

DECISIONS MARKETING

2006

La stratégie de contacts multicanal : opportunités, risques et facteurs clés de succès

Jean-Pierre HELFER

IAE de Paris, Sorbonne Graduate Business School

Géraldine MICHEL

IAE de Paris, Sorbonne Graduate Business School

Helfer, J. P., & Michel, G. (2006). La stratégie de contacts multicanal: opportunités, risques et facteurs clés de succès. *Décisions marketing*, 33-41.

La stratégie de contacts multicanal : opportunités, risques et facteurs clés de succès

Résumé :

Un certain nombre d'entreprises utilise aujourd'hui plusieurs canaux pour prendre contact avec leur clientèle ou pour recruter de nouveaux clients. Face au développement de la stratégie de contacts multicanal, l'article cherche, dans un premier temps, à identifier les opportunités et les difficultés rencontrées dans la mise en œuvre d'une telle stratégie. Dans un second temps, sur la base d'une meilleure compréhension du consommateur, l'article montre l'importance de l'intégration des différents canaux de communication, la nécessité de développer des messages personnalisés et la nécessaire modification de la fonction commerciale dans la réussite d'une stratégie de contacts multicanal.

Mots clés : stratégie de contacts multicanal, force de vente, marketing relationnel

The multi-channel contacts strategy : opportunities, challenge and success keys

Abstract :

Some firms use various channels to contact their clients or to bring in new customers. In view of the increasing development of multi-channel contacts strategy, the main objective of this paper is to identify the opportunities and challenges created by multi-channel contacts. Subsequently, based on a better understanding of the consumer, we will show the importance of multi-channel integration, the need to develop personalised messages, and the importance of the sales force in the success of a multi-channel contacts strategy.

Keys words : multi-channel communication, sale force, relational marketing

INTRODUCTION

Bien qu'il ne s'agisse pas d'une réelle nouveauté pour les entreprises de souhaiter communiquer avec leurs clients de la manière la plus étroite qui soit, la stratégie de contacts multicanal ne pouvait voir le jour qu'à partir du moment où des technologies nouvelles l'autorisaient. La stratégie de contacts multicanal consiste à intégrer plusieurs canaux de contact dans un même système capable de gérer leurs interactions. Elle peut revêtir deux facettes. La stratégie de contacts multicanal peut considérer que les clients sont divisés en segments et qu'en conséquence, pour chacun de ces segments, un contact commercial adapté doit être mis en œuvre. Dans ce cas, les canaux de communication capables de viser chacune des cibles en fonction de leurs habitudes, de leurs intérêts, sont les seuls à rencontrer une efficacité. La stratégie de contacts multicanal peut également consister à utiliser différents canaux selon le message à faire passer à un même client. Dans ce cas, la démarche vise à hiérarchiser les informations. La SNCF déploie ainsi divers outils dans l'optique d'une relation client intégrant -en complément de la force de vente- courrier, téléphone, fax, e-mailing et SMS. Les alertes SMS sont réservées aux informations de dernières minutes, l'e-mailing est utilisé pour les offres commerciales et le courrier pour les informations plus détaillées. Un programme de contacts multicanal associe généralement la hiérarchisation des informations et la segmentation de la clientèle (encadré 1).

encadré 1

Certains secteurs sont emblématiques de la situation, tel celui des banques, mais tous les domaines, ou presque, sacrifient à la tendance. Les progrès de la technique d'une part (Internet, SMS, UMTS), les préoccupations d'engager avec le client une réelle relation d'autre part, mais aussi l'explosion des sources d'informations (le scanning, le suivi des consultations des pages Web, la connaissance des lieux et montants des dépenses effectuées avec les cartes de crédits, etc.) conduisent les entreprises à mettre en œuvre une stratégie de contacts multicanal avec leurs acheteurs et leurs prospects. Que les entreprises appartiennent au

Business to Business ou au *Business to Consumer*, prendre contact avec ses clients ou des prospects par téléphone, mailing, Internet ou encore par des magazines de marque est devenu possible et, de plus, est estimé comme particulièrement rentable. Toutefois, ces actions ne risquent-elles pas de rentrer en compétition les unes avec les autres ? Ne comportent-elles pas en elles-même des germes d'incompatibilité, de non-acceptabilité par le client, de désagréments divers ? Nous tâcherons d'abord de cerner les raisons du développement de la stratégie de contacts multicanal avant de souligner les éventuels risques que recèle une maîtrise non parfaite de la démarche. Puis sur la base d'une meilleure compréhension du consommateur nous proposerons des recommandations pour éviter les écueils d'une telle stratégie.

I. LES BÉNÉFICES ET RISQUES DE LA STRATÉGIE DE CONTACTS MULTICANAL

La stratégie de contacts multicanal consiste à intégrer plusieurs canaux de contact dans un même système capable de gérer leurs interactions. Les canaux de contacts mobilisés sont fondés sur une communication unidirectionnelle, représentée par les grands médias de masse, ou sur une communication interactive, regroupant les canaux classiques du marketing direct (Internet, SMS, service consommateur, mailing, etc). La stratégie de contacts multicanal peut répondre à plusieurs objectifs marketing tels que informer, recruter de nouveaux clients, vendre et fidéliser sa clientèle en maintenant une relation privilégiée. Cette multiplication des points de contact avec les prospects ou les clients implique, certes, certains bénéfices mais n'est pas dénuée de risques.

Les bénéfices de la stratégie de contacts multicanal

Les bénéfices des différentes formes de stratégie de contacts multicanal, défini selon ces quatre objectifs marketing, sont l'amélioration de la relation client et l'efficacité des actions de communication grâce à la synergie des canaux.

Amélioration de la relation client

Les relations sont en pleine mutation, on va vers une plus grande proximité. Cette proximité, qui s'exprime en terme spatiale et temporelle est due à une modification des pratiques marketing qui sont plus agressives et plus ciblées (1). Les entreprises sont, ainsi, toutes engagées stratégiquement dans l'amélioration de la relation avec leurs clients. Cette amélioration repose sur quatre principes fondamentaux (6) :

- la personnalisation : une relation par client,
- l'interactivité : le client répond aux sollicitations,
- la durabilité : tout au long de la vie du client,
- la continuité : tous les jours, quel que soit le canal choisi par le client.

La stratégie multicanal, qui permet de toucher et contacter le client par tous les canaux disponibles, s'insère dans la politique du management de la relation client. En effet, l'utilisation de plusieurs canaux de contact favorise la personnalisation des messages dans la mesure où les supports sélectionnés peuvent cibler différents segments de clientèle. Ainsi, le client fidèle d'une entreprise confie son adresse mail et accepte très volontiers d'entretenir, par ce canal, une relation à long terme. Les offres proposées par l'annonceur sont alors adaptées, donc bien accueillies par le consommateur.

Dans la mesure où les échanges avec les individus peuvent s'appuyer sur différents supports en interaction (téléphone, mail, etc), l'interactivité avec les individus est également plus efficace. Dans cette logique de nombreux grands médias, tels que l'affichage, la presse ou encore la télévision, renvoient au site Internet ou aux services consommateurs pour faciliter la

relation des clients avec la marque (16). La stratégie de contacts multicanal ne peut, en effet, créer de relation privilégiée avec la cible visée que s'il y a intégration entre les différents canaux (15). Les banques, les agences de voyages mais aussi les marques de grande consommation habituent leurs clients à nouer des contacts par le Web tout en développant les contacts téléphoniques et les communications via les grands médias. Les avantages sont immenses. Cela permet de présenter, de faire vivre les offres, d'entrer dans une relation très individualisée avec une forte interactivité et une rapidité excellente. C'est ainsi qu'en organisant sur le site de la marque *Monsieur propre* un concours de slogans publicitaires couplé à une campagne d'affichage, Procter & Gamble a mieux fait connaître sa marque de détergent, a créé de l'interaction entre les clients et la marque et a surtout permis de rajeunir l'image de la marque *Monsieur propre*. La stratégie de contacts multicanal, en tant qu'outil d'amélioration de la relation client, devient donc un avantage compétitif et un élément de différenciation pour l'entreprise.

Efficiences des actions de communication grâce à la synergie des différents canaux

Le marketing ne s'est jamais désintéressé du calcul de l'efficacité (atteint-on ses objectifs ?) et de la question de l'efficience (les actions sont-elles menées aux meilleures conditions de coûts ?). Mais, aujourd'hui, cette seconde préoccupation est devenue cruciale. C'est ainsi que le calcul du coût d'un contact clientèle, de la gestion d'une carte de fidélité, des mille appels dans un centre téléphonique, de l'entretien d'un automate téléphonique, du pilotage permanent d'un site Internet est devenu une préoccupation de premier rang pour les directions marketing. Dès lors que chaque occasion de créer ou de maintenir une relation avec le client s'inscrit dans un calcul précis de rentabilité, il devient naturel de comparer les coûts et les rendements de chaque canal. Aujourd'hui, pour rendre profitable leur contact clientèle les entreprises ont accès à une gamme élargie de canaux qu'elles doivent gérer avec précision tant les contraintes sont renforcées. Ainsi Général Electric's Medical Systems a su profiter de

la complémentarité du centre d'appels et de sa force de vente pour diminuer ses coûts de cinquante pourcents. L'intégration du centre d'appels, dans la stratégie multicanal, a permis à la force de vente de se consacrer davantage à des actions à forte valeur ajoutée, comme la vente de systèmes d'imagerie médicale de plusieurs millions d'euros et de se décharger de la vente d'accessoires d'un montant de moins de dix euros, gérés aujourd'hui par le centre d'appels. Dans le domaine bancaire, 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 (tarif plein), par téléphone (20 % de réduction par rapport au tarif agence) ou par Internet (40 % de réduction par rapport au tarif agence). Passer par plusieurs canaux de communication permet d'obtenir des synergies et par conséquent de rentabiliser les investissements. Ainsi, au delà du simple fait de communiquer, la diversité des canaux permet d'augmenter les ventes en apportant des conseils, des services et surtout en proposant une bonne offre au bon moment et au bon client. Certaines études montrent, par ailleurs, que les individus qui utilisent plus d'un canal pour rentrer en contact avec une entreprise achètent plus que ceux qui n'utilisent qu'un seul canal de communication (11, 13).

Les risques de la stratégie de contacts multicanal

La stratégie de contacts multicanal offre de nouvelles opportunités aux entreprises qu'il s'agisse de mieux servir les clients, d'en atteindre de nouveaux, d'accroître la fréquence des contacts ou d'améliorer le ciblage des actions marketing (13). Ces opportunités posent, toutefois, de nouveaux défis et engendrent des risques. Les entreprises parviennent-elles à suivre finement les comportements de leurs clients d'un canal à l'autre ? N'y a-t-il pas un grand risque d'aboutir pour elles à une vision morcelée du client ? La stratégie multicanal rencontre deux principales difficultés de mise en œuvre : une intégration difficile des différents canaux et une adaptation avec l'organisation commerciale.

Une accumulation de canaux de contact sans véritable intégration globale

Lorsqu'un seul, voire deux canaux existent pour prendre contact avec le client, par exemple, la visite et le courrier, la réception dans une agence et le téléphone, le téléphone et le courrier, la segmentation en terme de communication est relativement simple. Les clients importants sont visités et joints par téléphone, les clients plus modestes sont uniquement contactés par téléphone, les plus petits clients ne méritent qu'un simple courrier. A terme, si de nombreux canaux sont mis en œuvre pour chaque client, la démarche conduit à associer chaque canal à un besoin spécifique. De ce fait le client tend à être traité de façon morcelée. Aujourd'hui chaque segment, voire chaque client, est rattaché à un canal spécifique selon ses besoins. La banque représente un bon exemple de cette problématique. Un client « moyen » n'est supposé se rendre dans son agence que pour acquérir de nouveaux produits mais il n'a pas d'autres ressources qu'Internet ou un automate téléphonique pour collecter des informations et suivre l'état de son compte. Comment alors faire admettre au client, que lors de son passage dans l'agence, il peut, par exemple, retirer un bijou d'un coffre mais qu'il doit recourir au distributeur automatique s'il veut de l'argent liquide. Le client peine à accepter que son statut se modifie à chaque opération et que l'entreprise lui impose un canal de contact différent pour résoudre les différentes opérations. Il souhaite un service complet au moment de chaque contact et déplore vivement de ne pas pouvoir disposer de ce que l'on appelle le « guichet unique ». La pratique s'observe de la même manière dans l'assurance, chez les opérateurs de téléphonie mobile et les vendeurs d'appareils électroménagers ou d'ordinateurs. Là se trouve une réelle limite du multicanal. Celui-ci entend tronçonner le client selon la nature et l'objet du contact alors que le client, lui, bien au contraire, veut une porte d'entrée unique capable de répondre à toutes ses interrogations que ce soit une demande d'informations, une réclamation, une décision d'achat d'un faible montant ou d'un montant élevé. Dans le cadre du *Business to Business*, les entreprises ont parfaitement compris ce danger en créant des responsables de comptes-clés qui coordonnent l'ensemble des contacts avec un seul client. De même, les

fabricants ont ajouté des responsables d'enseignes dans leur organigramme pour maintenir un contact harmonieux avec les grands distributeurs, et ceci en dépit de la multitude de canaux utilisés pour les contacter. La mise en application de la stratégie de contacts multicanal touche ainsi les hommes et les structures des entreprises.

Encadré 2

La stratégie de contacts multicanal confrontée à l'organisation commerciale

Comme nous venons de le souligner, l'utilisation des différents canaux de communication est fréquemment décidée sans une vision globale dans l'entreprise. Un segment de population reçoit une offre par courrier car il répond à certains critères alors qu'au sein de cette population certains clients, parce qu'ils répondent en même temps à d'autres critères, vont recevoir la même offre ou une offre voisine par un contact téléphonique. De fait, l'usage du multicanal peut s'opérer de façon désordonnée. Ceci est d'autant plus vrai lorsque les activités appartiennent, sur le plan organisationnel, à des structures différentes. Le centre d'appel, par exemple, relève en général du département CRM au sein de la division marketing ; les équipes de vendeurs sont sous l'autorité de la direction commerciale ; les opérateurs, qui font des mailings appartiennent, le plus souvent, à une cellule promotion rattachée au chef de produit ou au chef de groupe concerné. Le multicanal repose, par définition, sur le principe de complémentarité des canaux. Toutefois, les structures sont telles que, trop souvent, les départements sont en lutte les uns contre les autres. Les vendeurs se heurtent aux opérations de marketing direct, la publicité grands média dispute son budget à la promotion des ventes, le mailing ciblé lutte contre les envois en masse. Dans une entreprise, le désir de chaque responsable d'une action de faire prévaloir son efficacité à tout prix le conduit à mener ses batailles dans une sorte d'isolement. Combien de luttes ont été menées dans une vision de conquête et de fidélisation de clientèle mais sans la prise en compte raisonnée des faits induits par un moyen d'actions déterminé sur les autres moyens ? Quel responsable de centre

d'appels a en tête que son activité est d'abord destinée à conférer un support aux équipes de vente ? Quel chef de produit n'a jamais lancé de e-mailing sans avoir repéré au préalable, avec le gestionnaire du site Internet, les risques d'effets imprévus sur les clients ? Il est important de préciser que plus le nombre de canaux est élevé plus la coordination est délicate. Sans que les compétences des uns et des autres ne soient nullement mises en cause, la mise en œuvre d'une stratégie de contacts multicanal suppose des efforts de transversalité dans l'organisation commerciale.

II- L'ATTITUDE DES CONSOMMATEURS FACE A LA STRATÉGIE DE CONTACTS MULTICANAL

Avant la mise en place d'une stratégie de contacts multicanal, il reste à étudier, ce qu'en pensent les clients ou les prospects, comment ils vivent les multiples approches dont ils font l'objet au travers de ces différents canaux.

Un besoin croissant d'informations complémentaires et cohérentes

La multiplicité des canaux de communication a pour conséquence une augmentation des échanges d'informations. Par exemple, aux Etats-Unis, où le nombre d'e-mails reçus par mois par un individu est de 3 à 4 fois supérieur à celui reçu en France, il n'y a pas moins de mailings. Bien au contraire, les américains reçoivent de 2,5 à 3 fois plus de mailings que les français. Toutefois, le consommateur n'a pas besoin d'être « touché » par plusieurs canaux. Son besoin est d'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 terme de type d'interaction avec la marque ou l'entreprise. Une étude réalisée sur les contacts entre les particuliers et la Caisse d'Assurance Maladie, révèle un lien entre les profils relationnels des individus et le choix du canal pour rentrer en contact avec l'entreprise (12). Deux groupes

d'individus sont identifiés, les sociaux qui ont une prédisposition à construire, maintenir et développer une relation sociale et les autonomes qui ont tendance à vouloir maîtriser, contrôler les tâches qui les lient à l'entreprise. Les individus sociaux privilégient, par exemple, le téléphone tandis que les autonomes citent significativement plus le courrier comme moyen de contact avec l'organisme (12). Le consommateur souhaite, par ailleurs, disposer de plus d'informations avant son acte d'achat. Il peut, par exemple, utiliser le point de vente pour prendre sa décision d'achat tandis qu'il utilisera plus facilement Internet pour explorer les différents avantages des produits (15). Ce besoin de connaissance avant l'acte d'achat accompagné d'une abondance d'informations et de possibilités de l'obtenir a créé chez le consommateur un besoin de sécurité accru. Il veut se protéger et choisir plutôt que subir la communication à outrance. Il devient donc indispensable de prendre en compte son avis tant sur le contenu, que sur le choix du canal de communication. Pour que la communication puisse s'établir, il faut que l'émetteur et le récepteur soient d'accord sur un certain nombre de paramètres qui structurent la communication (répertoires, codes et référents qui sont propres à chacun) et autorisent le codage et décodage des messages (8). Ce niveau d'anticipation communicationnelle introduit le concept de permission marketing.

L'importance du concept de marketing de permission

Les consommateurs ont certes besoin d'information et de conseils, mais il est important de prendre en compte la perception de chacun des canaux avec lesquels ils sont en contact. Par exemple, le mailing peut être perçu comme plutôt affectif, l'e-mail plutôt réactif alors que le SMS pourrait être considéré comme plutôt intrusif. Il faut ainsi prendre garde à la communication intrusive, c'est-à-dire non sollicitée par le destinataire. En ce sens, l'efficacité de la stratégie de contacts multicanal fondée essentiellement sur les nouvelles technologies de l'information et de la communication peut être affaiblie par sa faculté et sa facilité de communiquer à tout va en perdant de vue que les consommateurs ont une capacité d'attention

limitée. Face à cette abondance de communication, le concept de permission marketing devient indispensable. La permission marketing repose sur le consentement explicite des destinataires à recevoir des informations provenant des entreprises (5). Le marketing de permission est d'autant plus important au début de la relation avec l'individu qu'il vise à tenir compte de son intérêt pour la marque ou l'annonceur et à adapter sa communication en fonction du niveau d'intérêt de ce dernier. Cette acceptation anticipée de la communication implique deux notions fondamentales qui sont la personnalisation et la pertinence du message (5). Les individus ont, en effet, besoin de messages personnalisés et pertinents par rapport à une situation, un contexte d'achat précis. La stratégie multicanal associée à la permission marketing permet de répondre à ces nouvelles attentes. Si l'on prend le secteur du *business to business*, la stratégie de contacts multicanal permettra, via le télémarketing, de cerner l'adéquation entre l'offre d'une entreprise et sa cible avant de mener une opération de mailing relative à l'envoi d'une documentation aux nouveaux prospects qui pourra être suivie d'une prise de rendez-vous avec la force de vente. Dans le secteur *Business to Consumer* les Galeries Lafayette ont choisi, dans leur programme de fidélisation des 15-25 ans, d'associer des SMS à la carte Lafayette Mod'pass. Les jeunes détenteurs de la carte, acceptant de donner leur numéro de téléphone portable, reçoivent des mailings plus des SMS qui leur permettent alors de bénéficier d'avantages exclusifs. La stratégie multicanal, par l'intégration des différents canaux de contact, apporte ainsi des messages personnalisés et pertinents.

III- LES PRECAUTIONS A PRENDRE POUR MENER UNE STRATÉGIE DE CONTACTS MULTICANAL EFFICACE

Le multicanal, en offrant à chaque client un service adapté, est devenu un fait incontournable et rentable aussi bien pour l'entreprise que pour le client. Toutefois, des actions multicanal mal préparées, mal coordonnées peuvent engendrer des difficultés dans le management de la

relation client. Deux principales recommandations peuvent être avancées pour améliorer la mise en œuvre de cette stratégie : la complémentarité et l'adaptation des canaux, puis l'intégration de l'action commerciale.

Des canaux complémentaires et adaptés aux attentes des clients

Les attentes des clients envers une entreprise, dans toutes les formes de contact possibles, sont différentes dans le domaine des services ou bien dans le monde des fabricants. Mais dans tous les cas, le client attend une réponse rapide, précise, chaleureuse lorsqu'il est l'initiateur du contact. Et lorsque l'entreprise est à l'origine du contact, le consommateur souhaite être contacté de manière ciblée, sans être importuné. Sur ces deux plans, le multicanal, s'il est bien mené, rencontrerait, une efficacité certaine. Aujourd'hui, se pose alors la question, non plus du choix d'un canal, mais de la combinaison optimale entre plusieurs canaux.

Seule, la complémentarité des canaux permet de maintenir une relation de qualité avec le client. L'encadré 3 explicite clairement les renvois inter-canaux les plus efficaces et montre l'intérêt de combiner judicieusement des canaux physiques et des canaux électroniques. Ainsi, on associe encore trop souvent e-mailing et commerce électronique alors que l'e-mailing est un très bon créateur de trafic dans les points de vente physiques (3). L'envoi, par mail, d'un coupon de réduction pour la marque Celio a, par exemple, suscité dix achats en magasin pour un achat sur le site celio.com.

Encadré 3

Une combinaison optimale des différents canaux de contact consiste également à coupler les canaux qui s'appuient sur des principes de communication complémentaire. On distingue trois grands principes de communication (10), le modèle de la théorie de l'information (modèle linéaire d'émetteur-récepteur), la communication sous forme interactive et sous forme d'échange qui peuvent, à la fois, être mobilisés dans une stratégie de contacts multicanal (encadré 4).

Encadré 4

Toujours dans l'objectif d'enrichir la relation entre la marque et le consommateur, la stratégie de contacts multicanal doit être définie de telle façon que les différents canaux choisis touchent des registres sensoriels différents (Tableau 1). Dans un objectif de complémentarité des canaux de contacts, les magazines de marque (consumer magazine) de certains grands distributeurs comme Leroy Merlin ou Carrefour jouent sur l'interactivité éditoriale en intégrant dans le magazine un média de réponse qui renvoie à un contact téléphonique ou à un site Internet (9). L'équilibre entre les registres sensoriels mobilisés ainsi que les modes de communication choisis sont décisifs, dans l'élaboration d'une stratégie de contacts multicanal, dans la mesure où il peut permettre de contrer le phénomène de résistance face à l'encombrement publicitaire observé chez certains individus.

Tableau 1

Accompagner les commerciaux dans le changement de la relation clientèle

La coordination d'informations, les actions d'intégration des plans commerciaux, l'intégration du système d'informations clients sont autant de voies absolument indispensables pour assurer l'efficacité de la stratégie multicanal. Dans ce contexte, la force de vente occupe une place bien spécifique. Face aux canaux à distance qui montrent certaines limites (hot-line jamais joignable, automates téléphoniques qui sont organisés pour dissuader le client d'aller choisir le contact direct avec un conseiller, sites Internet dont le maniement est incompréhensible, etc), le face à face est synonyme de souplesse, de réactivité et d'adaptation. Le face à face permet, en effet, d'écouter le client pour mieux reformuler sa demande et autorise l'argumentation et la réactivité. Les entreprises ont bien compris que la force de vente devait être intégrée dans une stratégie multicanal et couplée avec les nouveaux moyens de contacts qui rencontrent certaines limites de fonctionnement. Pour optimiser la force de vente dans un dispositif multicanal, deux principes peuvent être prescrits :

- *Intégrer l'information de la force de vente* au système d'information de l'entreprise afin que les commerciaux puissent utiliser des technologies collaboratives, pour améliorer l'agrégation des informations sur un même compte.

- *Former la force de vente aux interactions avec les autres canaux* afin de les intégrer parfaitement dans la stratégie multicanal. Dans le domaine bancaire, par exemple, les vendeurs avaient pris l'habitude d'attendre le client en agence. Dorénavant le conseiller doit contacter son client par téléphone tout en prenant en compte que celui-ci est déjà sollicité et informé du lancement de nouveaux produits financiers par mail ou par courrier. Par ailleurs, un excellent vendeur en « face à face » ne devient pas nécessairement en un instant un spécialiste de la prise de commande par téléphone ou un rédacteur de mails accrocheurs.

La stratégie multicanal implique un changement dans le métier commercial. Si le préalable de la relation client reste la qualité des bases de données clients, les évolutions vers l'automatisation de la force de vente (SFA : Sales Force Automation) offrent la clé d'une relation client et d'une stratégie de contacts multicanal efficace. Les solutions SFA s'appuient sur des systèmes de gestion informatiques qui visent à automatiser le cycle de vente, allant de la saisie des objectifs à l'analyse des ventes, en passant par le suivi des clients. Toutefois, pour assurer un fort taux d'adoption des nouveaux outils informatiques, de nombreuses recherches ont montré l'importance de la perception des commerciaux en terme de compatibilité et d'utilité de la technologie SFA avec le système existant ainsi que leur tendance positive à l'égard des innovations (7, 4, 14). L'accompagnement de la force de vente est ainsi une des conditions *sine qua non* pour éviter de graves déconvenues quant à l'efficacité du dispositif multicanal.

CONCLUSION

La stratégie de contacts multicanal, offrant à chaque client un contact adapté et répondant à chacune de ses demandes, est devenu incontournable pour l'entreprise désireuse d'élargir son portefeuille clients et soucieuse d'améliorer sa relation client. Toutefois, des actions multicanal mal préparées, mal coordonnées peuvent engendrer des difficultés dans le management de la relation client. La stratégie de contacts multicanal n'est pas sans risque et nécessite une compréhension approfondie du consommateur notamment dans sa perception des différents types d'interactions susceptibles d'être engendrés par l'utilisation de différentes technologies de la communication.

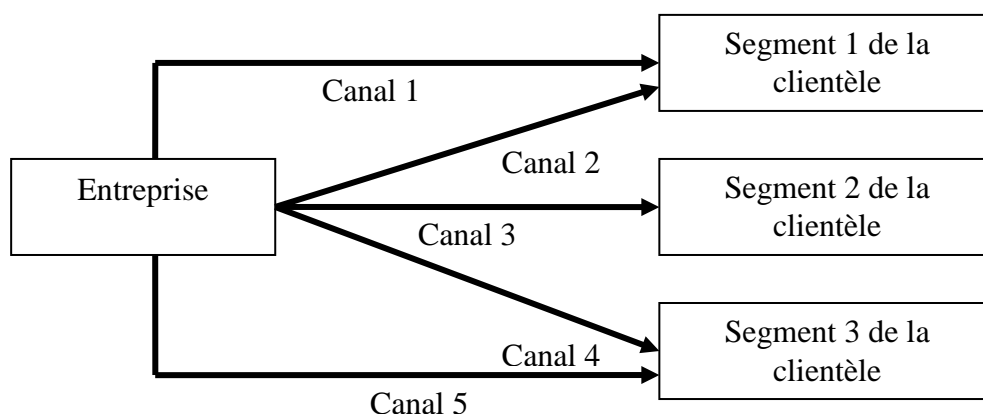
Deux conseils peuvent être donnés pour améliorer la mise en œuvre de la stratégie de contacts multicanal. Le premier est de bien comprendre, du côté de l'entreprise, que plus le nombre de canaux utilisés s'accroît, plus la complexité et donc plus le nombre d'écueils augmente. Le multicanal ne peut tolérer d'imperfections, une complémentarité des canaux mobilisés et l'intégration de la force de vente dans cette stratégie permet de combler ses principales lacunes. Le second conseil est de prendre, encore plus régulièrement qu'auparavant, l'avis de la clientèle sur la qualité des contacts entretenus. La perception d'une insatisfaction qu'un vendeur, en face à face, pouvait recueillir, ou qu'un conseiller au téléphone décodait facilement n'est plus de mise avec le multicanal. L'ordinateur, l'automate et Internet ne sont pas équipés pour comprendre une intonation négative ou un agacement de la part du client. Une visite sur un site, trop vite quitté par un client parce que l'ergonomie n'était pas optimale, n'est pas nécessairement mesurée comme une insatisfaction. Il convient donc, pour les entreprises, de mettre au point des baromètres sur cet aspect de la satisfaction du contact en prenant en compte plus particulièrement les effets du multicanal.

BIBLIOGRAPHIE

- (1) Bergadà M. et Laaroussi S. (2001), La proximité avec le client final dans un référentiel spatial et temporel en mutation : exploration d'un modèle conceptuel, *17^o Congrès de l'Association Française du Marketing*, Deauville.
- (2) Besson M. et Gurviez P. (2000), La vente dans un contexte relationnel : l'exemple du luxe, *Décisions Marketing*, 20, 47-55.
- (3) Claeysen Y., Deydier A. et Riquet Y. (2004), *Le marketing direct multicanal*, Editions Dunod.
- (4) Erffmeyer R. et Johnson D. (2001), An exploratory study of sales force automation practices : expectations and realities, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 21, 2, 167-176.
- (5) Godin S. (2000), *Permission marketing*, Editions Maxima.
- (6) Ivens B. et Mayrhofer U. (2003), les facteurs de réussite du marketing relationnel, *Décisions Marketing*, 31, 39-47.
- (7) Jones E., Sundaram S. et Chin W. (2002), Factors leading to sales force automation use: a longitudinal analysis, *Journal of Personal & Sales Management*, 22, 3, 145-157.
- (8) Ladwein R. (1999), *Le comportement du consommateur et de l'acheteur*, Economica.
- (9) Michel G. et Vergne J.F. (2000), Le magazine de marque : un outil de communication pour la distribution, *Décisions Marketing*, 19,1, 53-60.
- (10) Muchielli A. (1998), *Les modèles de la communication*, in *La communication : Etats des savoirs*, Editions Sciences Humaines.
- (11) Nicholson M., Clarke I. et Blakemore M. (2002), One brand, three ways to shop : situational variables and multichannel consumer behaviour, *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 12, 2, 131-148.

- (12) Prim-Allaz et Sabadie (2005), Orientation relationnelle sociale et autonomie: facteurs explicatifs du choix des modes de contact ?, *Colloque IRIS « La relation client dans les activités de service »*, IAE de Lyon.
- (13) Rangaswamy A. et van Bruggen, G. (2005), Opportunities and challenges in multichannel marketing : an introduction to the special issue, *Journal of Interactive Marketing*, 19, 2, 5-12.
- (14) Speier C. et Venkatesh V. (2002), The hidden Minefields in the adoption of sales force automation technologies, *Journal of Marketing*, 66, 2, 96-111.
- (15) Stone M., Hobbs M. et Khaleeli M. (2002), Multichannel customer management: the benefits and challenges, *Journal of Database Marketing*, 10, 1, 39-52.
- (16) Tzokas N., Donaldson B. et Sade A.B. (2000), L'impératif du service client dans l'industrie, *Recherche et Applications en Marketing*, 15, 1, 21-38.

Encadré 1- Stratégie de contacts multicanal selon la segmentation de la clientèle

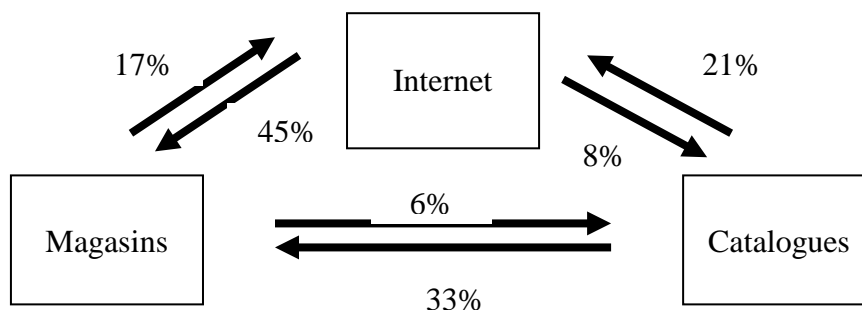


Surcouf (distributeur de matériel informatique) utilise différents moyens de contacts selon ses cinq segments de clientèle : le B to B, les « bidouilleurs », les « fashions », les « gameurs » et les utilisateurs de PC. Surcouf contacte, par exemple, ses cibles au moyen des newsletters différenciées et réserve sa force de vente au segment Business to Business. Par ailleurs, le service client peut être contacté par téléphone ou par e-mail et l'entreprise utilise son catalogue comme autre point de contact selon les messages adressés. Le catalogue permet ainsi de conserver la relation clientèle sur le long terme et représente un relais pour le service après-vente et la commande.

Encadré 2- Les difficultés de la stratégie de contacts multicanal du club Med

Le Club Med, une entreprise très soucieuse de sa communication, a souhaité élargir les points de contact avec la clientèle, ne lésinant pas sur les dépenses autour du mailing, du centre d'appels, d'Internet (sans parler de la publicité et des points de vente). La difficulté est que, dans la restructuration, les passerelles n'ont jamais été sérieusement établies entre la base de données gérée par les agences et le siège, celle accolée au centre d'appels et celle attenante au Web. Ce qui donne parfois lieu, dans la teneur de la communication avec la clientèle, à des situations pour le moins cocasses. On pourrait imaginer que la même personne reçoive le même jour une offre sur catalogue pour un séjour à un prix donné, une proposition par mail avec un tarif différent et enfin un appel téléphonique indiquant que le séjour n'est plus disponible.

Encadré 3- Réseau de renvois inter-canaux



Le réseau de renvois inter-canaux donne pour un canal d'action le pourcentage de clients qui utilisent un autre canal pour passer à l'acte d'achat. Il montre les renvois inter-canaux les plus efficaces tels que le catalogue vers les magasins, Internet vers les magasins ou bien encore le catalogue vers Internet (3).

Encadré 4- Différents modes de communication

Le modèle émetteur-récepteur, suppose que l'émetteur véhicule un message sans attendre une réponse du récepteur. On se préoccupe ici du contenu, de la signification du message et de la façon dont il est compris et mémorisé par l'émetteur.

L'interaction suppose que le message engendre une réponse, c'est-à-dire que le récepteur répond au message émis. Mais cette réponse n'est pas forcément immédiate, il y a donc une suite linéaire d'émission de messages entre l'émetteur et le récepteur.

L'échange immédiat correspond à une forme matricielle de réalisation des relations sociales. Les interactants donnent un sens à la conversation. Il y a un accord tacite entre émetteurs et récepteurs sur l'interprétation et la compréhension du message, ce qui fait qu'au cours de la conversation les interactants font émerger un sens dont ils sont co-responsables.

| | Mode de communication | | | Registre sensoriel | | | |
|-------------------------------------|---|-------------------------|---------------------|--------------------|---------|---------|----------|
| | Communication Emetteur- récepteur | Interaction possible | Echange Immédiat | Visuel | Tactile | Auditif | Olfactif |
| Face à face | | | X | X | | X | |
| Mailing | X | X | | X | X | | X |
| Catalogue, magazine de marque | X | X | | X | X | | X |
| Télémarketing | | | X | | | X | |
| Audiotel | X | X | | | | X | |
| SMS | X | | | X | | | |
| Site Internet | X | X | | X | | X | |
| E-mailing | X | X | | X | | X | |

Tableau 2- L'association des différents canaux de contact selon le mode de communication et les registres sensoriels