction des TIC dans les méthodes de distribution des services à travers le multi canal constitue une source importante d'innovation. Le multi canal permet la disponibilité du service en tout temps et en tout lieu (Vandercammen, 2002) et entraîne de multiples changements tant au niveau de l'entreprise de service qu'au niveau du client.

L'objectif de cet article est de mettre en exergue les différents changements qu'entraîne le multi canal et qui amène l'entreprise de service à se tourner vers de nouvelles orientations managériales.

La littérature s'est beaucoup intéressée à la problématique de gestion que posent les différentes options de délivrance de service prises isolément (en particulier la problématique de la qualité de service). Peu de recherches ont eu une vision globale des défis ou challenges que soulèvent le multi canal dans son ensemble (Payne et Frow, 2007), en prenant en compte l'ensemble des canaux de distribution de service mis à la disposition du client. Avec le multi canal ce sont de nouveaux enjeux auxquels doivent faire face les entreprises de service qui sont entre autres, celui de la coordination et de l'intégration de l'ensemble des canaux.

L'innovation dans la distribution des services : L'émergence du multi canal

A travers l'analyse des différents changements qu'induit le multi canal, nous souhaitons mettre en exergue la complexité de la gestion multi canal qui oblige l'entreprise de service à trouver le juste milieu entre gérer d'une part ses intérêts (rentabilité, productivité, profitabilité) et d'autre part ceux de ses clients (augmentation de la valeur client). Afin de mieux cerner cette nouvelle forme de distribution, en nous basant sur la littérature existante, nous aborderons dans une première partie les caractéristiques du multi canal. Dans une deuxième partie nous nous intéresserons aux changements les plus visibles qu'il occasionne au niveau de la triade client- personnel en contact - entreprise de service. En conclusion, nous terminerons par une analyse des implications pour les entreprises de service.

1 - CARACTERISTIQUES ET FONCTIONNEMENT DU MULTI CANAL

La révolution technologique en matière d'information et de communication a permis de nouvelles formes de distribution des services. L'émergence du multi canal dans le secteur des services peut être vue, si on se réfère au manuel d'Oslo (1997), comme une innovation technologique de procédé. En effet avec le multi canal, apparaît des méthodes de production et de livraison de service technologiquement nouvelles. La diffusion rapide des technologies de l'information et de la communication au sein même de l'activité des firmes de services, en particulier dans la relation de service, est au cœur de ces changements.

L'introduction de canaux de distribution technologiques entraîne une modification de la manière traditionnelle de production et de livraison du service.

1.1 Diversification des systèmes de fabrication et de délivrance des services

L'introduction des technologies dans les activités de service offre aux entreprises de service la possibilité de produire et de distribuer le service de différentes manières. L'une des caractéristiques premières du multi canal comme son nom l'indique est cette diversification des options de délivrance de service qu'il permet. L'entreprise de service dispose aujourd'hui d'une variété de canaux de distribution mis à la disposition du client :

- Les agences ou point de contacts physiques
- Les centres d'appels

L'innovation dans la distribution des services : L'émergence du multi canal

- Les ATM
- L'Internet
- etc.

L'adoption par les entreprises de service d'une telle stratégie répond principalement à un souci de minimisation des coûts (Dabholkar, 1996). Nous assistons à un processus croissant d'automatisation des services (Flipo, 1998) qui se manifeste par une substitution de la place centrale que le personnel en contact avait dans le processus de délivrance du service par la machine. L'interface machine/ client se substitue ou complète l'interface traditionnelle personnel en contact/ client. Ainsi ces différents options de délivrance de service ont chacun leurs spécificités et appartiennent à des natures différentes. Nous pouvons les regrouper en deux catégories selon qu'ils nécessitent ou pas une interaction humaine en distinguant d'une part les canaux virtuels et d'autre part les canaux physiques (Payne, 2004 ; Soussa et Voss, 2006). Selon donc la nature virtuelle ou physique des canaux le processus de délivrance du service ne sera donc pas le même.

- Les canaux virtuels

C'est l'ensemble des moyens de communication utilisant des technologies avancées de l'information et de la communication, des technologies multimédias » (Soussa et Voss, 2006). L'Internet, les bornes interactives constituent les canaux virtuels les plus utilisés. Avec ces canaux, le client interagit avec l'entreprise à distance (Internet) et/ ou à proximité (bornes automatiques) sans l'intervention du personnel en contact. Le service est rendu possible par une interaction entre le client et la machine (Shostack, 1985). L'innovation de taille apportée par ce type de canal réside donc dans cette manière différente qu'ont les entreprises de délivrer le service. Avec ces nouveaux canaux alliant l'électronique et/ou le numérique, le service devient dès lors disponible en tout temps et en tout lieu (Vandercammen, 2002).

L'un des canaux virtuels les plus utilisés est sans aucun doute l'Internet. Avec cette technologie, le concept de « e- service » voit le jour que Soussa et Voss (2006) définissent comme « tous les services interactifs qui sont délivrés sur Internet utilisant des technologies de télécommunication avancées, des technologies de l'information et des technologies multimédia » (p. 357). Sans avoir à se déplacer le client a la possibilité d'interagir avec son entreprise à tout moment via son site web.

L'innovation dans la distribution des services : L'émergence du multi canal

Ce dernier est le « cœur stratégique » de la servuction² électronique (Sabadie et Vernet, 2005). Nombreux sont les auteurs à avoir mis l'accent sur l'importance de l'interactivité du site web dans la perception de la qualité de service dans le canal Internet (Zeithaml & al., 2000 ; Sabadie & al., 2005 ; Montoya-Weiss & al., 2003 ; Parasuraman & al., 2005).

- Les canaux physiques

C'est « l'ensemble des moyens de communication avec le client employant des infrastructures physiques (incluant les facilités physiques dans un contexte de service en face à face et d'infrastructures logistiques dans un contexte de service logistique) » (Soussa et Voss, 2006, 357). Les Anglo-saxons pour désigner ce type de canal, utilisent le terme « bricks-and-mortar », expression anglaise signifiant " de briques et de mortier " et souvent rendue en français par le qualificatif " en dur ".

La particularité de ce canal est que la production et la délivrance du service sont rendues possibles par une interaction entre le client et le personnel en contact que ce soit en face à en face (ex. dans une agence ou un magasin) ou à distance (par téléphone). Malgré le succès que connaissent aujourd'hui les canaux technologiques, les canaux physiques restent majoritairement utilisés.

Chacun des options technologiques mises à la disposition du client a ses avantages et ses inconvénients (voir Figure 1). Le choix de l'un ou de l'autre des canaux dépendra, entre autres, du type de service et de l'étape du processus de décision où se situe le client (Patricio & al., 2007, Van Birgelen, 2006).

C'est ainsi que Van Birgelen & al. (2006) dans une étude portant sur la relation entre satisfaction des clients de la performance des canaux de service et « intentions comportementales », font une distinction entre nature du service délivré et canal utilisé ; selon les auteurs :

- Les services routiniers caractérisés par des procédures standards et des décisions relativement simples, sont les plus automatisables : les canaux virtuels sont généralement destinés à ce type de service (Flipo, 1998).
- Les services non routiniers nécessitant une connaissance approfondie des procédures et une « customization » plus grande et plus complexe font appel au canal physique.

² Néologisme créé par Eiglier et Langeard (1987) pour décrire le processus de fabrication du service. Terme né de la concaténation des mots « service » et « production ».

**L'innovation dans la distribution des services :
L'émergence du multi canal**

**FIGURE 1
Evaluation des différents types de canaux**

	Canal virtuel (Banque par internet, ATM)	Canal physique (les agences)
Les avantages	<ul style="list-style-type: none"> - L'accessibilité - Le gain de temps - La facilité d'utilisation - La capacité informationnelle - L'utilité - La commodité - L'autonomie 	<ul style="list-style-type: none"> - La Personnalisation - Les Compétences professionnelles du personnel - L'empathie et la courtoisie
Les inconvénients	<ul style="list-style-type: none"> - Soucis lié à la sécurité - L'indisponibilité des opérations - Le manque d'information qualitative - Le manque de personnalisation 	<ul style="list-style-type: none"> - Perte de temps - Problème d'accessibilité - Manque de commodité

L'une des principales particularités du multi canal comme nous venons de le voir est donc cette coexistence de différentes options de délivrance de service qui font appel à des interfaces, des composants (Soussa et Voss, 2006) et des processus de fabrication distinctes (voir figure 3) et des « relations de proximité » différentes (Munos, 2003).

1.2 Un système de distribution hybride

Les entreprises de service en complétant leurs canaux traditionnels physiques existants par de nouveaux canaux dits numériques ou électroniques différents des premiers, ont créé un système de distribution hybride (Moriarty et Moran, 1990, Belvaux, 2004). Ce dernier se traduit par un phénomène « d'hybridation technologique » (Munos, 2004) où pour une même technologie différents usages peuvent être faits. Aussi d'un côté nous avons les entreprises de service qui utilisent les différents canaux aussi bien comme moyens de distribution que comme moyen de communication. D'un autre côté nous avons les clients qui peuvent faire différents usages d'une même technologie. Si nous prenons l'exemple de la technologie Internet, un usage informationnel aussi bien transactionnel peut y être fait. C'est ainsi que les banques donnent la possibilité à leurs clients avec la banque à domicile de réaliser différents types d'opérations

L'innovation dans la distribution des services : L'émergence du multi canal

allant de l'achat d'un produit bancaire à une simple consultation du relevé de leur compte.

Ce système de distribution hybride se manifeste également par la coexistence de différentes technologies pour un même service. Pour réaliser un emprunt bancaire un client peut ainsi se rendre sur le site internet de sa banque afin de glaner des informations, prendre ensuite un rendez-vous avec son conseiller par téléphone, et enfin se rendre à son agence pour faire le prêt. Chaque étape de ce processus de décision fait appel à des technologies différentes. La stratégie « click and mortar » combinant canal physique et canal virtuel constitue un exemple de système de distribution hybride.

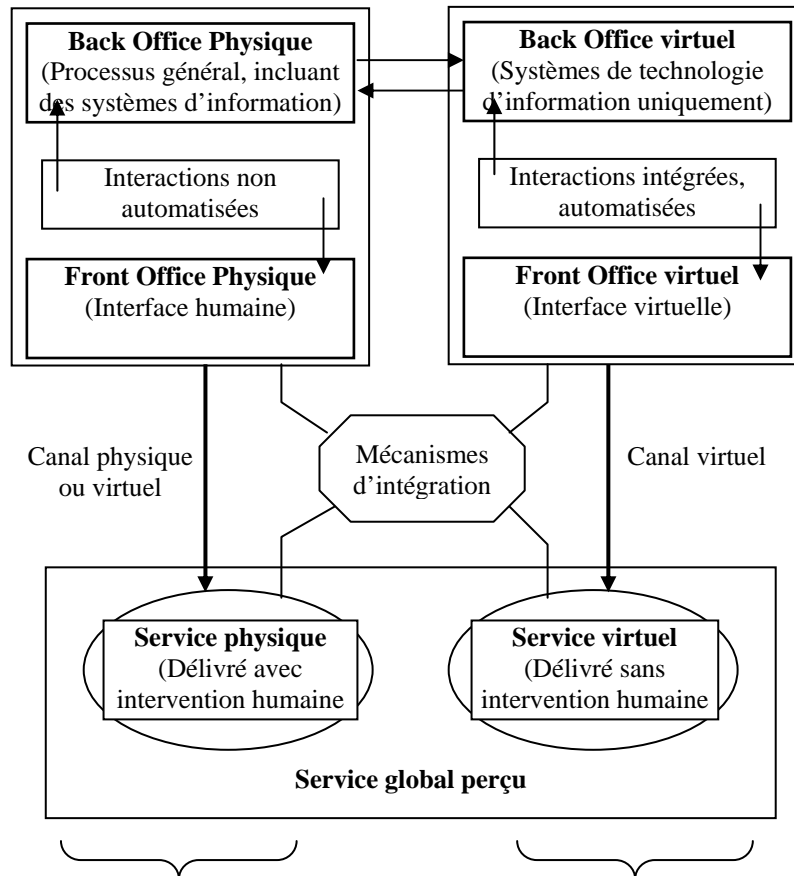
Comme l'illustre la figure 2, nous pouvons voir que l'obtention d'un service global peut se faire par un mécanisme d'intégration de différents composants ou de technologies de natures différentes. Nous avons d'une part un service physique délivré à partir d'un front office physique qui interagit en arrière plan de manière non intégrée et non automatisée avec un back-office physique. D'autre part nous avons un service virtuel délivré grâce à un front office virtuel (ex. un site internet) qui interagit de manière intégrée et automatisée avec un back-office qui ne traite que de l'information pure. Les deux back-office peuvent dans certains cas être liés. La principale révolution qu'introduit le multi canal est la possibilité de combiner des canaux de natures différentes selon les attentes du client, le moment et le lieu. Le multi canal ne se limite plus à une juxtaposition de canaux mais à une « union » ou « mélange » de canaux.

Lorsqu'il est réussi, le système de distribution hybride peut constituer un avantage compétitif fort pour l'entreprise de service.

Cependant comme le souligne Moriarty et Moran (1990) et comme nous le verrons dans la deuxième partie de cette communication, ce système hybride qui répond principalement à un souci de minimisation des coûts et d'augmentation de la couverture marché posent un certain nombre de problèmes.

**L'innovation dans la distribution des services :
L'émergence du multi canal**

FIGURE 2
Les composants du multi canal



Source : Adapté de Soussa et Voss (2006)

2 - CONSEQUENCES DE L'IMPLANTATION DU MULTI CANAL

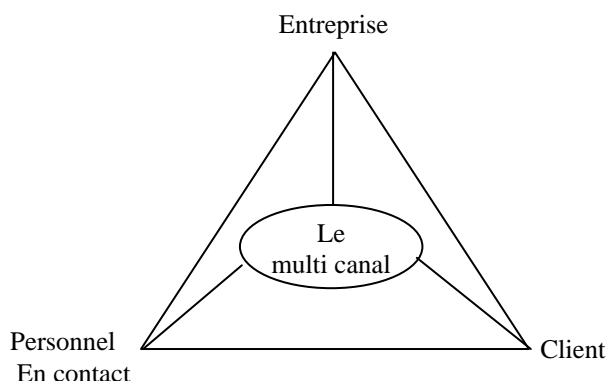
L'innovation introduite par le multi canal ne s'arrête pas seulement à une innovation de procédé mais va au-delà. Il est source de nombreux changements comportementaux, organisationnels et managériaux. Trois acteurs clés sont parties prenantes de cette innovation (voir figure 3) : le personnel en contact, le client (Jallat F., 1992) et les managers qui sont

L'innovation dans la distribution des services : L'émergence du multi canal

amenés à prendre tout un ensemble de décisions (adoption de nouvelles orientations stratégiques) visant à une gestion efficace et efficiente de ces différents canaux.

FIGURE 3

Les parties prenantes à l'innovation multi canal



2.1 Nouveaux rôles et nouvelles compétences

L'addition de nouveaux canaux technologiques aux canaux traditionnels existants amène le personnel en contact aussi bien le client à mobiliser de nouvelles compétences et de nouveaux rôles (Philippe 1996 ; Collart et Lejeune, 2001).

- Le personnel en contact

L'adoption du multi canal conduit le personnel en contact à une appropriation des TIC et à de nouveaux rôles.

Le personnel en contact est le premier acteur à essayer de s'adapter à la mise en place de canaux alternatifs. Dans la mesure où il est comme son nom l'indique la personne en contact avec le client, il est sensé être entre autre le relai ou le vecteur de cette innovation multi canal. Dans son rôle de front-office ce dernier est amené à se former et à former par la suite le client à utiliser les canaux technologiques.

Parallèlement, les canaux technologiques étant plus dédiés aux services routiniers, nous assistons à une évolution des rôles du personnel en contact vers des activités à forte valeur ajoutée (métiers de conseil, etc.).

Cependant aujourd'hui nous constatons comme le souligne Munos (2003) que le personnel en contact « pâtit plus qu'il ne profite de

L'innovation dans la distribution des services : L'émergence du multi canal

l'émergence du multi canal ». Il doit faire face à un client qui devient de plus en plus exigeant car mieux informé à travers les canaux alternatifs. D'autre part il subit directement l'insatisfaction du client liée aux dysfonctionnements qui peuvent survenir lors de l'expérience de service dans les canaux technologiques.

Ce qui implique pour l'entreprise la nécessité d'œuvrer pour l'accompagnement (Munos, 2003) et la formation continue (Collart et Lejeune, 2001) du personnel en contact à travailler avec ces technologies. De même ce dernier connaissant mieux les attentes du client, il est aussi nécessaire de l'impliquer dans les choix managériaux et stratégiques (Jallat, 1992) en ce qui concerne la conception, la mise en place et la gestion du multi canal. Car comme le note Fallou (1990) : « les services sont portés par les hommes : la première grande innovation consisterait donc à gérer les hommes afin qu'ils puissent véhiculer correctement les services et les innovations aux clients » (p. 29). L'innovation exige en effet une mise à niveau des compétences des salariés.

- Le client

Tout comme le personnel en contact, le multi canal induit chez le client de nouvelles compétences et de nouveaux rôles. Avec l'arrivée des canaux technologiques qui ont donné naissance au « self- service », le client se retrouve ainsi propulsé d'un rôle d'acteur passif à celui d'acteur principal du processus de service. C'est ce qui le fera considérer par Veys (1996) comme un « employé de la firme », dans la mesure où il produit lui-même le service. Il joue dès lors un double rôle étant alternativement serviteur et client (Veys, 1996). Ce nouveau rôle supplémentaire qui lui est imparti fera naître en lui deux sentiments : l'incertitude ou l'opportunisme (Lefèvre et Plé, 2004).

Ainsi, le client avec les options de délivrance de service technologiques qui s'offrent à lui, se retrouve seul devant la machine et effectue toutes les tâches nécessaires à la délivrance du service par lui-même ; un apprentissage minimal à l'usage des technologies de libre service s'impose donc à lui (Sabadie et Vernet, 2005). Un apprentissage par rapport à la technologie lui-même et par rapport au rôle qu'il a à jouer est nécessaire. Pour faciliter ce processus d'apprentissage, certains automates sont placés à proximité des points de vente physiques où le personnel en contact pourra intervenir en cas de besoin.

Aussi, à côté de ces changements qu'entraîne la mise en place des canaux technologiques chez le client, nous assistons également à un changement de comportement de ce dernier. En effet, l'existence du système hybride introduit par le multi canal donne naissance à un nouveau comportement chez le client. Les entreprises sont confrontées à

L'innovation dans la distribution des services : L'émergence du multi canal

un nouveau « genre » de client : le client multi canal (Belvaux, 2006) défini comme un client qui dans les différentes étapes de son processus de prise de décision peut utiliser deux à plusieurs canaux. Même s'il s'avère difficile de déterminer une typologie de comportements des clients dans un environnement multi canal (comportement différent selon le secteur, le produit ou service, etc.), des tendances émergent. Belvaux (2006) se concentrant uniquement sur deux phases du processus de prise de décision: la préparation (la recherche d'information et l'évaluation des possibilités) et la phase de transaction ou de réalisation du service identifie deux types de comportements nés du multi canal :

- Le comportement « click and mortar » : le client passe du canal automatique (exemple : internet symbolisé par le « click ») pour le côté informationnel, au canal physique (exemple : l'agence symbolisé par le terme « mortar ») pour l'aspect transactionnel. Cette articulation est la plus utilisée.

- Le comportement « mortar and click » passage du canal physique pour la préparation de l'achat au canal internet pour la phase transactionnelle.

Aussi, le fait de pouvoir recourir au moins à deux canaux au sein d'un même processus de décision montre l'existence de synergies entre les canaux et donc leur complémentarité. Ceci amène les entreprises de service à faire face à de nouveaux enjeux.

2.2 De nouvelles contraintes à gérer

Avec le multi canal, de nouveaux enjeux managériaux se posent aux entreprises de service. Et si il y a quelques années, les enjeux tournaient autour de la multiplication des options de délivrance de service, aujourd'hui l'accent est mis sur la gestion de l'ensemble de ces canaux.

Le multi canal soulève un certain nombre de questions liées.

- **Le risque de « cannibalisation »**

En ayant recours au multi canal les entreprises de service visent entre autre à atteindre un plus grand nombre de clients. Cependant « avoir plus d'un canal ne signifie pas nécessairement ou automatiquement plus de clients » (Rosenbloom, 2006). Si nous prenons l'exemple d'une entreprise de service proposant le canal Internet en plus du canal traditionnel à ses clients, le nouveau segment de clientèle utilisant le canal Internet peut provenir des mêmes clients qui utilisaient le canal traditionnel. Ce nouveau segment ne constitue pas ainsi de nouveaux clients pour l'entreprise. Et cette exemple illustre un peu le phénomène de

L'innovation dans la distribution des services : L'émergence du multi canal

« cannibalisation » (Dupuis, Prunet, 2001 ; Rosenbloom, 2006) qui se manifeste par la désertion d'un canal au profit d'un autre. Il constitue l'un des obstacles majeurs auxquels font face les entreprises de service avec le multi canal. Les banques en font principalement les frais avec la « banque à domicile » où certains clients (les plus rentables) désertent les agences au profit du canal Internet (Dupuis, Prunet, 2001). Tout contact physique d'un client constituant une vente potentielle de nouveaux services, cette désertion du canal physique vers le virtuel peut avoir des effets néfastes sur la relation commerciale. De plus avec le risque de « cannibalisation entre les canaux » l'entreprise court le risque de ne pouvoir rentabiliser ces canaux et de se retrouver avec des surcoûts en lieu et place d'une économie de coûts.

Ceci soulève la question de la définition des rôles de chaque canal et la manière dont ils doivent interagir.

Certaines entreprises de service afin de pallier les risques de conflits entre les canaux n'hésitent pas, là où certaines choisissent une stratégie multi canal indifférenciée (les services sont disponibles dans tous les canaux, et le client est assez libre de choisir son canal) à adopter une stratégie multi canal différenciée où chacun des canaux a un rôle bien défini. L'inconvénient d'une telle stratégie est que le client se sent morcelé (Helfer et Michel, 2006) et à du mal à accepter qu'on lui impose un canal surtout quand cela obéit à des impératifs de rentabilité.

Ceci amène à penser que dans la stratégie multi canal, ce n'est pas le nombre de canaux qui permet d'atteindre plus de client mais c'est la manière dont ils sont coordonnés et intégrés qui importe (Rosenbloom, 2007, Helfer et Michel, 2006).

Le conflit entre les canaux trouve son origine principale dans la confusion des rôles des différents canaux d'où la nécessité d'une gestion coordonnée des différents canaux.

- L'intégration et la coordination entre les différents canaux

La plupart des entreprises ayant recourt aux canaux technologiques comme Internet en plus de leurs canaux traditionnels font face aujourd'hui à la question du comment intégrer leurs différents canaux (Stone & al., 2002 ; Rosenbloom, 2006 ; Neslin & al., 2006 ; Soussa, Voss, 2006 ; Moriarty & al., 1990 ; Helfer, 2006 ; Munos, 2004 ; Patricio & al., 2003, Montoya-Weiss & al., 2003). L'adoption du multi canal s'est faite pour nombre d'entreprises par ajout de canaux successifs « sans véritable intégration globale » (Helfer et Michel, 2006).

L'innovation dans la distribution des services : L'émergence du multi canal

L'intégration des différents canaux vise à fournir au client à travers l'ensemble des canaux une expérience « sans couture » (Payne et Flow, 2004 ; Soussa et Voss, 2006) c'est-à-dire « sans anicroche » (Eiglier, 2002) : le client passant par différents canaux dans les différentes phases de son processus de décision vit une expérience unique, sans heurt. Il passe facilement d'un canal à un autre (Montoya-Weiss & al., 2003).

Les entreprises ont compris les bénéfices qu'elles pouvaient retirer en adoptant une stratégie multi canal intégrée. En effet les bénéfices sont perceptibles aussi bien du côté du client que de celui de l'entreprise. L'intégration multi canal augmente l'expérience de service vécue par le client sur l'ensemble des canaux entraînant un niveau de satisfaction plus grand (Rosenbloom, 2007 ; Soussa & Voss, 2006) favorisant une relation à long terme (Payne et Flow, 2004) basée sur la confiance. D'un autre côté, l'entreprise de service en intégrant ces différents canaux peut bénéficier de l'effet de synergie entre eux. Ce qui lui permet de réaliser des économies d'échelle à travers le partage de process, de technologies et surtout de données client à travers les canaux permettant de maximiser les opportunités de ventes et donc une plus grande rentabilité (Collart et Lejeune, 2001 ; Stone & al., 2002 ; Payne et Flow, 2004).

Aujourd'hui, nombreuses sont les entreprises de service qui optent pour cette stratégie multi canal intégrée à travers l'intégration des données ou une uniformité des informations échangées dans les différents canaux. Les informations issues de l'interaction dans le canal traditionnel par exemple sont prises en compte dans les autres canaux alternatifs et vis versa. Le premier pas vers une intégration multi canal passe pour beaucoup d'entreprises par la création d'une base de données commune (Payne et Flow, 2004) qui centralise l'ensemble des informations qui transitent dans chaque canal permettant ainsi d'avoir une vue unique du client (Neslin & al., 2006) et de pouvoir coordonner plus facilement l'ensemble des canaux. Des auteurs comme Soussa & al., (2006) proposent la création d'un back-office commun à tous les front-offices ou qui communique étroitement avec les différents front-office (Collart et Lejeune, 2001). Cette intégration ne s'arrête pas seulement au niveau informationnel mais va au-delà, elle passe également par une intégration au niveau des actions et des plans commerciaux et marketing (Helfer et Michel, 2006): les différents canaux doivent interagir continuellement pour toute décision ou orientation commerciale ou stratégique.

Cependant, arriver à intégrer ces différents canaux n'est pas du tout simple (Soussa, Voss, 2006) car comme le souligne Stone & al. (2002) cela revient à faire face à un certain nombre de problèmes :

- Unifier différents systèmes qui ont des modèles de données très différents.

L'innovation dans la distribution des services : L'émergence du multi canal

- Assembler et standardiser des données résultant de l'interaction avec le client.
- Investir lourdement dans des technologies et des stratégies dont on ne voit pas nécessairement les retombées (Neslin & al., 2006).
- Réduire ou abolir certaines barrières organisationnelles.

Dans la mesure où de plus en plus les clients adoptent un comportement multi canal, il devient vital pour les entreprises d'arriver à une intégration multi canal car la question n'est plus à la diversification des canaux mais à trouver le mix-de canaux optimal.

L'intégration multi canal est donc une stratégie permettant de mieux coordonner les différents canaux et de minimiser les risques de conflits ou de cannibalisation (Dupuis, Prunet, 2001 ; Rosenbloom, 2006) entre les canaux par des stratégies multi canal mieux ciblées. La réussite de la stratégie « click and mortar » qui combine canaux physiques et canaux électroniques (Belvaux, 2004), stratégie de plus en plus utilisée par l'entreprise de service est rendue possible grâce à l'intégration des différents canaux.

Avec la non-intégration des canaux, une gestion séparée des différents canaux est faite. Cela entraîne alors des difficultés pour l'entreprise de service à suivre le client à travers les différents canaux. Se pose dès lors la question de la gestion de la qualité de service et de la satisfaction du client sur l'ensemble des canaux utilisés (Caby & al., 2002).

- La gestion de la qualité de service multi canal

La mise en place de canaux technologiques en complément des canaux traditionnels répondant plus à une logique de minimisation des coûts qu'à une augmentation de la valeur client, les entreprises de service ne se sont point appesanties sur les conséquences que pouvaient avoir une stratégie multi canal sur la perception globale du client de la qualité de service et sur sa satisfaction (Caby & al., 2002). Aujourd'hui cela constitue un enjeu de taille. Des études ont montré que dans un environnement multi canal l'expérience du client se forme à travers tous les moments de contacts (Soussa et Voss, 2006). Le client multi canal utilisant au moins deux canaux au cours de son processus de décision fondera sa perception non pas sur un des canaux utilisés mais sur l'ensemble des canaux utilisés (Montoya-Weiss & al., 2003 ; Rolland, 2003 ; Soussa & Voss, 2006 ; Van Birgelen & al., 2006 ; Patricio & al., 2007). Et selon Patricio et al. (2007), les canaux étant souvent utilisés de manière complémentaire chacun d'entre eux contribue à sa manière à la

L'innovation dans la distribution des services : L'émergence du multi canal

satisfaction globale du client. Les entreprises de service ont donc tout intérêt à intégrer les différents canaux et à avoir un contrôle sur la qualité du service dans chaque canal et dans l'ensemble des canaux de délivrance de service.

Cependant, avec le multi canal la question du contrôle de la qualité de service délivrée sur l'ensemble des canaux se pose avec acuité. En effet si dans les canaux traditionnels, l'entreprise de service a une main mise ou un contrôle sur la prestation de service et peut à travers le personnel en contact au cours de la prestation influencer positivement la satisfaction du client, avec les canaux à distance les choses sont tout autre. La gestion de la qualité de service dans les canaux à distance est complexe du fait qu'il y a nombre de paramètres que l'entreprise de service ne maîtrise pas. Parmi ces paramètres nous pouvons citer :

- Le support physique utilisé

Dans les interactions de service à distance de type Internet, L'équipement (exemple le PC) utilisé appartient au client et l'entreprise de service n'a aucun contrôle sur sa performance qui peut influencer sur la qualité de l'interaction.

- La gestion interne du canal

La gestion d'un canal n'est pas simple. Il nécessite tout un ensemble de moyens humains, organisationnels et techniques et financiers à mettre en place et à gérer efficacement. Les entreprises préfèrent donc déléguer certaines tâches ou prestations de service à faible valeur ajoutée à des réseaux ou prestataires externes. C'est le cas de la plupart des prestations téléphoniques et électroniques.

Nombre d'entreprises de service font appel de plus en plus à des centres d'appels pour la gestion de la relation clientèle à distance. Ces prestations sont ainsi réalisées par des sous-traitants ayant une organisation interne qui leur est propre, avec leur propre personnel en contact, etc., qui échappe au contrôle de l'entreprise de service (commanditaire).

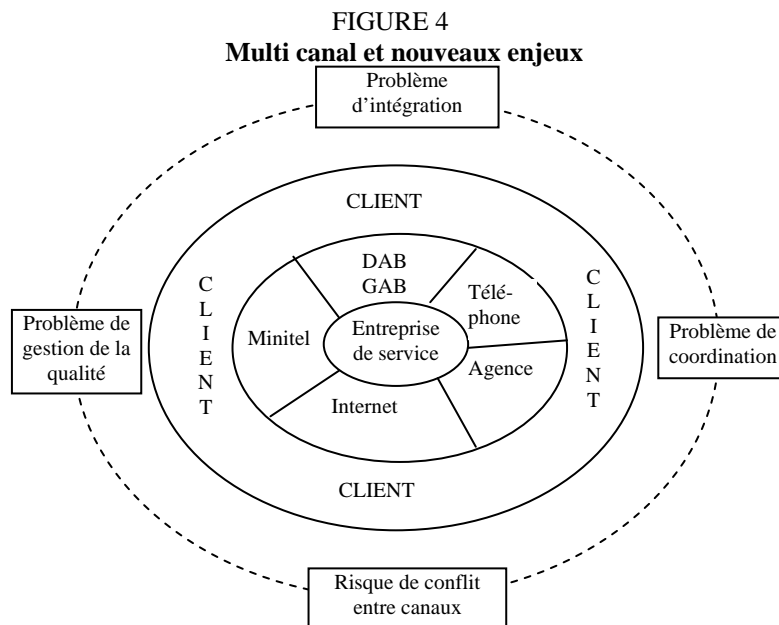
Du fait du comportement multi canal du client, les entreprises gagneraient à avoir un certain contrôle sur la qualité de service délivrée sur chacun de leurs canaux dans les différentes étapes du processus de décision du client.

Avec la possible complémentarité entre les canaux, l'enjeu pour les managers va d'une gestion mono- canal de la qualité de service à une gestion multi canal de la qualité de service.

L'innovation dans la distribution des services : L'émergence du multi canal

La figure 4 récapitule les principaux enjeux, soulignés ci-dessus, auxquels sont confrontées les entreprises de service qui se sont ouvertes au multi canal.

Dans une stratégie multi canal, sans l'intégration des différents canaux, il ne peut y avoir de coordination entre les canaux et sans coordination il y a un risque de conflit entre les canaux. Tout ceci impactera nécessairement la qualité de service et la satisfaction globale du client.



3 - CONCLUSION

Cet article à travers les différents problèmes abordés nous permet de souligner deux points essentiels que nous jugeons importants pour une stratégie multi canal réussie :

- L'importance de l'intégration des différents canaux

L'intégration devient dans un environnement multi canal une nécessité. Elle est à la base des principaux problèmes auxquels font face les entreprises de service s'étant ouvertes au multi canal.

L'innovation dans la distribution des services : L'émergence du multi canal

L'intégration ne prend pas seulement en compte le côté technologique mais également le côté humain à travers l'intégration des différentes parties prenantes à cette innovation multi canal dans la gestion des différents canaux. En particulier, il est important d'œuvrer à la formation et à l'accompagnement du personnel en contact et du client avant, pendant et après l'adoption d'une stratégie multi canal.

- Une gestion orientée plus client

Les entreprises de service ne doivent pas perdre de vue le client dans l'adoption d'une stratégie multi canal.

Aujourd'hui un nouveau concept émerge celui de la gestion multi canal du client ou « multichannel customer management » défini par Neslin & al. (2006), comme : « la conception, le déploiement, la coordination, et l'évaluation des canaux dans lesquels les firmes et les clients interagissent, dans le but d'augmenter la valeur client... » (p.96). La mise en place aussi bien la gestion des différents canaux ne doit plus obéir seulement à une logique de minimisation de coûts mais doit participer également à l'amélioration de l'expérience client vécue dans les différents canaux. Et comme le souligne si bien Lovelock et Lapert (1995), « les innovations les plus à même de réussir sont celles qui offrent une valeur clairement perçue non seulement pour l'organisation qui va l'adopter mais aussi pour ses employés et ses clients ».

Il est donc important pour l'entreprise de service de chercher à mieux comprendre le comportement du client dans un environnement multi canal et l'influence réciproque de chacun des canaux sur sa satisfaction. Ceci lui permettra de mettre en place une combinaison optimale des différents canaux en définissant le rôle de chacun des canaux et la manière dont ils doivent interagir.

Le multi canal à travers l'apparition de nouveaux canaux technologiques est une des grandes innovations que connaît le secteur des services. Cette innovation technologique de procédé qu'est le multi canal entraîne des changements réels. Nous avons d'une part le personnel en contact et le client qui accomplissent de nouveaux rôles et mettent en jeu de nouvelles compétences. D'autre part nous avons l'entreprise de service qui doit faire face à de nouvelles contraintes liées à la gestion de l'ensemble des canaux. Elle doit ainsi gérer : le risque de conflit entre canal, la coordination et l'intégration des différents canaux et enfin la qualité de service délivrée dans l'ensemble des canaux. Cet article

L'innovation dans la distribution des services : L'émergence du multi canal

souligne ainsi l'importance de l'intégration des différents canaux et une gestion plus orientée client dans la stratégie multi canal.

Cet article a un caractère conceptuel. Il serait intéressant de la compléter par des études empiriques. Une étude de cas par exemple réalisée dans un secteur bien spécifique (exemple la banque de détail) aurait permis de mieux cerner le fonctionnement du multi canal et les changements qu'a entraîné le multi canal au niveau organisationnel, managérial.

Ayant beaucoup mis l'accent sur l'importance de l'intégration des différents canaux, il serait également intéressant de mener une étude sur l'impact de cette intégration sur la qualité de service et la satisfaction globale du client.

Le multi canal laisse beaucoup de questions en suspend : la question de la gestion des canaux multiples continue à susciter bien d'intérêts et est loin d'être résolue.

BIBLIOGRAPHIE

- BELVAUX (B.), 2004, « Recherche d'information et achat dans un environnement multi canal : le cas du click and Mortar », Thèse de doctorat en Science de gestion, Université de sciences économiques, Dijon
- CABY (F.), LOUISE (V.) et ROLLAND (S.), 2002, La qualité au XXIème : vers le management de la confiance, Paris, Economica
- COLLART (D.), LEJEUNE (C.), 2001, « Multi canal : croissance et rentabilité », *Les Echos, l'art du management*, 18 avril
- DABHOLKAR (P. A.), 1996, « Consumer Evaluations of new technology-based Self-service options: An Investigation of Alternative Models of Service Quality », *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 13 n° 1, 29-51
- DUPUIS (M.), Prunet (S.), 2001, « La démarche grande distribution est-elle exportable au secteur des services financiers ? », *Décisions Marketing*, N° 23, 75- 83
- EIGLIER (P.), 2002, « Les enjeux stratégiques de l'unité de services », Working paper, n°629, Université d'Aix- Marseille III (IAE)
- EIGLIER (P.), 2004, Marketing et stratégie des services, Ed. Economica, Paris
- FALLOU (J.L.), 1990, « Les meilleurs pratiques de l'innovation dans les services », in ANRT, L'innovation dans les services : une invitation à l'insurrection intellectuelle, Ed. Economica
- FLIPO (J. P.), 1998, « Automatisation des services: de la technologie au marketing », *Décisions Marketing*, n° 14, 55- 61.

**L'innovation dans la distribution des services :
L'émergence du multi canal**

- HELPER (J. P.), MICHEL (G.), 2006, « La stratégies de contacts multi canal : opportunités, risques et facteurs clés de succès », *Décisions Marketing*, n° 1, 33- 41
- JALLAT (F.), 1992, « Le management de l'innovation dans les entreprises de service au particulier : concepts, processus et performances », thèse de doctorat ès sciences de gestion, Université d'Aix-Marseille (IAE)
- LEFEVRE (I.), PLE (L.), 2004, « L'impact du client sur la coordination d'un réseau de distribution multi canal : le cas de la banque de détail », *13^{ème} conférence de l'AIMS Normandie*, 2- 4 juin
- MANUEL D'OSLO, 1997, La mesure des activités scientifiques et technologiques : principes directeurs proposés pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation technologique, OCDE/Eurostat
- MONTOYA- WEISS (M.) & AL., 2003, « Determinants of Online Channel Use and Overall Satisfaction with a Relational, Multichannel Service Provider», *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.31, n°4, 448-458
- MORIARTY (R. T.), MORAN (U.), 1990, « Managing Hybrid Marketing Systems», *Harvard Business Review*, 146- 155
- MUNOS (A.), 2003, L'interface client dans la distribution multi canal : Implication pour le management des services, Thèse de doctorat es sciences de gestion, Faculté de sciences économiques et de gestion, université de la méditerranée
- MUNOS (A.), 2004, « L'utilisation des canaux à distance : le point de vue des dirigeants », XIV^{ème} conférence RESER, 23- 24 septembre
- NESLIN (S. A.), 2006, « Challenges and Opportunities in Multichannel Customer Management», *Journal of service research*, Vol. 9, n°2, 95- 112
- PARASURAMAN (A.), ZEITHAML V. A., MALHOTRA (A.),2005, « E-S-QUAL: A Multiple-Item Scale for Assessing Electronic Service Quality», *Journal of Service Research*; Vol. 7, n° 3., 213- 233
- PATRICIO (L.) & al., 2003, « Improving Satisfaction with Bank Service Offerings: Measuring the Contribution of each Delivery Channel», *Managing Service Quality*, Vol. 13, n° 6, 471- 482.
- PAYNE (A.), FROW (P.), 2004, « The Role of Multichannel Integration in Customer Relationship Management, *Industrial Marketing Management*», Vol. 33, 527-538.
- PHILIPPE (J.), 1996, Satisfaction du client et qualité des interactions de service l'ordinateur au guichet, Thèse de doctorat ès sciences de gestion, Université d'Aix-Marseille III (IAE)

**L'innovation dans la distribution des services :
L'émergence du multi canal**

- ROSENBLOOM (B.), 2007, « Multi-channel Strategy in Business-to-business Markets: Prospects and Problem », *Industrial Marketing Management*, Vol. 36, 4- 9
- SABADIE (W.), VERNETTE (E.), 2005, « Le management d'une servuction « online » : quelles caractéristiques et implications pour le marketing ? », *Revue Gestion 2000*, n° 6, 171- 193
- SHOSTACK (G. L.) , 1985, Planning the Service Encounter, In Czepiel A. J. , Solomon R. M. and Surprenant F. C. (eds), *The Service Encounter*, Lexington Books, New-York, NY, 243- 253
- SOUSSA (R.), Voss (C. A.), 2006, « Service Quality in Multi Channel Service Employing Virtual Channels», *Journal of Service Research*, Vol.8, n°3, 356-371
- STONE (M.), HOBBS (M.), & KHALEELI (M.), 2002, « Multichannel Customer Management: The Benefits and Challenge», *Journal of Database Marketing*, Vol. 10, n° 1, 39- 52
- VAN BIRGELEN (M. V.) & al., 2006, « Multi- channel Service Retailing: the Effects of Channel Performance Satisfaction on Behavioural Intentions», *Journal of Retailing*, Vol. 82, n° 4, 367- 377
- VANDERCAMMEN (M.), JOSPIN-PERNET (N.), 2002, *La distribution*, De Boeck Université, Paris
- VEYS (P.), 1996, « Interactions dans les servuctions automatisées », *Décisions Marketing*, n° 7, 67- 75