

L'apport des canaux numériques dans la définition d'une stratégie de distribution multi-canal

Valérie Malnar

Pascal Roos

Enseignants au lycée Edmond Rostand, Saint Ouen l'Aumône

Résumé :

Le développement des ventes sur Internet a provoqué une profonde mutation des stratégies de distribution de nombreuses entreprises, qui ne doivent plus se contenter d'optimiser chacun des canaux isolément, mais optimiser le mix-canal choisi. En pratique, cette optimisation se révèle délicate en raison des fortes contraintes commerciales et organisationnelles qu'elle fait peser sur l'entreprise, et de l'évolution et de la diversité des profils de consommation de la clientèle.

Introduction :

De nombreuses entreprises se sont engagées depuis ces dernières années dans une stratégie de développement et de diversification de leurs canaux de distribution. Parmi les entreprises les plus engagées dans ce mouvement, la SNCF s'est imposée comme un des principaux acteurs du commerce électronique en complément de ses points de distribution physique et de la vente par téléconseillers. De la même façon la plupart des établissements bancaires ont complété leur réseau d'agences physiques par des centres d'appels et de services à distance (serveurs vocaux, sites Internet notamment). Loin de se limiter à quelques entreprises, cette tendance est aujourd'hui globale: en 2004, 37% des entreprises américaines avaient recours conjointement à Internet, au catalogue et à la vente en magasin pour commercialiser leurs produits et services, contre seulement 26% en 2003 [7]. La distribution multi-canal s'impose donc comme un choix stratégique incontournable en matière de distribution, comme l'a encore démontré le récent rapprochement entre la Fnac Junior et Eveil et Jeux basée en grande partie sur la complémentarité de leurs réseaux de distribution.

I- Le développement d'Internet ou la réactualisation de la problématique multi-canal

La distribution multi-canal désigne le recours à des canaux d'accès au client diversifiés. Il s'agit pour les entreprises d'adapter leurs canaux de distribution aux besoins spécifiques des différents segments de clients, en vue de proposer la bonne offre au bon client au bon moment, via le bon canal. L'enjeu pour l'entreprise se déplace donc du choix du couple produit/marché au « trinôme » produit/marché/canal de distribution.

La problématique du multi-canal n'est certes pas nouvelle, les fabricants et distributeurs ayant toujours eu à adapter leurs canaux de vente à la spécificité des consommateurs et des produits. Dans le domaine informatique, par exemple les

produits de la gamme professionnelle sont vendus dans les réseaux spécialisés, les produits de la gamme grand public en hypermarchés et les produits de la gamme professionnelle à destination des grands comptes par la force de vente.

Toutefois, le choix d'une stratégie de distribution multi-canal s'avère aujourd'hui plus complexe avec l'apparition et le développement de nouvelles technologies et notamment le numérique, au premier rang desquels se trouve Internet, qui a permis aux entreprises de développer de nouveaux canaux de vente et de fidélisation.

D'un point de vue commercial, le recours à une stratégie multi-canal devient aujourd'hui une nécessité pour nombre d'entreprises : en effet, les clients qui utilisent plusieurs canaux dépensent 20 à 30 % plus que ceux qui n'utilisent qu'un seul canal. Le multi-canal s'intègre donc à la politique de gestion de la relation commerciale (GRC) de l'entreprise, car la multiplication des points de contact avec la clientèle permet d'intensifier la relation commerciale, et d'augmenter ainsi le CA réalisé.

Le multi-canal à composante numérique permet à l'entreprise d'automatiser la gestion de sa relation commerciale et dégage ainsi de forts gains de productivité, diminuant ainsi ses frais de vente tout en dégageant de meilleures marges. A titre d'exemple, un contact client via Internet en libre service coûte environ 500 fois moins cher qu'un rendez-vous commercial, et le taux de réponse d'une campagne d'e-marketing peut atteindre 10 fois celui d'une campagne de marketing traditionnelle soit jusqu'à 30 % de retour au lieu de 0.5 à 3 % habituellement [3].

Le secteur bancaire est aujourd'hui un des plus avancés en matière de distribution multi-canal à composante numérique. Certaines opérations y sont réalisées en direct par le consommateur lui-même (consultation de compte, virement par minitel, mailing) afin de permettre à la force de vente de se concentrer sur ses activités génératrices de chiffre d'affaires (vente de produits financiers). La combinaison des canaux de distribution et de communication multiplie ainsi les possibilités de contacts entre la banque et le client [2].

L'exemple de la Caisse d'Epargne, à travers le développement de son programme stratégique Fréquence clients en est une bonne illustration [3]. Dans ce réseau, 1800 agences en zone urbaine seront rénovées selon un nouveau concept : l'agence libre service conseil. Les opérations classiques (dépôt, retrait, virements, consultation de comptes) seront déportées vers les automates, et l'accueil, le conseil et la vente seront développées sur le point de vente physique. L'objectif de cette ré-allocation des produits et des services aux différents canaux de distribution et de communication est d'augmenter le temps consacré au commercial, d'améliorer la qualité du service, et de renforcer la sécurité dans les agences. Les autres formats d'agence seront déclinés sur deux concepts : le premier répondra à un schéma classique (guichet + caisse automatique), le second spécialisera les agences en centre de conseil pur, sans argent. Le dénominateur commun de ces différents concepts sera les centres d'appels qui seront mutualisés en les connectant les uns aux autres, et les centres de relation client dont la mission va évoluer de manière plus significative vers la vente et venir en appui des campagnes de marketing direct.

En dehors des gains de productivité substantiels qu'elle permet, l'utilisation des nouveaux canaux numériques aux côtés des canaux traditionnels véhicule une

image moderne et jouent un rôle déterminant dans l'adhésion et la perception des avantages intangibles que le client associe aux produits, aux services, à la marque et à l'entreprise. Ils permettent d'attirer de nouveaux clients dont le profil est différent des canaux traditionnels. L'entreprise peut ainsi proposer des services personnalisés aux clients et établir une communication « one to one », qui lui permet de faire accepter plus facilement ses offres.

Si le multi-canal à composante numérique permet de minimiser le coût de distribution pour l'entreprise, il ne semble pas y avoir pour autant de combinaison idéale de canaux. En témoigne la grande disparité observable dans l'utilisation des canaux entre secteurs d'activités (les secteurs bancaires et de la distribution alimentaire par exemple), ainsi que d'une entreprise à l'autre sur le même marché (Dell et Compaq par exemple). Une des raisons essentielles de cette disparité réside dans le comportement des consommateurs face à la multiplication des canaux de distribution.

II- Le comportement des consommateurs face au développement de l'offre multi-canal à composante numérique

Les consommateurs souhaitent disposer d'informations pertinentes, et veulent pouvoir accéder à ces informations à tous moments. Ils sont devenus plus exigeants, versatiles, et soucieux de la qualité des services rendus. Ils souhaitent avoir la possibilité de choisir et d'acheter à n'importe quel moment et n'importe quel endroit. Pour ce faire, un grand nombre d'entre eux n'hésite pas à passer d'un canal de vente à un autre. Si les comportements d'achat s'avèrent très hétérogènes et ne peuvent pas encore être catégorisés, des tendances émergent néanmoins progressivement.

Une partie des consommateurs utilisent les sites Internet comme canal de vente pour les produits basiques et standardisés. C'est le cas aujourd'hui des billets de transport (trains, avions) pour lesquels Internet est utilisé pour l'information et l'achat. Ainsi 56.5 % des clients multi-canal de la SNCF préfèrent acheter leur billet sur le net contre 27.5 % en magasin et par téléphone, ce qui provoque une véritable mutation du système de distribution de l'entreprise.

Dans ce cas, Les ventes se font donc au détriment des points de vente traditionnels (agences de voyages, guichets dans les gares), ce qui se caractérise par une cannibalisation des canaux traditionnels par le canal numérique de distribution.

Une autre partie des consommateurs, au contraire, utilise Internet comme source privilégiée d'informations pour l'achat de produits plus complexes et personnalisables, avec conclusion de l'acte d'achat en magasin. Dans le cas des voyages touristiques, Internet est utilisé pour la recherche d'informations et la comparaison des offres, mais la concrétisation des achats se réalise encore majoritairement en boutique [8]. De la même façon, 75 % des clients multi-canal de Darty privilégient l'achat de produits informatiques en off line contre 20 % en on-line.

Ainsi, les internautes se renseignent et achètent mais ils restent encore très attachés à la vente en magasin. Dans de nombreux cas les canaux sont donc complémentaires, et le recours à une stratégie multi-canal ne semble pas menacer à

terme l'existence des unités commerciales physiques car le client a besoin d'un relationnel fort pour certains produits, notamment les produits à forte technicité. Dans certains cas, le multi-canal à composante numérique renforce même l'intérêt de disposer d'un réseau de distribution physique. Certaines enseignes de la vente à distance ou du commerce électronique ont bien compris cette complémentarité en créant un réseau de boutiques physiques en complément de leur offre en ligne ou par catalogue (la redoute, vert baudet, aquarelle...).

De la même façon, il s'avère que près de 40% des transactions initiées sur le Web nécessitent l'intervention d'un agent physique pour pouvoir être complétées avec succès, par l'intermédiaire d'un call-center. « En raison de l'incertitude qu'un grand nombre de clients manifeste à l'égard d'opérations faites par le biais des canaux à distance, les canaux traditionnels sont devenus les points noraux et supplétifs des canaux à distance (les clients appellent pour s'assurer que la transaction a bien été faite) [10]. Loin de condamner les canaux de distribution physiques et téléphoniques, il semble au contraire que le recours à Internet implique l'existence de liens étroits entre les différents canaux de distribution de l'entreprise, qui ont chacun un rôle spécifique à jouer dans la relation commerciale.

Malgré ces tendances générales qui se dégagent progressivement, il serait illusoire de vouloir dresser une typologie des comportements de consommation face à une offre multi-canal, tant les facteurs susceptibles de les influencer sont nombreux. On peut citer, parmi les plus représentatifs, les habitudes d'achat à distance (risque et niveau de complexité perçu de la transaction, confiance attribuée à l'outil) [10], le moment de la relation avec l'entreprise (la maturité de la relation avec l'entreprise, phase d'avant vente, de vente ou d'après vente), la nature du produit ou du service (les produits complexes nécessitent une recherche importante on-line alors que la transaction est off-line), la relation affective du consommateur avec le produit, ou encore l'urgence de la livraison.

Ces facteurs sont non seulement nombreux mais aussi très évolutifs. Ainsi les habitudes d'achat en ligne progressent-elles avec le développement des connexions haut débit en France et l'expérience accumulée par les internautes après chacune de leurs visites sur le web. Toute architecture multi-canal est donc condamnée à être régulièrement remise en cause et à s'adapter à l'évolution du comportement des consommateurs.

III- Le multi-canal : une stratégie soumise à de fortes contraintes

Deux grandes options stratégiques peuvent être identifiées en matière de politique multi-canal. La première consiste à spécialiser chaque canal à un type de produits spécifiques et à un segment de marché. 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 CA pour un canal au détriment des autres. Il s'agit d'une stratégie de *distribution sélective*.

La deuxième option stratégique consiste à proposer la même offre par le biais de différents canaux. Cette deuxième option, qualifiée de stratégie de distribution

intensive, est le plus souvent observée pour les produits de grande consommation, et implique de nombreux risques et contraintes de mise en œuvre pour les entreprises :

- *Des risques de conflits d'intérêts entre les canaux :*

Le conflit potentiel porte essentiellement sur la revendication de la « propriété » du client par les différents canaux utilisés pour commercialiser les produits et services de l'entreprise. Ce risque est d'autant plus élevé que l'on se trouve en présence d'un réseau de distribution associé, ou les franchisés peuvent disposer d'une exclusivité territoriale de distribution. Ainsi l'enseigne Flora Partner spécialisée dans la distribution de fleurs coupées et s'appuyant sur un réseau de franchisé de fleuristes a-t-elle subi une attaque en justice engagée par l'un de ses affiliés pour non-respect de cette exclusivité incluse dans le contrat de franchise, arguant du fait que les ventes enregistrées par le canal Internet se faisaient au détriment de l'unité commerciale physique (dans cette affaire, la cour d'appel a condamné Flora partner à verser des dommages et intérêts à son franchisé).

- *Des contraintes d'intégration des systèmes d'informations, pour une coordination efficace de l'activité commerciale :*

La multiplication des réseaux de vente entraîne la nécessité d'une bonne communication interne. Dans le secteur bancaire par exemple, la multiplication des interlocuteurs implique de développer un discours cohérent et suivi vis-à-vis du client. Ainsi BNP Paribas, qui vient d'inaugurer son nouveau centre de relation clientèle dans la métropole Lilloise, a mis en place un dispositif qui permet aux conseillers téléphoniques et conseillers en agence d'avoir les mêmes informations clients en temps réel, et donc de réaliser les mêmes opérations.

Que ce soit en front-office ou back office les informations clients doivent être intégrées de façon à communiquer de manière fluide. Les données clients doivent être intégrées verticalement à l'occasion de tout contact commercial entre le client et l'entreprise à l'intérieur d'un même canal de vente, mais aussi horizontalement quel que soit le canal et le processus de vente pour disposer d'une vision transversale de la relation client. « Or beaucoup d'entreprises ont mis en place leur dispositif CRM par ajout de couches successives sans toujours synchroniser les canaux. Selon une enquête réalisée en 2001 par le cabinet PWC, 71% des entreprises interrogées déclarent ne pas avoir achevé l'intégration des processus client de front et de back-office » [1].

- *Une contrainte de cohérence de l'offre commerciale :*

Si la multiplication des moyens d'accès à l'offre commerciale de l'entreprise permet d'augmenter la fréquence des contacts avec les clients et le CA que ces contacts génèrent, il est indispensable que cette offre soit similaire d'un canal à l'autre, voire que l'offre se réponde et se renforce mutuellement sur chacun des canaux. La Camif l'a bien compris, en lançant son nouveau concept cat@mag [5;9]. Le cat@mag met en avant les différents supports de vente exploitables par le client, et l'invite à choisir le produit sur catalogue, à venir l'essayer dans le magasin et à le commander par

internet. Cat@mag est aussi un instrument de communication, générant l'envoi de e-mail (37 % des enseignants ont une connexion Internet) prévenant les clients des nouveautés disponibles. Grâce à la synergie créée entre les 3 réseaux de vente existants (catalogue, magasin, Internet) la Camif a pu constater que les adhérents et les sociétaires qui utilisent les 3 canaux de vente ont un panier moyen 2,5 fois supérieur à leurs clients mono-canal.

IV- L'impact d'une stratégie multi-canal sur l'organisation

Si l'intérêt de s'engager dans le multi-canal semble démontré, le choix d'une telle stratégie implique une évolution en profondeur de l'organisation des entreprises. L'impact d'une stratégie multi-canal peut s'observer à différents niveaux :

- l'évolution du contenu du travail :

Le recours aux canaux numériques et téléphoniques permet une évolution de l'activité des commerciaux terrain vers des activités à plus forte valeur ajoutée avec plus de conseil et de relationnel client (fidélisation). En parallèle, les canaux téléphoniques et le recours aux centres d'appels a fait émerger une nouvelle catégorie de vendeurs assis (télévendeurs), dont il faut assurer une bonne coordination avec les vendeurs en agence et itinérants à travers l'utilisation d'outils informatiques permettant le travail collaboratif tels que les agendas partagés, (permettant de scinder la prise de rendez-vous et le contact commercial physique). Il est donc nécessaire de former la force de vente aux technologies de l'information pour leur permettre d'utiliser efficacement les technologies numériques collaboratives afin d'améliorer lagrégation des informations sur un même compte.

- l'évolution du système d'animation et de rémunération de l'équipe commerciale :

Dans la plupart des organisations le vendeur gère son portefeuille client (un vendeur, un client) ce qui permet d'identifier clairement les interlocuteurs mais aussi de contrôler le travail de la force de vente : rémunération, quotas. Avec l'émergence du multi-canal le client dispose de plusieurs interlocuteurs, les vendeurs n'ayant plus l'exclusivité des relations commerciales avec un client. Cette évolution implique en pratique une redéfinition des territoires de ventes, des objectifs, du rôle de la force de vente. Ce qui trouve nécessairement son prolongement dans le système de contrôle, d'animation et de rémunération de l'entreprise qui se voit contraint d'évoluer. La concurrence qui s'installe entre les différents canaux de distribution remet notamment en cause les systèmes de rémunération fondée sur les résultats, étant donné que le vendeur devient un des multiples agents permettant de contribuer au résultat de l'entreprise. Pour accompagner l'évolution de l'environnement du travail des commerciaux, la rémunération peut prendre la forme d'un fixe plus important accompagné d'une part variable non pas sur des performances quantitatives mais aussi qualitatives : relationnel client, façon dont les ventes sont effectuées, remontée d'information, réactualisation des bases de données, etc...

- le redéploiement d'une partie des effectifs vers des centres de contact à distance :

Dans certaines entreprises, on assiste à un transfert des effectifs assurant une présence commerciale physique vers les centres de contact à distance, qui peut obliger à terme l'entreprise à s'engager dans une véritable politique de redéploiement des emplois. Ainsi la SNCF va proposer à ses 460 vendeurs en gare, boutiques et dans les centres d'appel 36 35 un redéploiement vers d'autres métiers au sein de la SNCF, suite à la décision du comité central de l'entreprise de renforcer la qualité du service à ses clients dans tous ses points de vente, avec l'enrichissement du métier de vendeur dans les champs du service et de la vente conseil [4]. Ce choix stratégique se traduit par la création de nouveaux métiers dans le domaine de la gestion de la relation clients, avec la mise en place d'un centre d'aide à l'utilisation de voyages.sncf.com pour faciliter l'achat sur Internet, l'ouverture d'un centre d'appel dédié à la gestion du programme Grand voyageur et des cartes commerciales, ou encore la création d'un centre d'appel dédié à l'accompagnement des seniors et des personnes à mobilité réduite.

Conclusion :

Si les entreprises peuvent espérer optimiser leurs performances commerciales et financières en s'engageant dans une stratégie de distribution multi-canal, cette stratégie n'est donc pas sans conséquences sur l'organisation et l'évolution du contenu de ses métiers commerciaux. Au-delà du choix de s'engager dans une telle stratégie, l'enjeu réside donc aussi dans la volonté et la capacité de l'entreprise à accompagner les nécessaires changements induits par la multiplication des canaux de distribution et leur nécessaire articulation.

Pour aller plus loin :

[1] www.abc-netmarketing.com/rubrique.php3?id_rubrique=350

[2] www.banqueagf.fr/bagfweb/servlet/BAGF_Servlet?type=1&content=BAGF_DOCUMENT&oid=10169&BV_SessionID=@@@@0415106424.1115987970@@@@&BV_EngineID=ccccaddeiglkmdlcfcbehe dfghdffg.0

[3] www.bimagazine.com/print_publi.php?article=83

[4] www.co.sncf.com

[5] www.camif-collectivites.fr/cgi-bin/cgimnt.exe?CS-ICONN=@@cs-indef@@&CS-MHTML=services/catamag/menu.htm

[6] www.jdpro.net/jdp/dossier/dossier59a.htm

[7] www.journaldunet.com/cc/04_ecommerce/ecom_multican_us.shtml

[8] www.journaldunet.com/0312/031216enquetetourisme2.shtml

[9] www.journaldunet.com/0107/010730camif.shtml

[10] TIC, multi canal et firmes de service : petit recueil des troubles marketing à l'usage des managers, Revue Française de Marketing, octobre 2004, n°199, pp.109-124.

Mots-clés :

Stratégie de distribution, distribution multi-canal, cannibalisation, commerce électronique, centre d'appels, gestion de la relation commerciale, système d'information mercatique, comportement du consommateur

Des mêmes auteurs :

Pascal Roos :

- Les places de marché électroniques : des enchères inversées au développement de services à valeur ajoutée.
- Les systèmes d'informations, leviers de la performance logistique de l'entreprise.
- Les relations fournisseurs-distributeurs : Enjeux et état de la réforme de la loi Galland.