

STRATEGIES DE CANAL DE DISTRIBUTION BANCAIRE : LA LOGIQUE DES AFFAIRES

L'objectif principal de cet article est de caractériser les stratégies de distribution des banques et d'en décrire les évolutions, à l'heure du multicanal. A cette fin une enquête a été menée pour quatre types d'institutions financières (banque, assurance, bancassurance et autres fournisseurs de produits financiers) au niveau européen (France, Allemagne, Belgique, Grande-Bretagne). La méthode d'analyse s'appuie sur l'étude de la relation entre groupe stratégique, stratégie de clientèles et politique multicanal. Nos premières analyses font apparaître quatre modèles de distribution multicanal associés à des modèles d'affaires spécifiques. Les principaux résultats de cette étude démontrent la double facette des stratégies de distribution des acteurs bancaires : en interne, elles reposent sur des logiques de réduction de coûts ; en externe, sur des objectifs à la fois de conquête de fidélisation et de connaissance de la clientèle.

Introduction

L'évolution des relations entre les clients et leur banque ne cesse de se densifier comme le révèle une étude réalisée en décembre 2007¹. Aujourd'hui pour 89% des personnes interrogées, Internet est la première source d'information avant de souscrire un produit financier. Internet va plus loin que la simple fourniture d'informations ou la réalisation de transaction de base. En permettant d'effectuer des comparaisons, des simulations et en offrant à la vente des produits complexes, Internet n'est plus seulement un canal d'information, mais aussi de plus en plus un véritable canal de vente permettant d'atteindre ou de servir une nouvelle clientèle.

L'expérience des nouvelles technologies se traduit par une plus grande expertise des clients et nombreux souscrivent désormais en ligne. Deux tiers des personnes interrogées par l'étude précitée ont souscrit au moins un produit en ligne au cours de la dernière année. Ce faisant, Internet participe à une distanciation du client qui dans une logique comparative ne voit pas de différence entre deux enseignes bancaires. Dans cette optique le multicanal ne peut se penser seulement comme un instrument d'amélioration de la productivité bancaire mais doit s'inscrire dans une réflexion sur l'innovation et une nouvelle façon de gérer la relation client. La proximité ne se pense plus seulement de façon physique mais aussi temporelle et culturelle. Aujourd'hui, le développement de la vente sur

¹ « L'impact d'internet sur le comportement d'achat de produits et services financiers ». EFMA Capgemini

Internet et la reconfiguration des réseaux deviennent les enjeux principaux pour les acteurs bancaires européens.

Si les Tics ont eu un impact considérable sur les réseaux de distribution bancaires en faisant émerger de nouveaux canaux à distance dotés d'une triple dimension ubiquitaire, instantanée et sociale, elles révèlent aussi des canaux plus traditionnels. Ainsi, la finalité des approches de virtualisation et d'optimisation n'a pas consisté en une remise en cause de ce patrimoine mais plutôt d'engager une réflexion sur la valorisation de l'existant. Ceci pose naturellement des problèmes d'intégration des infrastructures. Cette multiplicité de canaux présente des opportunités évidentes en termes de gestion différenciée des clientèles et des usages, mais posent surtout des problèmes de coordination.

Nous analyserons d'abord la nature des canaux de distribution en levant tout d'abord une confusion entre les notions de médias et de canaux. Puis nous soulèverons deux phénomènes fondamentaux et déterminants le design des canaux : la logique de valeur qui dérive d'un centrage de la stratégie marketing sur la relation entretenue avec le client, et les caractéristiques fondamentales des canaux que sont d'une part leur portée et d'autre part leur richesse. Nous finirons en rapportant des éléments empiriques à partir de données recueillies en 2005, auprès d'un échantillon de 80 banques et compagnies d'assurance provenant de 4 pays : Benelux, GB, Allemagne et France et destinées à mesurer leur engagement dans la relation client, leurs priorités en matière de canaux de distribution, et leur stratégie de différenciation.

Des médias aux canaux

La notion de médias et celle de canal s'utilisent couramment de manière substitutive. Or, si un canal de distribution, en servant un ensemble de produits à un groupe bien déterminé de clientèle, peut être considéré comme unité cohérente d'un point de vue organisationnel la notion de média s'attache, quant à elle, au substrat technologique qui permet de transmettre un message ou une information.

Il est donc naturellement compréhensible qu'un canal puisse être constitué de plusieurs médias dans la mesure où ceux-ci sont complémentaires et pallient la faiblesse des autres. Les configurations peuvent dès lors être multiples et si pour une entreprise un média peut correspondre à un canal, pour une autre il peut en participer à un autre. Dans le secteur bancaire, ce phénomène se rencontre couramment. Ainsi, la messagerie électronique peut être un substitut au courrier traditionnel dans l'envoi des relevés de comptes. Le courrier et le message électronique sont d'un point de vue technique des médias différents, ils le sont aussi du point de vue de l'usage, leur conservation ou leur valeur juridique ne sont pas identiques. Cependant ils participent à un même canal, un canal à distance, dans lesquels ils peuvent être utilisés de manière complémentaire au canal principal qui serait l'agence. Le courrier ou le mail s'intègrent par ailleurs dans un canal plus complexe celui de la relation entre le consommateur et son agence. Les choses sont toutes différentes quand ces mêmes médias sont intégrés dans un service de banque à distance, leur signification en étant substantiellement modifiée.

Les caractéristiques des médias

Nous retiendrons pour la notion de médias l'idée d'une unité technique dont la fonction est de transmettre un certain type d'information et d'action et dont la signification varie selon le canal dans lequel il est intégré.

De ce point de vue, les médias tendent aujourd'hui à se diversifier largement. Aux médias traditionnels que sont le courrier, l'agence et l'automate s'ajoutent d'une part, le téléphone dont la variété des formes aura pour origine la configuration du contact à distance : le conseiller, un call center entrant, sortant, ou encore un kiosque et dont l'évolution suivra les propriétés sans cesse renouvelées liées à l'interface technologique des téléphones portables (SMS, m. paiement...) et d'autre part,

Internet qui, hormis les fondamentaux site web et internet, multiplie aujourd'hui les possibilités d'interagir avec sa banque : les réseaux sociaux, liens RSS et agrégateurs de flux, les communautés numériques, voire même les univers virtuels. Sans oublier bien sûr la publicité imprimée dans toutes ses formes : marketing direct, affichage, TV, presse. Soulignons également qu'un conseiller peut passer de l'autre côté du comptoir, et que les automates se libèrent des agences. Enfin, d'autres supports tels que la carte utilisée quotidiennement et dont les fonctions se multiplient. Un inventaire des médias dans le secteur bancaire révèle leur grande variété de nature et de situation.

Cette précaution ayant été prise nous pouvons désormais examiner de manière plus concrète l'inventaire des modalités de distribution et des solutions technologiques qui les sous-tendent. Nous commencerons d'abord par évoquer les canaux pour ensuite examiner la manière dont ils se configurent au sein d'une stratégie de distribution.

Pour établir une typologie intelligible des canaux de distribution, il est utile d'en distinguer certaines propriétés. La théorie de la richesse des médias (Daft et Lengel, 1984, 1986) nous permet d'en révéler une première. Selon cette approche la richesse de l'information est relative à la capacité de changer la compréhension dans un intervalle de temps donné. De fait, l'augmentation de la richesse étant liée à l'augmentation de la présence sociale, une distinction s'opère entre les médias personnels, sensibles (les caractéristiques physiques déterminent la nature des informations transmises), sociaux et dont la portée est faible, à ceux impersonnels, insensibles, peu sociables, et dont la portée est forte.

Les médias riches seront performants pour les tâches équivoques, c'est-à-dire dès lors qu'il existe plusieurs interprétations possibles du message. Les médias moins riches seront adaptés aux tâches pour lesquelles les informations sont univoques. La richesse peut s'apprécier au travers de quatre critères. Le Feedback qui représente la capacité d'un média à supporter une communication bidirectionnelle rapide ; la multiplicité des signes autrement dit tous les signes permettant de communiquer que ce soit les signes verbaux ou non verbaux susceptibles d'enrichir la communication ; la richesse du langage ; et enfin la personnalisation au sens de la capacité à transcrire des sentiments des émotions.

Cette théorie a toutefois fait l'objet de nombreuses critiques en ne tenant pas compte des propriétés d'asynchronicité des médias qui permettent de pallier les contraintes temporelles et spatiales (Culman et Markus, 1987). En outre, elle suppose la passivité des récepteurs. Or, la capacité du média à s'affranchir des contraintes spatiales et temporelles peut être une caractéristique plus importante que sa richesse (Van den Hooff et al, 2005). La théorie de la synchronicité des médias (Dennis et Valacich, 1999) nous permet de pallier ce manque.

Selon cette théorie, la synchronicité des médias signifie que deux personnes travaillent ensemble sur la même activité, en même temps et ont une concentration partagée. Les tâches sont décomposées en deux processus fondamentaux de communication : le transport et la convergence. Le transport est l'échange d'informations (processus divergent). En général les médias à basse synchronicité sont préférés pour le transport. La convergence sert à atteindre une compréhension partagée de l'information (processus convergent). Les médias à haute synchronicité sont préférés pour la convergence. Pour ces auteurs, la communication entre deux personnes est alors caractérisée par cinq propriétés des médias qui peuvent affecter cette communication : l'urgence du feedback ; la variété des symboles ; le parallélisme - nombre de communication qui peuvent avoir lieu en même temps sur le même média ; la réversibilité - capacité de relire un message avant de l'envoyer ; le retraitement - possibilité de réexaminer ou retraiter les messages dans le contexte de la communication.

Une troisième approche reprend l'idée de MacLuhan d'une certaine manière, les médias chauds et les médias froids se distinguant selon un critère un peu différent de celui du degré de contrôle par les individus, à savoir celui de la présence sociale. La théorie de la présence sociale de Short et al. (1976), stipule que l'efficacité des médias est liée à leur capacité de donner le sentiment de la présence de l'autre dans le processus d'interaction en faisant passer des signaux relatifs aux caractéristiques de l'autre, ses qualités, ses sentiments.

Richesse, synchronicité et présence sociale moins que d'être des critères concurrents sont des critères complémentaires. Une approche contingente de la communication s'interrogera donc sur la manière de combiner ces caractéristiques en fonction d'un certain usage, et de certaines particularités des acteurs pour définir un média efficient. D'un point de vue pragmatique, ceci est atteint moins par l'usage d'un médium unique que par la combinaison de ces canaux. Ce qui est tout à fait dans l'esprit des défenseurs d'une approche à 360° des canaux de communication. Chaque canal pouvant optimiser une étape du traitement de l'information par le consommateur et se combiner aux autres comme l'illustre notamment Verhoef, Neslin, Vroomen (2007).

Les canaux bancaires

L'idée qu'un canal est une combinaison de média est utile mais insuffisante. Cette combinaison doit aussi correspondre à une unité organisationnelle et décisionnelle qui associe les finalités commerciales de la banque à un groupe de consommateur et une fonction pour le client définissant par là même une certaine modalité de la relation bancaire. Une telle perspective s'inscrit dans le cadre de l'économie politique des canaux de distribution (Arndt, 1983) en considérant que la forme organisationnelle correspond à un certain type de modalité de contrôle que nombre de facteurs internes et externes influencent.

Une question qui se pose est de savoir comment ces canaux se définissent. Nous pourrions avoir une approche analytique, mais nous lui préférons ici une approche plus descriptive qui prend en compte de manière factuelle, la façon dont les acteurs eux-mêmes appréhendent les canaux, en interrogeant un certain nombre de directeurs marketing et de directeurs généraux du secteur bancaire européen sur l'importance relative qu'ils accordent à différents médias.

La liste des médias a été préparée à partir d'une série d'entretiens conduits auprès d'une trentaine de responsables marketing, et correspondent à des unités opérationnelles de distribution. Cette liste aurait pu être plus détaillée, mais pour les commodités de l'enquête, certains regroupements ont été opérés. Ainsi le canal affinitaire peut prendre la forme de cartes cobrandées, ou de réseaux affinitaires. Il a été considéré comme une même catégorie.

Une analyse factorielle appliquée à ces items fait apparaître la solution ci-après. Elle est interprétée en gardant à l'esprit que si l'importance accordée à deux médias est corrélée, c'est que ces médias sont complémentaires d'un point de vue stratégique. Une solution factorielle claire ressort définissant quatre types de canaux.

On s'aperçoit ainsi que le réseau d'agence est fortement associé aux automates, sans doute dans une logique de couverture du territoire et d'optimisation des flux spatiaux de clientèle. Téléphone, internet, marketing direct, e-commerce s'associent en une priorité dont on n'a pas de raison de douter qu'elle correspond à une politique visant à développer un canal à distance possédant un certain profil d'interactivité. Un troisième canal émerge associant courtiers, agents ainsi que les modalités affinitaires. Un dernier rassemble les médias résiduels.

Le canal géographique traditionnel articule le média de l'agence avec celui des ATM, un média riche, synchrone, présent et un média plutôt pauvre, relativement asynchrone et à faible présence sociale. Rien d'étonnant à cette association même si nous aurions pu obtenir un autre résultat : pourquoi l'effort consacré aux agences serait nécessairement corrélé à celui consacré aux ATM ? Il est possible d'imaginer des stratégies différentes comme, par exemple, qu'une forte importance soit donnée aux ATM alors qu'une faible importance le soit aux agences afin de mieux couvrir le territoire. Que les canaux soient corrélés positivement se comprend dans le contexte français, en ce sens que cela procède d'une stratégie de maillage fin du territoire où l'ATM est considéré comme un prolongement de l'agence qui s'y adosse le plus souvent. Dans d'autres contextes, la situation peut être différente. C'est ainsi qu'au Brésil le développement d'un réseau d'ATM se poursuit indépendamment de la politique d'implantation des agences. Mais ce fut le cas également en France lorsque la Caixa a eu une stratégie de déploiement de son réseau d'ATM sans ouvrir une seule agence. Appréhender l'unité du

réseau, passe par une compréhension du problème de productivité commerciale. Un maillage systématique du territoire serait bien trop coûteux s'il devait s'appuyer sur la force de travail, la seule issue correspond à une solution d'automatisation qui permet d'atteindre un accroissement de la productivité et une amélioration de la densité en répartissant les tâches en fonction de leurs caractéristiques communicationnelles.

Tableau 1
Typologie d'objectifs des canaux de distribution

	Canaux Interactifs	Canaux terrestres	Canaux Indirects	Canaux spéciaux
Développer les capacités sortantes des centres d'appel	.852			
Développer les capacités entrantes des centres d'appel	.831			
Renforcer les actions en marketing direct	.811			
Renforcer les services Internet pour les clients	.658			
Développer une approche e-commerce autonome	.490	-.298		.287
Optimisation géographique du réseau d'agence		.888		
Développer le réseau ATM		.625		.312
Renforcement de la relation avec les courtiers ou intermédiaires			-.894	
Développer un canal exclusif de représentant	-.267	.267	-.734	
Développer un marketing affinitaire	.363		-.658	
Développer un réseau d'agences spécialisées				.794
Développer le canal de la TV interactive				.747

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales. Méthode de rotation : Oblimin avec normalisation de Kaiser.- corrélation inférieure à 0,2 masquée pour la commodité de lecture.

Le second canal qui se dessine est un canal à distance interactif, il s'appuie sur le Web et les centres d'appels. A ces médias s'ajoutera bientôt la dimension de la mobilité faisant du téléphone portable sans doute une forme privilégiée, sans compter les évolutions du web2.0. La question du multimédia se pose d'ailleurs dans le domaine bancaire essentiellement pour ce canal. Quelle combinaison de médias adopter ? Comment répartir les tâches ? Le point clé réside le caractère écologique de ces technologies qui co-évoluent, dans un environnement où les individus sont reliés en permanence. Dans un tel contexte, le développement d'interfaces innovantes est plus que jamais à l'ordre du jour.

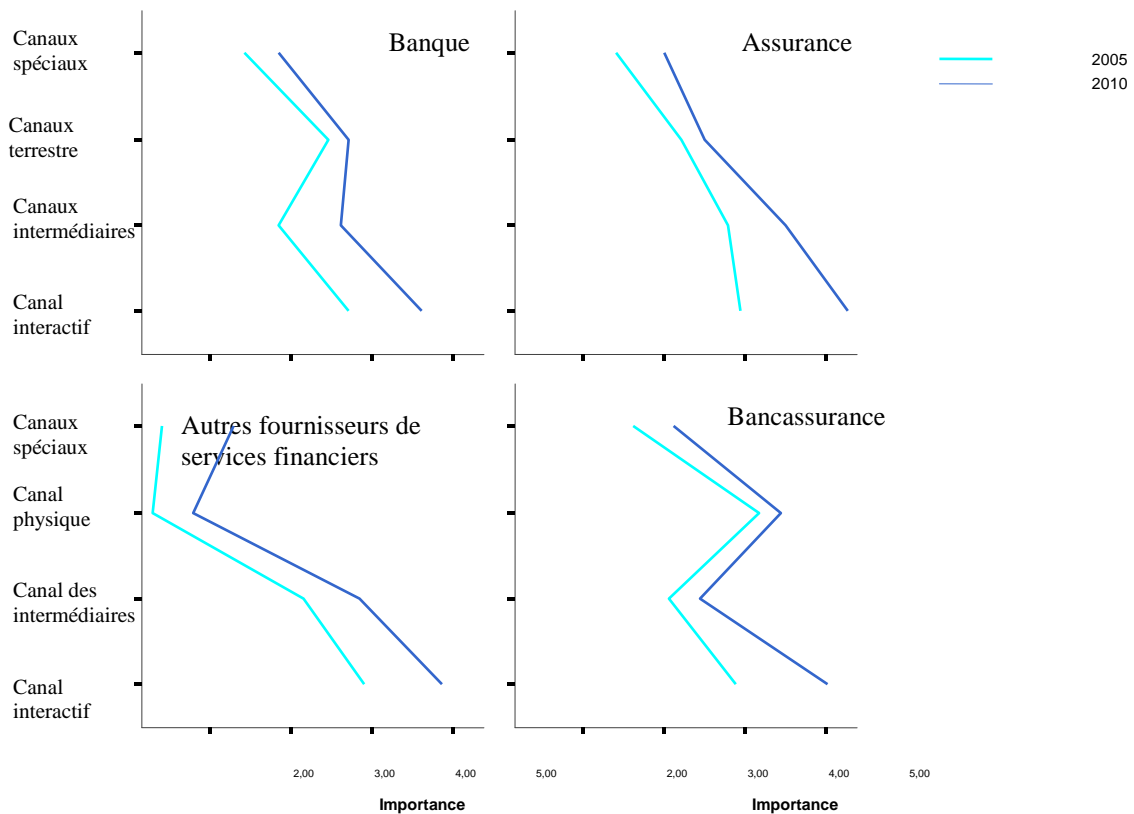
Le troisième canal est constitué par les canaux intermédiaires. Courtiers et agents, qui sont les canaux habituels de l'assurance peuvent trouver un usage particulier dans le domaine bancaire. Un cas, celui du Crédit Agricole de Belgique en illustre l'emploi dans le cadre de stratégie de conquête de clientèle. Notons que l'analyse en termes de canaux, n'exclue pas que des médias électroniques renforcent, et améliorent la productivité commerciale de ces canaux.

Pour information nous donnons l'importance relative accordée à chacun des quatre types de canaux, pour quatre types d'établissement. On s'aperçoit de la priorité générale donnée au canal

interactif, la primauté du canal terrestre pour la banque assurance, l'importance du canal intermédiaire et interactif pour les établissements de crédit.

Figure 1

Importance accordée aux canaux de distribution dans quatre sous-secteurs



Ces données sont éclairées par les corrélations entre les objectifs fixés dans la politique de gestion de la clientèle, dont une analyse préalable montre qu'elle se constitue en deux éléments : un objectif d'acquisition de clientèle que correspond à des buts d'accroissement du volume d'affaire et un objectif de fidélisation qui correspond à des buts d'amélioration de la rentabilité.

Soulignons ici qu'un canal peut dans un certain contexte être lié à un objectif, mais en changer dans un autre. Ainsi les canaux indirects peuvent être utilisés par la banque pour conquérir de nouveaux clients, alors qu'ils sont employés pour fidéliser dans les établissements de crédits. De même, pour l'assurance et les établissements de crédit le canal interactif est d'autant plus important que l'objectif de conquête l'est, alors que qu'il remplit un double objectif dans la banque.

On notera enfin que la corrélation canal /objectifs de gestion du portefeuille client est particulièrement élevée pour le canal interactif, témoignant de ce que les entreprises qui développent la gestion CRM s'appuient sur ce type de canal.

Figure 2**Importance des objectifs de la politique de clientèle**

	Institution	Fidélisation profitabilité	Acquisition Ventes
Canaux Interactifs	Banque	0,64	0,66
	Assurance	0,43	0,62
	Autres établissements financiers	0,65	0,82
	Bancassurance	0,61	0,65
Canaux terrestres	Banque	0,15	0,27
	Assurance	0,48	0,24
	Autres établissements financiers	0,33	0,15
	Bancassurance	0,76	0,47
canaux intermédiaires	Banque	0,16	0,31
	Assurance	0,16	0,22
	Autres établissements financiers	0,57	0,27
	Bancassurance	0,57	0,56
Canaux spéciaux	Banque	-0,12	0,05
	Assurance	0,09	0,35
	Autres établissements financiers	0,48	0,51
	Bancassurance	0,48	0,28
<i>(gras)</i>	La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).		

La structuration des canaux

Une analyse plus attentive du secteur permet d'identifier deux grands facteurs qui modèlent la politique de canal. Le premier est économique et se constitue dans un principe de discrimination du traitement des clients et de la relation, le second dans l'arbitrage entre la richesse du canal et sa portée.

Une logique de valeur

Une étude exploratoire réalisée par les auteurs fait ressortir que le premier objectif assigné au multicanal est relatif à la diminution du coût global de distribution ; le coût de réalisation d'une opération par téléphone ou sur Internet pouvant être de 95% inférieur à celui d'une opération en agence. Chaque occasion de créer ou de maintenir une relation avec le client s'inscrit donc dans un calcul précis de profitabilité. Il devient ainsi naturel de comparer les coûts et les rendements de chaque opération supportée par chacun des canaux possibles.

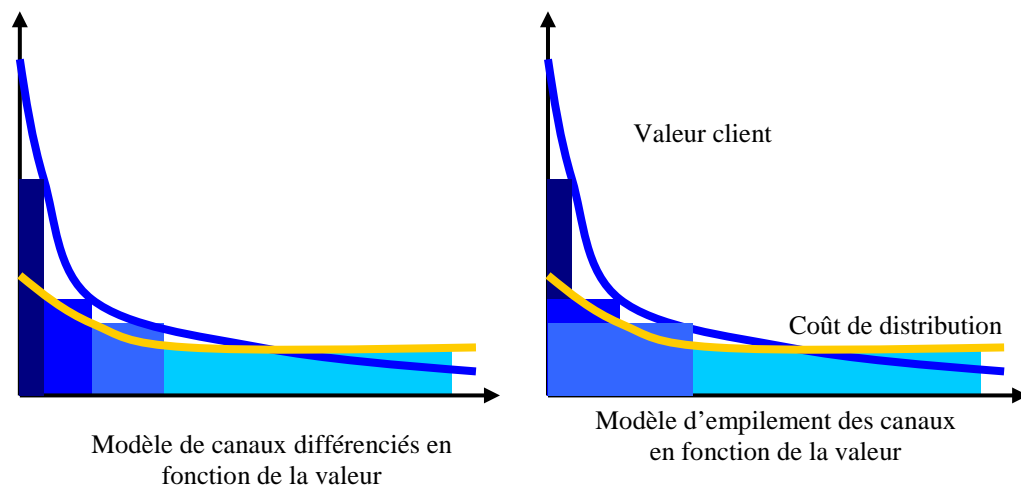
La conséquence de cette recherche de réduction des coûts, par substitution des canaux et l'internet est à cet égard une solution claire, est une extension du spectre des canaux. Son économie pousse à construire un nouveau modèle plus performant dans lequel les clients seraient répartis idéalement entre les différents canaux en fonction de leur valeur. L'enjeu général est de dissocier les tâches administratives (à faible valeur ajoutée) et commerciales (à forte valeur ajoutée) en fonction du coût du canal et du volume à traiter.

La figure 3 illustre le raisonnement. Dans la mesure où l'on est capable de classer les clients selon leur valeur, il est possible de déterminer le coût d'exploitation de chaque segment. Dans une situation antérieure, lorsque la valeur client n'était pas prise en compte, la courbe des coûts du réseau prend une allure plate. L'essentiel des coûts des institutions financières étant fixes et répartis sur l'ensemble du portefeuille, le même dispositif est employé pour les clients que ceux-ci aient une forte ou faible contribution, les premiers enregistrant sans doute des dépenses plus élevées provenant d'action particulières qui sont menées sur ces derniers. Dans une nouvelle situation, les coûts sont ajustés au niveau de contribution, ce qui entraîne un double mouvement, de proposition de canaux plus riches et denses pour les très bons clients, et de proposition de canaux plus automatisés pour les clients à faible contribution.

La conséquence d'une gestion du portefeuille de clientèle structurée par la lifetime value, est ainsi une transformation des réseaux horizontaux et monomodal (agences) en un réseau hiérarchisé et plurimodal.

Figure 3

L'économie des canaux - une question de valeur



Toutefois cette logique de coût peut se révéler un levier de développement de la valeur client. L'enjeu est alors double. Il s'agit d'une part, de savoir gérer efficacement la mobilité du client vers différents format de vente, d'opérer des migrations potentiellement source d'amélioration de la performance. D'autre part, il s'agit de proposer un canal de vente plus conforme aux goûts et contraintes du client et qui apporte plus de satisfaction.

La limite d'un tel modèle est que du point de vue du consommateur, il s'agit de concevoir un agencement subtil des canaux pour traiter les différentes phases du cycle d'achat et la diversité des services consommés. Ce n'est pas tant le choix d'un média mais la façon de gérer un portefeuille de médias et de penser le réseau au sens de l'efficacité des renvois intercanaux en fonction de la tâche à accomplir et des préférences du client. Quelle combinaison optimale entre plusieurs canaux qui prennent compte des propriétés en termes de synchronicité, de richesse et de présence ?

Les bons clients ayant tendance à utiliser une gamme élargie de service, il tendrait à devenir un modèle moins de segmentation mais d'empilement, la différence entre clients simples et clients sophistiqués se traduisant par un degré différent de sophistication des combinaisons de canaux. La question est donc l'efficacité relative de la configuration pour supporter l'ensemble du processus d'achat selon le type de produit, sachant que cette efficacité ne peut se penser que de façon dynamique

puisqu'en étroite relation à l'expérience client. Avec l'expérience accumulée, les habitudes d'achats par différents médias progressent sans cesse si bien que toute architecture multicanal est condamnée à être remise régulièrement en cause en fonction de l'appropriation par les clients des nouvelles technologies. Quels vont être, ensuite, les articulations entre les canaux efficaces pour chaque type de client.

La diversité des usages : portée et richesse

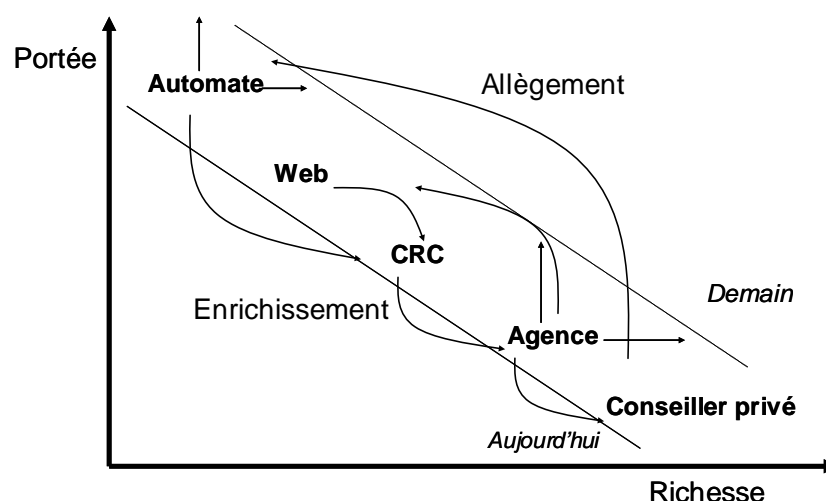
Pour bien analyser le problème inhérent à la diversité des usages, il est utile de s'appuyer sur le constat fait par Evans et Wurster (1999) d'une antinomie entre la portée d'un média (Reach) et sa richesse (Richness). Les canaux qui permettent le plus d'interactivité, la plus grande circulation d'information, le plus de flexibilité, sont aussi ceux dont la portée est la plus faible : ils touchent moins de clients, dans un espace de temps plus réduit, et un espace géographique plus resserré.

Les questions de décision se posent d'abord pour chacun des médias. Doit-on étendre leur portée ou enrichir leur communication ? Le jeu concurrentiel, les compétences et pratiques des clients, les évolutions technologiques, sont quelques uns des éléments qui pèsent sur la décision, et qui à l'échelle du marché font évoluer vers le haut et la droite la répartition des médias. Ainsi, aujourd'hui l'évolution des appareils mobiles en smartphone pousse à l'enrichissement d'un média dont la portée est déjà extrêmement grande tout en élargissant la portée du média Internet.

La seconde question posée est celle de l'assemblage des médias. Deux mouvements peuvent être discernés. Le premier est une logique d'allègement de la charge des canaux présents, et vise à reporter sur les canaux automatiques les opérations élémentaires, pour en accroître la productivité. Ce type d'approche sera certainement favorisé par des établissements dont la base de clientèle est importante et hétérogène. Le second mouvement se constitue dans la capacité des médias automatiques à canaliser les flux, vers des médias plus riches dans une logique d'acquisition et de filtrage de nouveaux clients ou de nouveau usage.

Figure 4

Le modèle de Evans et Wurster



Se pose alors le problème de l'articulation des canaux entre eux : enrichissement ou désengorgement sous tendue par une logique de coût. Dans ce contexte les choix sont simples : augmenter la portée des canaux ou en accroître la richesse. Il s'agit alors de répondre à une problématique d'allocation des activités clients dans les canaux.

Toutefois la recherche de coûts ajustés à la valeur des clients ne pare pas à la nécessité de s'adapter aux usages des consommateurs. Nous aurions une mauvaise compréhension du multicanal en omettant les besoins du client ou les coûts qu'il subit du fait de l'utilisation des nouveaux canaux (coûts d'apprentissage, risque perçu (Forsythe et Shi, 2003), anxiété technologique (Meuter et al, 2003)). Appréhender ces deux éléments permet de comprendre les usages pour prioriser les investissements et attribuer aux canaux des fonctions répondant à l'usage des clients dans une logique coût pour la banque.

Mais si les acteurs souhaitent orienter le parcours client, la prochaine étape est d'évoluer vers plus de flexibilité et de fluidité. La construction d'une relation durable nécessite des contacts multiples et donc un besoin de fluidité. Les interactions entre les canaux sont encore faibles. Les sites internet ne permettent pas de prendre un RDV en agence ou d'initier une vente avec un renvoi vers une plateforme téléphonique. BNP Paribas a récemment proposé un service de web call back qui permet d'être rappelé par un conseiller après l'avoir sollicité sur le site. Mais fluidité ne veut pas dire identité d'usage chaque canal a son rôle tout ne sert pas à tout, la contrepartie est une intégration fonctionnelle accrue.

Comment gérer la coexistence des canaux ? La compréhension des logiques d'achat, des scénarios d'usage des clients et la répartition des clients entre les canaux révèlent l'impossibilité d'un raisonnement mécaniste. En effet, ce sont les clients les plus intéressants, c'est-à-dire ceux disposant d'un patrimoine élevé, qui sont les plus éduqués, les mieux équipés, autrement dit, ceux qui ont le plus de valeur qui sont les plus à même d'adopter les canaux à distance, (ie les moins coûteux (Mols, 1998)), parce que pour ces personnes les coûts d'adoption des nouveaux canaux sont aussi les plus faibles. Imposer un canal de contact en ignorant les besoins et usages de la clientèle c'est potentiellement source non seulement d'insatisfaction pour le client mais également d'anxiété.

La mise en cohérence des canaux nécessite donc de trouver les combinaisons optimales compte tenu de l'appétence des clients d'une part, du type d'opération et du type de produit ou services d'autre part.

Les logiques de coordination

Ces évolutions des pratiques commerciales et organisationnelles au sein des banques posent la question de la coordination interne. L'enjeu est d'assurer la coopération d'acteurs autonomes dans des projets orientés vers la relation client. Or, l'intégration par la technologie n'est pas assurée lorsqu'il n'existe pas une coopération minimale entre les acteurs. Les principales zones de tension ont trait aux relations entre *back* et *front-office* et à l'utilisation du multicanal (risque de cannibalisation entre canaux). Ces problèmes de coordination génèrent des délais, des irrégularités dans l'offre et des risques opérationnels (Lamarque et Maymo, 2005 ; Plé, 2006).

Coordination par l'usage ou les clientèles ?

Les différentes configurations possibles s'articulent autour d'un critère simple : adapter les canaux au client (la relation) ou à l'usage (la transaction). Cherche-t-on à optimiser le cycle de vie du client en soignant la relation, ou à faciliter chaque action de consommation en accroissant la qualité de service ?

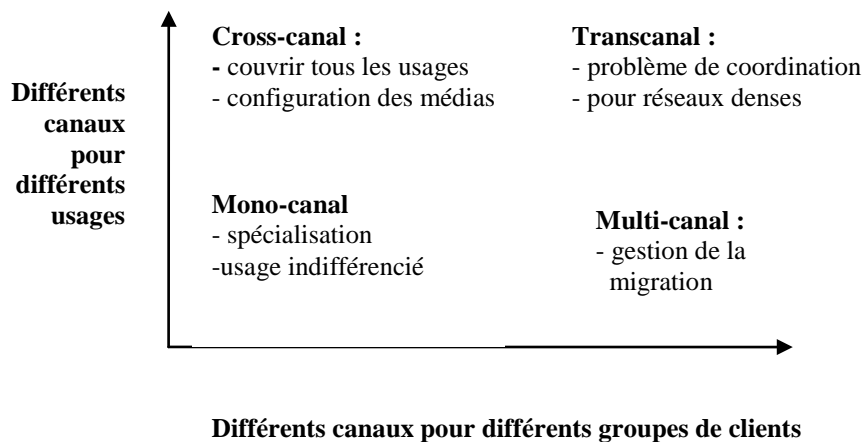
Dans l'optique du client qui est une optique de marketing relationnel, il s'agit de considérer une combinaison de canaux adaptés aux multiples usages d'un groupe de clients. Le raisonnement sous-jacent se fonde sur une logique de valeur. A l'extrême, cette approche correspond à un modèle où chaque canal correspond à un segment distinct. Un risque de cette stratégie est le risque de cannibalisation avec le risque de passager clandestin (Van Baal, et Dach, 2005). Cette approche peut aussi permettre de mieux organiser le passage de l'acquisition à la rétention de la clientèle (Verhoef et

Donkers, 2005). Un autre risque consécutif est l'introduction d'un conflit de canal (Vinhas et Anderson, 2005).

Dans le second cas, travailler l'usage cherche à identifier et positionner le bon canal pour chaque tâche et à les organiser selon le cycle d'achat (Frambach, Roest, et Krishnan, 2007). Suivant la formule de vente l'affectation d'un canal dépend des caractéristiques de la vente et non de la spécificité du client.

Figure 5

Les modes de coordination



Le design d'un système hybride efficace dépend non seulement d'une compréhension des coûts des canaux mais également d'une compréhension globale des comportements d'achat. Quand un nouveau canal est ajouté pour servir un segment particulier de client, le schéma de segmentation doit clairement refléter le comportement d'achat du client et pas seulement le coût du canal de l'entreprise. Le design d'un système hybride efficace nécessite de faire la balance entre minimiser les coûts et maximiser la satisfaction client. Focaliser les ressources marketing les plus coûteuses sur les cibles avec le plus haut potentiel de revenu et dévouer les ressources marketing les moins coûteuses aux comptes les moins prometteurs c'est ignorer les comportements d'achat des clients. Les différentes tâches liées au processus d'achat sont assignées à différents canaux en faisant la balance à la fois des coûts du comportement d'achat du client.

L'introduction de nouvelles interfaces entre le client et l'entreprise parallèlement à un canal existant amène inévitablement, non seulement des interdépendances d'intensités variables entre ces entités qu'il va falloir coordonner, mais également modifie le rapport du client avec son conseiller. Les nouvelles technologies ne sont pas qu'un outil permettant de générer des gains de productivité et une facilité d'usage pour le client. La véritable révolution est la modification induite de la relation bancaire. Les internautes qui viennent en agence, viennent moins souvent et sont plus informés, ce qui transforme leur besoin en termes de conseil. Cette évolution des besoins des clients internautes vis-à-vis des conseillers a nécessité une réflexion profonde sur le rôle des agences. Il s'agit de recentrer sur tout ce qu'elles peuvent amener de complémentaire : aller à l'essentiel avec le conseiller, augmenter le niveau de compétence et d'expertise, développer l'interactivité sur le poste de travail et la proactivité vis-à-vis du client. Il s'agit de penser un modèle de banque à trois comme au crédit agricole : le client, l'expert à distance et le conseiller. Mais l'ensemble de ces évolutions fait naître inévitablement des

problèmes de conflits et de contrôle car chaque unité marketing est en concurrence pour les clients et les revenus.

La gestion de ces interdépendances et de ces conflits potentiels passera alors par la mise en place de mécanismes de coordination. L'organisation va devoir établir des règles afin de coordonner l'ensemble du dispositif et de promouvoir l'avenir du multicanal : Internet. En France, de nombreux freins organisationnels existent quand au développement des ventes via le net. L'implication du réseau pour assurer la promotion du site et la vente en ligne passera par la définition d'une frontière de client efficace. L'enjeu d'une réconciliation entre le conseiller et Internet repose ainsi sur une indication claire de qui est propriétaire de qui n'est pas propriétaire de certains clients.

Ces deux critères permettent ainsi d'identifier quatre idéaux-types, dont on retrouve les formes dans le champ empirique. Ils présentent chacun des environnements auxquels ils semblent être plus adaptés mais aussi des problèmes de gestion spécifiques notamment en termes de degré d'intégration de la marque, du management et des opérations.

Mono-canal : toujours la spécialisation. Le premier, peu fréquent, est celui d'une logique monocanal. Celle-ci ne peut concerner que des établissements spécialisés dont le futur sera fortement lié à l'internationalisation. Un cas remarquable est par exemple AMEX qui fonctionne essentiellement avec des cartes affinitaires pour le recrutement de clients, et le marketing direct pour la fidélisation. Le groupe de client homogène visé, des revenus élevés, permet une telle concentration. L'homogénéité de la clientèle est certainement le critère clé de mise en œuvre, ce modèle bénéficie des avantages de la focalisation, mais peut être remis en question si les habitudes des consommateurs, ou l'environnement général changent.

Multi-canal : la logique de segmentation. Considérer que les clients sont divisés en segments et qu'en conséquence pour chacun de ces segments un contact adapté doit être mis en œuvre : différenciation des clients. Dans ce cas seuls les canaux capables de viser chacune des cibles en fonction de leurs habitudes et intérêts sont capables d'être efficace. Cette stratégie favorise la personnalisation dans la mesure où les canaux ciblent différents segments de clients.

Les entreprises ont souvent supposé que certains canaux pouvaient mieux servir tous les besoins de certains segments de client. Le processus d'aligner les canaux à coûts élevés aux gros clients et les canaux à bas coûts avec les plus petits clients est logique si c'est la façon dont les clients achètent. Mais les clients achètent à partir de multiples canaux. La tentative d'utiliser un seul canal pour atteindre un seul groupe de client se traduit par des conflits entre canaux sévères et une confusion pour les clients.

Le modèle du multi-canal superpose les canaux interactif, physique et intermédiaire. Il s'agit ici d'utiliser chaque canal indépendamment pour couvrir différents marchés. Cela conduit à considérer une combinaison de canaux adaptés aux différents groupes de clientèle où a différentes offre. Cette logique est assimilable à une stratégie de distribution sélective : les canaux sont adaptés à chacun et capables de viser chacune des cibles en fonction de leurs habitudes. Cette approche peut aboutir à un modèle où chaque canal correspond à un segment distinct. Elle cloisonne les différents canaux entre eux et les maintient indépendants pour éviter un risque de cannibalisation qui se traduirait par un gain de clients et de chiffre d'affaires pour un canal au détriment d'un autre. Le bon exemple est celui par exemple de l'IDTGV pour la SNCF. Le bénéfice en termes de discrimination est le critère principal. Quand le marché peut être segmenté en termes de prix de réserve, un tel dispositif permet d'exploiter au mieux l'hétérogénéité. Mais deux types de problèmes apparaissent : d'une part la coordination entre les canaux est contrôlée par le marché, ce qui peut induire des comportements de passagers clandestins, et d'autre part si la spécialisation se fait selon le type de produits, des insatisfactions peuvent naître si l'entreprise impose un canal de contact différent pour résoudre les divers types de problèmes. Enfin, lorsque l'étanchéité entre les canaux d'une même société est souhaitée, le choix de marques différentes devient incontournable. En ce qui concerne Internet, cela peut conduire au développement d'une nouvelle entité autonome entièrement à distance sous une autre marque

(exemple : Boursorama pour la société générale), la promotion de la nouvelle entité implique alors d'importantes dépenses publicitaires.

Cross-canal : le client fédérateur. Le troisième modèle est celui du « cross canal ». Il se centre sur les usages et vise à aligner pour chaque tâche, le bon canal. Cette stratégie nécessite une coordination étroite permettant de dissocier les tâches en fonction du coût de chaque canal et du volume à traiter, et de différencier le tarif en fonction du canal utilisé. Cela pose le problème de la définition de la globalité du client. Ainsi, la question essentielle posée par la mise en place de ce modèle est de savoir à quel niveau la coordination doit s'exercer : soit localement (régionalement) pour assurer une adaptation maximale aux prix, soit globalement (nationalement) pour tirer avantage des économies d'échelle, même si cela signifie souvent une moins bonne qualité de service. C'est sans doute le modèle dominant dans le cadre de la banque universelle. Les nouveaux canaux s'articulent au canal principal pour en compléter les fonctionnalités, et notamment l'exigence d'une banque ubiquitaire et en continu. Utiliser différents canaux selon la transaction ou le niveau du processus d'achat. Ici de nombreux canaux sont ouverts pour chaque client et l'on associe un canal à une transaction, toujours dans une logique de coût.

Trans-canal : un modèle de banque virtuelle. Le client veut avoir l'information de son choix au moment où il le désire et par le canal qui lui convient le mieux. Le choix du canal dépend de la préférence de l'individu en termes de type d'interaction avec l'entreprise.

Dans cette configuration, le client, quelque soit son segment, peut choisir le canal qui répond le mieux à ses besoins, quelque soit les produits, ou presque. Il s'agit donc de proposer une offre identique par le biais de différents canaux qui peuvent se combiner pour un usage donné. Ce modèle, que l'on peut rapprocher d'une stratégie de distribution extensive, implique de nombreux risques et contraintes de mise en œuvre pour les banques du fait de l'augmentation considérable des coûts de coordination : il s'agit d'offrir toutes les fenêtres simultanément et de laisser le libre choix quant au mode d'accès.

Dans ce cadre, l'intégration d'Internet et des plateformes est vue comme un canal de distribution complémentaire au sein d'un dispositif déjà en place. En effet, une partie des clients peut utiliser Internet comme source privilégiée d'information pour l'achat de produits plus complexes et personnalisables avec la conclusion de l'acte d'achat dans l'agence. Dans ce cas, les canaux sont complémentaires, mais dans d'autres cas il peut y avoir cannibalisation, tout dépendra des modes de coordinations adoptés, mais surtout de l'échelle à laquelle cette coordination est possible. Si dans une banque régionale, la faible taille du portefeuille et des équipes permet d'envisager que les conflits de canaux sont solvables, à une autre échelle ceci n'est peut-être pas réaliste. Juste pour l'exemple, notons que les Caisses d'Epargne profitent de leur stratégie multicanal pour facturer différemment les ordres de bourse selon qu'ils lui parviennent d'une l'agence (100%), par téléphone (80%) ou par Internet (60%).

Une étude empirique

La typologie théorique construite précédemment se retrouve en partie dans les faits. Celle-ci a été construite de manière classique en utilisant une technique de Ward sur la base des distances calculée à partir du degré d'engagement dans les 4 dimensions principales. Une solution à quatre groupes apparaît clairement dont les profils sont donnés dans la figure et le schéma suivant.

Un premier groupe est actif sur les trois types principaux de canaux, la distribution semble être une priorité quelque soit les canaux. Il semble le fait des grandes banques universelle, cette stratégie étant plus fréquentes chez les bancassureurs, les entreprises s'affirmant comme globales et s'adressant à l'ensemble du marché.

Un second groupe se caractérise par un effort équilibré et important dans l'ensemble des canaux direct. Les banques qui développent cette stratégie semblent être surreprésentées dans celles

qui déclarent exploiter une large gamme de produit dans des marchés régionaux. On retrouve ici probablement les stratégies Cross-canal que nous avons évoqué.

Un troisième groupe se caractérise par une priorité donnée aux canaux interactifs, et dans une moindre mesure aux canaux indirects. Ces entreprises se focalisent sur un groupe de clientèle à laquelle ils adressent une offre plutôt diversifiée à une échelle nationale.

Un dernier groupe manifeste une faible importance accordée à l'ensemble des canaux, même si le canal interactif retient plus fortement l'attention. Il exploite plusieurs groupes de clientèle à une échelle nationale.

Figure 6

Profil des stratégies de distribution

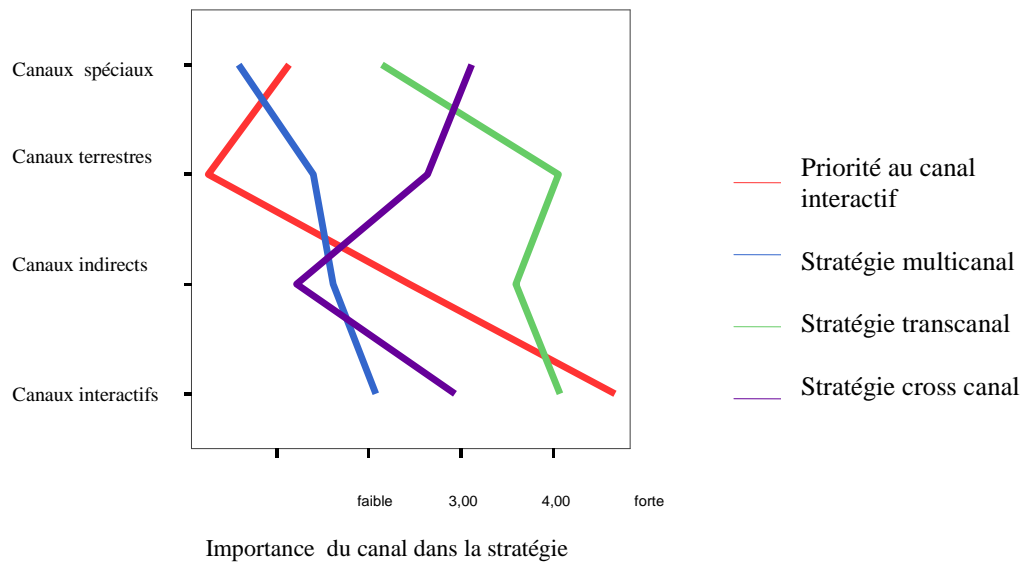
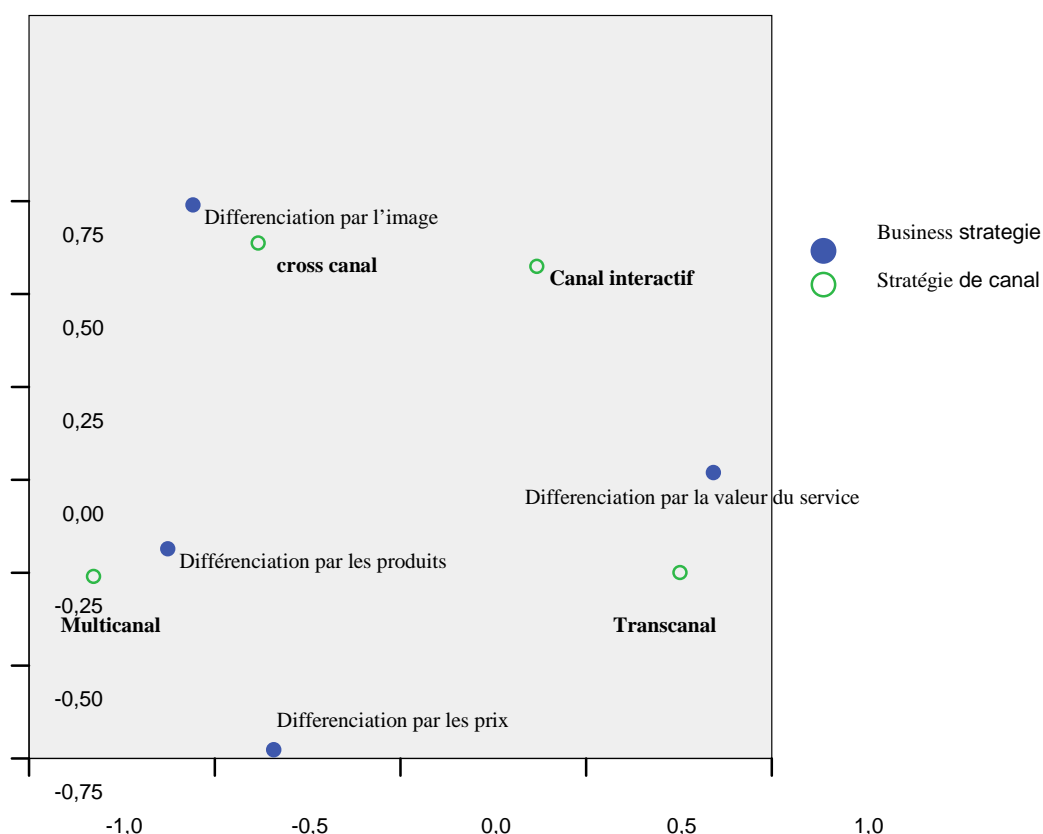


Figure 7

Domaines d'activité des différentes stratégies

Stratégie de Canaux	Priorité à l'interactif	Distribution non prioritaire	multicanal	cross channel	Ensemble
Spécialisé sur un type de produit	-10%	7%	-7%	-26%	35%
Large gamme de produits	-29%	-8%	11%	28%	54%
Diversifié mais sélectifs	12%	6%	-11%	-2%	29%
Bancassureur	-7%	-7%	13%	-5%	23%
Un groupe de client	14%	6%	-12%	-1%	20%
Plusieurs groupes de client	-10%	16%	-10%	-8%	35%
La plupart des clients	9%	-7%	3%	3%	33%
L'ensemble du marché	-20%	-5%	15%	-1%	28%
Marché régional	-21%	5%	-3%	16%	21%
Marché National	6%	13%	-4%	-34%	61%
Marché international	-1%	-7%	8%	-1%	10%
Entreprise Globale	5%	-16%	16%	-1%	20%
<i>Ecart absolu à l'ensemble</i>					

Un élément intéressant réside dans la correspondance qui existe entre les stratégies de différenciation et les stratégies de distribution, contribuant à renforcer cette idée de configuration organisationnelle qui associe mécanismes de contrôle, structure organisationnelle, priorité technologique.



Conclusion

Dans la première partie de cet article nous avons établi que la notion de canal doit être pensée comme une combinaison de média au service d'une stratégie et constituant une unité organisationnelle. Dans cette perspective le multicanal se réduit à trois grandes configurations caractéristiques. Dans une seconde partie, la double logique d'économie de la valeur, et l'orientation de la stratégie client sur la structuration de la coordination des médias. Dans une dernière section, un essai de typologie théorique est proposé, les résultats d'une enquête empirique confortant la pertinence de cette proposition.

Au travers de ces différents fils d'analyse émerge une idée centrale, celui de la contingence du design des canaux. L'économie interne de la firme, avec le principe de valeur, la stratégie de la firme orientée vers la conquête ou la fidélisation, les caractéristiques communicationnelles des médias et la nature des besoins couverts, l'orientation transactionnelle (usage) ou relationnelle (client), le degré de concurrence, sont quelques un des facteurs qui déterminent la configuration et la priorité donnée à certains canaux.

Ainsi même si sans grand étonnement la priorité est donnée aux médias électronique, il est difficile de conclure à l'existence d'un modèle de multi canal dans le domaine bancaire, mais plutôt de plusieurs configurations dont les formes pures sont celle du canal unique, du cross canal, du multi canal proprement dit, et d'un modèle trans-canal, demande des travaux plus approfondis.

Bibliographie

J. Arndt, J. (1983). The Political Economy Paradigm: Foundation for Theory Building in Marketing, *Journal of Marketing*, 47 (4), 44-54.

S.V. Baal, C. Dach., (2005). Free riding and customer retention across retailers' channels, *Journal of Interactive Marketing*, 19 (2), 75-85.

C. Benavent, N. Gardes, (2006), Evolution des canaux de distribution, *Revue Banque*, Janvier.

M.J. Culman, M.L. Markus, (1987). Information technologies, in *Handbook of organizational Communication*, Krone K.J., Jablin F.M. Putman, L.L., Sage Publications, 420-443.

R.L. Daft, R.H. Lengel, (1986). Organizational information requirements, media richness and structural design, *Management Science*, 32, 554-571.

R.L. Daft, R.H. Lengel, (1984). Information richness: A new approach to managerial behavior and management design, in L.L. Cumings, B.M. Staw., *Research in Organizational Behavior*, 6, Greenwich, 191-233.

A.K. Dennis, J. S. Valacich, (1999). Rethinking Media Richness: Towards a Theory of Media Synchronicity, In *Proceedings of the 32nd Hawaii International Conference on System Sciences*, Los Alamitos.

P. Evans, T. Wurster, (1999), *Blown to Bits: How the Economics of Information Transforms Strategy*, Harvard Business School Press, Boston.

S. M. Forsythe, B. Shi, (2003). Consumer patronage and risk perceptions in Internet shopping, *Journal of Business Research*, 56 (11), 867-875.

R. T. Frambach, H. C. A. Roest, T. V. Krishnan, (2007). The impact of consumer Internet experience on channel preference and usage intentions across the different stages of the buying process, *Journal of Interactive Marketing*, 21 (2), 26-41.

E. Lamarque, V. Maymo, (2005). L'amélioration de la coordination des métiers et des activités : nouvelle source d'avantage concurrentiel dans la banque, in Lamarque E., *Management de la banque – Risques, relation client, organisation*, Pearson Education, octobre, 223-248.

M.L. Meuter, A.L. Ostrom, M.J. Bitner and R. Roundtree, (2003). The influence of technology anxiety on consumer use and experiences with self-service technologies, *Journal of Business Research*, 56 (11), 899-907.

N. P. Mols, (1998). The Internet and the banks' strategic distribution channel decisions, *International Journal of Bank Marketing*, 17 (6), 195-201.

Plé, L. (2006). Managing multichannel coordination in retail banking: the influence of customer participation, *International Journal of Bank Marketing*, 24 (5), 327-345.

J.Short, Williams E., Christie B., (1976), *The Social Psychology of Telecommunications*, John Wiley and Sons, New York, 195p.

B. Van den Hoof, J. Groot, S.de Jonge, (2005). Situational influences on the use of communication technologies: A meta analysis and exploratory study, *Journal of Business Communication*, 41(2), 4-27.

P.C. Verhoef, S. A. Neslin, B. Vroomen, (2007). Multichannel customer management: Understanding the research-shopper phenomenon, *International Journal of Research in Marketing*, 24 (2), 129-148.

P.C. Verhoef, B. Donkers, (2005). The effect of acquisition channels on customer loyalty and cross-buying, *Journal of Interactive Marketing*, 19 (2), 31-43.

A. Vinhas, E. Anderson, (2005). How Potential Conflict Drives Channel Structure: Concurrent (Direct and Indirect) Channels, *Journal of Marketing Research*, 42(4), 507-515.