

# Gestion intégrée des canaux de distribution : un impératif stratégique

*La gestion intégrée des canaux de distribution nécessite une remise en cause du modèle d'entreprise. Les entreprises déjà établies doivent exploiter sans tarder l'atout de leur clientèle de base sous peine de voir le fonds de commerce s'affaiblir.*

Le débat sur la meilleure façon de distribuer les services financiers aux particuliers est aujourd'hui relancé. En Allemagne, la Deutsche Bank fusionne sa banque directe, Bank 24, et ses activités de banque de détail. En France, le débat sur l'opportunité de réaliser ou non des économies d'échelle dans les réseaux d'agences lors de fusions de banques est ouvert. Partout dans le monde, le développement rapide de la banque par Internet n'est plus une anticipation mais une réalité.

Dans les années 90, le réseau centre de profit s'était imposé comme modèle de distribution des services financiers aux particuliers. Les différents canaux (agences, téléphone, prescripteurs...) s'adressaient à des clientèles différentes. L'organisation par réseau permettait également de donner de l'autonomie au management en identifiant précisément sa performance. Ainsi, dans le domaine bancaire, la Compagnie bancaire avec Paribas, le Crédit du Nord (à l'époque), Banque directe, Cortal, Cetelem et, dans l'assurance, le Groupe Axa et ses différentes sociétés françaises ont parfaitement illustré cette logique.

Aujourd'hui cependant, les évolutions rapides du marché conduisent les établissements financiers à réfléchir à la mise en place d'une gestion plus intégrée des canaux de distribution au service de leurs différents segments de clientèle : faut-il faire revenir les clients dans les agences après avoir tout fait pour les en écarter, à grand renfort de guichets et distributeurs automatiques, serveurs vocaux et minitel ? Le téléphone et l'Internet sont-ils une alterna-

tive ou un complément des canaux traditionnels ? En toile de fond deux questions simples : quelle est la stratégie de distribution gagnante pour les années 2000 et comment la mettre en œuvre ?

LES TROIS FORCES DU CHANGEMENT...

Trois forces nouvelles rendent aujourd'hui obsolète le modèle d'organisation par réseau de distribution : l'élargissement de la compétition à de nouveaux entrants, l'augmentation du niveau de sophistication des clients, et les changements technologiques. Conjointes, ces trois forces déplacent la problématique de distribution d'un souci simple de performance des opérations et des ventes à un impératif de maintien d'un avantage compétitif durable.

Les évolutions de l'univers concurrentiel des services financiers aux particuliers au cours des dix dernières années sont sans précédent en taille et en périmètre. Des établissements performants dans leur pays d'origine deviennent maintenant des concurrents redoutables du marché de détail à l'échelle internationale : ING, par exemple, a commencé avec succès un développement considérable hors de ses frontières au moyen de ses activités de banque directe. L'émergence de concurrents non financiers à l'origine contribue également à semer la confusion en augmentant significativement le nombre des possibilités offertes aux consommateurs et en modifiant les règles du jeu concurrentiel : Microsoft, Insure-



JEAN-ERIC  
MERCIER  
*Vice-président*



JÉRÔME  
DEVEDYAN  
*Manager*

AT Kearney

*«Les établissements financiers réfléchissent à la mise en place d'une gestion plus intégrée des canaux de distribution.»*

market.com et E\*Trade figurent parmi les exemples récents les plus significatifs. En Europe, la monnaie unique et la (très) progressive harmonisation fiscale devraient encore accroître la pression des consommateurs sur l'offre. Par ailleurs, la vague de consolidations en cours dans l'industrie des services financiers n'en est qu'à ses débuts : parmi les principaux bénéfices attendus, la

capacité à mieux servir les besoins d'une base de clientèle plus large et variée à moindres coûts, avec en ligne de mire la capacité à intégrer des canaux de distribution plus importants et diversifiés.

Le comportement des consommateurs est de plus en plus sophistiqué. Qu'ils souhaitent être guidés par leur prestataire de services financiers ou qu'ils prennent leurs déci-

## La remise en cause du modèle d'entreprise : six actions parallèles

La mise en œuvre d'une stratégie d'intégration des canaux dépasse finalement une simple problématique de distribution et exige de revoir en profondeur son modèle d'entreprise. Pour en retirer tous les bénéfices, elle nécessite le lancement de six actions concomitantes :

■ Adapter l'organisation aux nouveaux objectifs. Dans le modèle d'intégration comme dans le précédent modèle d'organisation par réseau, la coordination des canaux est une problématique du niveau de la direction générale. Un département spécialisé chargé de développer, coordonner et communiquer la stratégie d'intégration des canaux est nécessaire pour faire face à la complexité liée à la multiplicité des produits et services, segments... et canaux. Qu'il soit positionné en chef d'orchestre, sous la forme d'un Comité de pilotage permanent, ou en ressource partagée, il est fondamental que la voix de ce département soit prépondérante en matière d'allocation de ressources, comme de définition et de mise en œuvre de systèmes de mesure de performance.

■ Développer la capacité à mieux servir le client final. Deux éléments sont alors à associer fortement pour la réussite d'une telle stratégie d'intégration. En premier lieu, il importe de mettre en

œuvre une base client unique assortie de capacités de collecte et de traitement de l'information sur le consommateur à tous les points de contacts, afin d'avoir une vue unifiée du client. En second lieu il importe d'accompagner le changement d'efforts importants en matière de formation du personnel, les compétences requises différant largement de celles du modèle de gestion précédent. On passe en effet d'une culture d'événements essentiellement transactionnels et répétitifs à une approche de résolution de problèmes et de relation client, ce qui rend nécessaire un effort d'adaptation significatif.

■ Redéfinir le système de mesure de performance et de rémunération. Le nouveau système prendra en compte l'interdépendance des canaux entre eux. Les ventes et la profitabilité, autrefois mesurées au niveau du réseau, doivent désormais être mesurées au niveau du client et du produit, la rémunération des différents employés devant alors largement être indexée sur la réalisation des actions relevant du canal auquel ils appartiennent. Ainsi, la Deutsche Bank a mis en place, lors du lancement de ses activités de gestion de patrimoine dans un pays européen, un système de pilotage qui permet de rémunérer

les différents intervenants – conseillers en agence (conseil), agents du centre d'appel (transactions), gestionnaires financiers (gestion) – en fonction de leurs contributions respectives à des objectifs communs d'acquisition de clients, de développement des actifs sous gestion, et de rotation de ces actifs.

■ Organiser la migration des consommateurs vers les nouveaux canaux. La promotion des canaux non traditionnels est indispensable pour permettre le développement de nouvelles habitudes de consommation. La migration concerne potentiellement toutes les étapes de la chaîne de valeur, chaque fois que le nouveau canal permet d'améliorer le service et/ou de diminuer les coûts. Les tactiques de migration peuvent alors être variées, fondées soit sur des pénalités (par exemple, sur-facturation des retraits aux guichets des agences par la First Chicago), des systèmes de récompense (comme Citibank, qui offre un taux d'intérêt supérieur sur les comptes d'épargne gérés uniquement par voie de guichets automatiques), ou sur un système neutre, comme l'orientation des clients vers les guichets automatiques à leur entrée dans l'agence ou la promotion des sites Internet.

■ Mettre en place une stratégie de marque cohérente.

L'intégration des canaux change la donne en matière de promotion de la marque de l'institution. Quel que soit le canal de contact, la marque doit désormais apparaître au consommateur final sous un jour homogène et véhiculer le même message et les mêmes bénéfices d'augmentation de la qualité de service. Le développement de marques propres pour chaque canal ne convient donc plus.

■ Transformer la fonction informatique. L'intégration des canaux remet en cause la relation de l'institution financière à la technologie. Les habitudes d'intégration verticale de la technologie fondée sur des développements maison, avec des cycles lents, doivent laisser la place à un recours toujours plus grand à des partenaires externes, capables d'apporter des réponses rapides. Dans ce contexte, les responsables technologiques des institutions financières voient leur rôle évoluer de la maîtrise d'œuvre classique à celui de véritables managers, capables de fédérer des fournisseurs de technologie et de développer des plateformes en commun avec d'autres sociétés, voire avec des concurrents.

sions sans faire appel à un conseil, ils sont plus volatiles, comparent davantage les prix, et tendent à utiliser aujourd'hui tous les canaux mis à leur disposition. Le couple produits/réseaux, autrefois facteur principal de différenciation, s'efface devant des attentes de service accrues, tous canaux de distribution confondus. Une étude récente (février 1999) effectuée par la Sofres auprès d'un échantillon de ménages français aisés mettait en lumière une insatisfaction forte de la relation bancaire actuelle : manque d'initiative de la banque «ma banque ne m'appelle jamais», insuffisance du niveau de conseil «ils ne font que vendre des produits, les mêmes à tout le monde», incohérence de la qualité du service «l'information disponible n'est pas la même selon les canaux».

La dernière des trois forces modifiant le paysage de la distribution des services financiers est d'ordre **technologique**. Les principaux vecteurs de cette évolution sont l'intégration des systèmes et le développement de l'Internet. L'intégration des systèmes permet d'obtenir une vue unifiée du client, quels que soient les modes de contact avec l'établissement financier. Elle permet, en s'appuyant sur une base client unique, de recueillir et stocker toutes les données liées au comportement des consommateurs dans leurs contacts avec la banque. Dans ce domaine, la capacité de Charles Schwab à enregistrer les attentes de ses clients au fur et à mesure du développement de sa base de clientèle, et d'étendre son offre en fonction, fait figure de cas d'école.

La combinaison de ces trois forces brise le postulat du modèle de gestion traditionnel selon lequel un segment de clientèle donné est servi par un couple produits/réseaux dédié. La concentration des tâches à plus forte valeur ajoutée sur les canaux les plus coûteux, la remise à plat des modes de relation avec les consommateurs, en bref, une gestion intégrée des canaux de distribution, deviennent dans ce contexte un impératif stratégique pour les institutions financières.

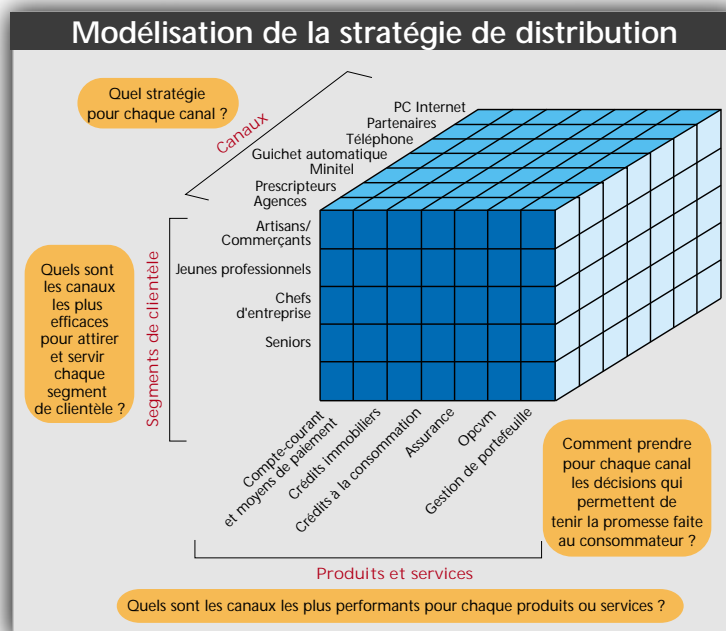
... QUI CONDUISENT À UNE GESTION INTÉGRÉE

La gestion intégrée des canaux de distribution requiert tout d'abord le développement d'une stratégie appropriée. La question fondamentale est de déterminer quels canaux seront utilisés pour vendre ou fournir quels services ou produits à quels segments de clientèle. Ces trois dimensions peuvent être représentées dans un «cube» (schéma 1). Une

stratégie d'intégration de canaux prend en considération les objectifs fondamentaux de l'entreprise et ajuste le rôle de chaque canal en conséquence. Ce rôle doit bien entendu être décliné pour chacune des grandes étapes de la chaîne de valeur – acquisition, transactions, service –, en évitant redondances

«L'intégration des systèmes permet d'obtenir une vue unifiée du client.»

et conflits de responsabilité. First Union, La Caixa et Abbey National font notamment partie des banques qui ont appliqué ces principes : le client qui entre dans leurs agences est accueilli et orienté vers le point de contact le plus approprié : guichets automatiques, ligne directe vers le centre d'appel ou personnel de l'agence. Le personnel dispose ainsi de plus de temps pour se consacrer à la prospection et aux ventes croisées.



L'intégration des canaux permet de développer un avantage compétitif pérenne. Des actions marketing plus ciblées, et une amélioration de la satisfaction du consommateur permettent d'espérer un accroissement des revenus. Une utilisation optimisée des canaux, ainsi que la centralisation des données sont sources de substantielles économies de coûts. Combinés, (encadré) ces leviers sur les revenus et sur les coûts permettent à une stratégie d'intégration de canaux d'améliorer la rentabilité de l'entreprise et d'optimiser les ressources employées.