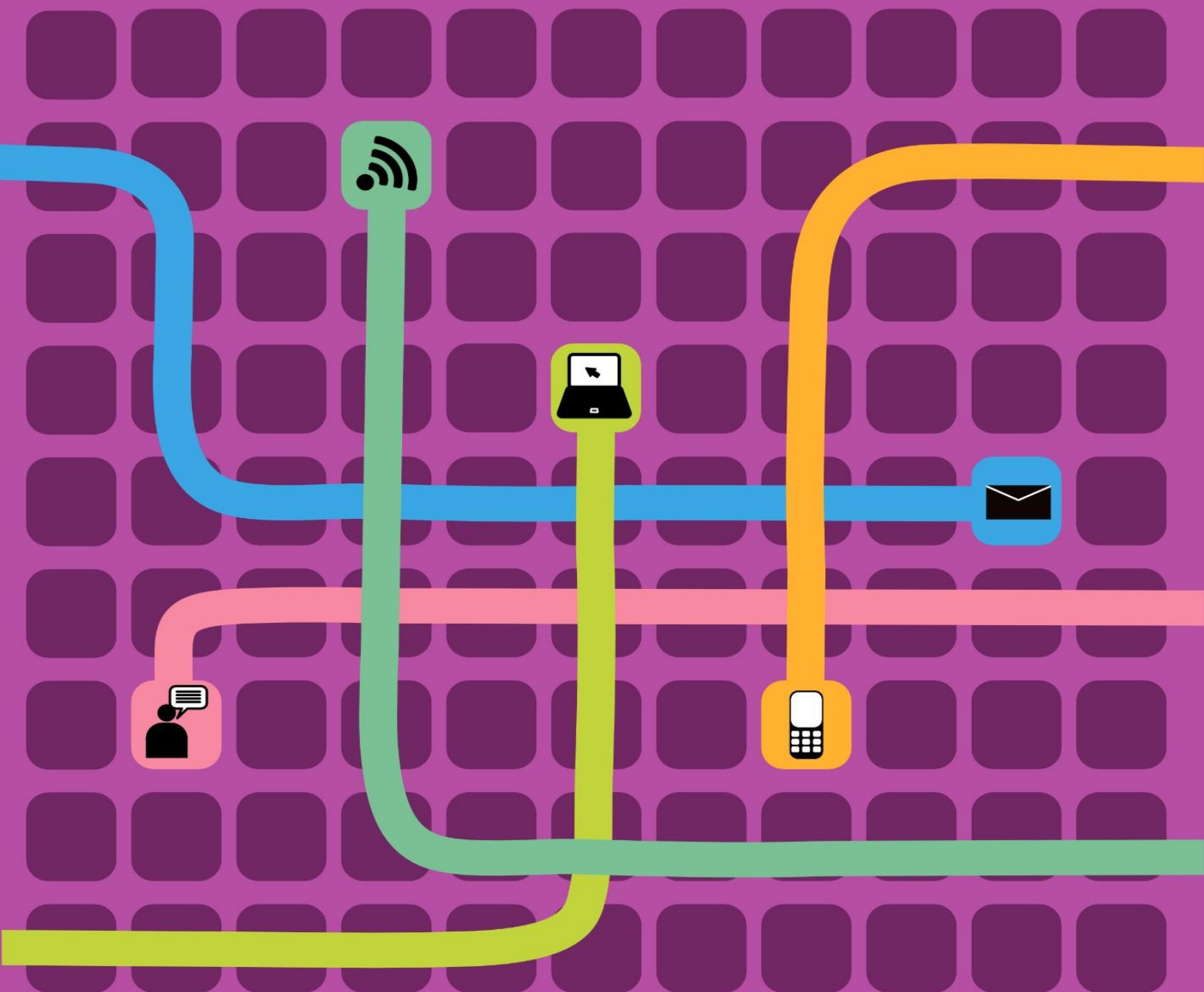


RÉUSSIR LA DISTRIBUTION MULTICANAL

L'EFFET «WOW»
EN QUALITÉ DE SERVICE



Yves-C. Gagnon M.Sc.; MBA; Ph. D.

RÉUSSIR LA DISTRIBUTION MULTICANAL, L'EFFET « WOW » EN QUALITÉ DE SERVICE À LA CLIENTÈLE

Yves-C. Gagnon, M.Sc.(RI); MBA; Ph. D.
Professeur, École Nationale d'Administration Publique
ycgagnon@enap.ca

AU SUJET DE L'AUTEUR

Yves-C. Gagnon a d'abord été cadre supérieur dans différentes entreprises privées et organisations publiques, de même que Consultant senior au sein d'un cabinet international d'audit et de conseil. Par la suite, il a entrepris une carrière de professeur d'université où il a conçu différents modèles et guides de gestion. Cela l'a amené à présenter de nombreuses conférences, concevoir et donner plusieurs formations professionnelles, de même qu'agir comme coach et consultant tant au Canada qu'à l'international.

Tous droits réservés de reproduction, traduction et adaptation

© Yves-C. Gagnon

ISBN 978-2-9816414-0-3

TABLE DES MATIÈRES

AU SUJET DE L'AUTEUR.....	1
INTRODUCTION	
Distribution multicanal, question de survie.....	3
CHAPITRE 1	
Comprendre le multicanal.....	9
CHAPITRE 2	
Trois cas vécus de multicanal.....	27
CHAPITRE 3	
Les leçons à tirer de ces trois cas.....	46
CHAPITRE 4	
Un guide de gestion du multicanal.....	59
CONCLUSION	
Défis à relever pour réussir le multicanal.....	95
BIBLIOGRAPHIE.....	102
ANNEXE	
Graphique, modèle de gestion du multicanal.....	106
AUTRES TITRES DE L'AUTEUR.....	107

INTRODUCTION

DISTRIBUTION MULTICANAL, QUESTION DE SURVIE

Par distribution, il est fait référence aux mouvements de biens ou de services dans un canal, d'un producteur ou un fournisseur jusqu'à un consommateur ou un utilisateur final (particulier ou entreprise), de même que dans le sens inverse, le cheminement du paiement¹. Pour sa part, le multicanal est un nom qui fait référence à l'utilisation simultanée ou alternée de différents canaux physiques ou électroniques par opérer cette distribution et gérer la relation client².

Trois évolutions majeures font que le recours à la distribution multicanal est devenu une question de survie, tant pour les entreprises privées que les organisations publiques³. La première, qui influence grandement les deux autres, est technologique. La deuxième touche le comportement des consommateurs. La troisième concerne les marchés.

1. L'évolution technologique

La révolution Internet a permis à toute personne d'établir des contacts 24 heures sur 24, où qu'elle se trouve dans le monde, et ce dans la langue et le format de son choix (Bayard, 2005). Ensuite, les télécommunications mobiles ont associé l'image au texte et à la parole. L'Internet et la télévision sont devenus accessibles sur le téléphone portable qui fait aussi office d'appareil photo. Bénéficiant de la miniaturisation des composants permettant de produire des mobiles « multifonctions » à des prix accessibles, il y eut le rapprochement de l'informatique, de l'audiovisuel et des télécommunications. Par ailleurs, la diffusion de contenus à des prix abordables a grandement été stimulée par l'augmentation rapide du nombre d'accès à Internet à haut débit via les lignes téléphoniques classiques avec l'arrivée de la technique de communication ADSL (*Asymmetric digital subscriber line*) ou les réseaux de télévision avec le câble, de même qu'à très haut débit avec les réseaux de lignes en fibre optique.

Parallèlement s'est profilée la révolution numérique qui a rendu le coût marginal de stockage ou de la duplication de l'information quasi nulle et ceux reliés à son traitement et sa communication très faibles. À cela s'ajoutent les économies d'échelle et les progrès technologiques obtenus dans le cadre de la fabrication des composants et des terminaux qui permettent d'une part, de réduire les coûts unitaires et d'attirer ainsi plus d'utilisateurs et d'autre part, d'en accroître fortement les performances. Ça explique qu'au cours des deux dernières décennies, le taux d'adoption des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) dans les pays, y compris ceux en développement, a été supérieur à celui de toute autre technologie antérieure. De plus, cela s'est fait au-delà des grandes entreprises, auprès du grand public et des PME.

Par la suite, l'apparition de la technologie IP (*Internet Protocol*) a promu de nouveaux modèles économiques, comme le micro-paiement en ligne, l'abonnement illimité à l'Internet, etc. Elle a aussi permis d'améliorer considérablement les modèles existants, comme les mesures statistiques

¹ <http://www.businessdictionary.com/definition/distribution.html>, consulté le 8 octobre 2016.

² <http://www.definitions-marketing.com/definition/multicanal/>, consulté le 8 octobre 2016.

³ Puisque le contenu du livre s'applique *mutadis mutandis* autant aux entreprises privées qu'aux organisations publiques, dorénavant l'une ou l'autre appellation sera utilisée.

dans la publicité, etc. C'est ainsi que l'on peut accéder à ses comptes bancaires, faire des transactions financières, effectuer des paiements, etc. (Kendler, 2012) Chose intéressante et importante, le coût de ces opérations pour les fournisseurs est beaucoup plus faible que si elles sont faites par un canal hors ligne.

Il est devenu ainsi possible d'offrir, à peu de frais, différents contenus et services numériques. Il s'agit de réutiliser des données ou informations déjà existantes en provenance de tiers, comme des services commerciaux, services publics, etc. Le recyclage de ces données, notamment les personnelles, est donc au coeur des enjeux économiques pour diminuer le coût de développement des services. Cela fait que des banques d'informations sont à disposition sur des serveurs et les distances entre les pays ont été raccourcies au point qu'on parle de Village Global. Toutefois, cela soulève des questions sur les limites à respecter dans l'utilisation de ces données.

C'est sur ces bases que les usages des Technologies de l'Information et de la Communication sont développés et que la grande majorité des citoyens des pays industrialisés utilise ces outils pour accéder à l'information. Même un grand nombre d'internautes, via des sites, des blogues ou des projets tels que le projet encyclopédique Wikipédia ajoute de l'information sur la toile Internet.

Les TIC prennent donc une place croissante et centrale dans la vie humaine et le fonctionnement des sociétés. Elles contribuent notamment à expliquer de nombreuses modifications dans les profils professionnels recherchés par les entreprises.

2. L'évolution du comportement des consommateurs

Les changements technologiques radicaux identifiés plus haut ont un impact direct sur le comportement des consommateurs. D'abord, ces derniers ont de plus en plus d'information sur les biens et les services qu'ils veulent consommer. Ils sont aussi en mesure de continuellement comparer entre les différents fournisseurs. Plus importants encore, ils ne sont plus confinés à un horaire ou un territoire donné. En effet, il y a un déplacement radical dans le quand, le où et le comment les consommateurs acquièrent les biens et les services qui deviennent : n'importe quand, n'importe où et n'importe comment (Actuate, 2014). Cela est valable tant pour les entreprises privées que les organisations publiques.

Également, ils connaissent les possibilités qu'offrent les nouvelles technologies et s'attendent à ce que les organisations les adoptent afin de personnaliser leur service à la clientèle. En effet, les données contenues dans le *Big Data*, cette quantité phénoménale d'informations disponibles sur le WEB, peuvent être utilisées pour segmenter la clientèle et ainsi mieux répondre à leurs besoins spécifiques. Elles rendent aussi possible la mesure de la performance des campagnes de marketing, l'analyse de la satisfaction des clients, générant ainsi de nouvelles opportunités de transactions.

C'est sans doute pourquoi les dirigeants, les consultants, les chercheurs et même les politiciens sont en accord sur le fait qu'après les tendances imposées par les générations X et Y il y a quelques années, c'est maintenant la génération C qui mène le bal, celle des gens connectés entre 25 et 44 ans et des baby-boomers qui se mêlent aussi de la partie. L'ère des consommateurs est

finaleme nt arrivée. C'est eux qui gèrent le marché et non plus l'offre comme auparavant. Ils ont besoin de nouvelles solutions et plusieurs entreprises sont déjà en mesure de leur offrir.

Une première conséquence est que le courant de la gestion de la relation client (CRM) est déjà mort. Il a été remplacé par la gestion de l'expérience client (CX), où c'est le consommateur qui mène le jeu. On parle aussi de marketing à 360 degrés, visant à rejoindre tous les consommateurs en étant plus interactif et utilisant l'ensemble des vecteurs de communication en ligne et hors-ligne. Cela fait que les dirigeants reconnaissent les grands succès de l'expérience clientèle que sont les Apple, Amazon et Starbucks et se demandent comment en tirer des leçons applicables à leur entreprise (Klaus, 2014).

Les organisations publiques sont aussi touchées par cette évolution. En effet, le courant du Nouveau Management Public vise à ce que les administrations publiques soient évaluées sur des bases inspirées de celles des entreprises privées, notamment en regard de la satisfaction de la clientèle. Ainsi, les citoyens, individus ou entreprises, ont des attentes différentes et plus importantes qu'auparavant quant aux services publics. Ils veulent notamment faire affaire avec un interlocuteur unique, avoir une disponibilité élargie et une plus grande quantité et qualité de services (Wilkins, 2003).

Cela explique sans doute que les ventes par Internet continuent sans cesse de croître à un rythme toujours plus grand que celles hors ligne (Dennis et coll., 2010; Jayawardhena et coll., 2007; Piercy, 2014; Rolland et Freeman 2010; Xing et coll., 2010). Les consommateurs changent leur choix de canal de distribution et exigent maintenant d'être capables de se procurer biens et services en ligne plutôt que par la poste, en faisant la queue à un centre de services ou en attendant au téléphone pour rejoindre un centre d'appels. Cela ne veut cependant pas dire qu'ils sont prêts à sacrifier définitivement ces derniers. Ils veulent avoir le choix et être en mesure de l'exercer à leur guise.

Cela représente tout un défi pour les entreprises. C'est loin d'être aussi simple que d'ajouter un canal de distribution ou de transférer les façons de faire des anciens canaux sur les nouveaux. De plus, face à la mobilité des internautes, stimuler par les courriels et les médias sociaux, il est primordial pour un site en ligne d'intégrer l'ensemble des canaux, car plusieurs phases sont souvent observées avant une transaction. Par exemple, au bureau le matin, le consommateur recherche un produit ou un service sur son ordinateur. Il en trouve un qui lui plaît, mais souhaite avoir l'avis d'un ami, en le rejoignant sur son téléphone intelligent. Conforté par l'avis favorable de son ami, il décide de faire une transaction le soir en utilisant sa tablette

À travers ce schéma, on voit l'importance d'être visible sur l'ensemble des supports. Un site qui ne fonctionnerait pas ou serait mal adapté au mobile ou à la tablette ferait sans doute échouer la transaction. Aujourd'hui, les clients et les habitudes de consommation sont de plus en plus : social – local – mobile.

3. L'évolution des marchés

S'ajoute à l'arrivée de cette panoplie de nouvelles technologies et ces changements d'habitudes de consommation, le phénomène de mondialisation de l'économie. Cela rend les marchés plus volatils et contribue à expliquer leur maturité plus rapide.

Aujourd'hui, la loyauté du consommateur est plus basse que jamais, car il peut facilement magasiner des prix plus bas et un service meilleur auprès de différents fournisseurs (Peterson et coll., 2010). Dans un tel marché, les entreprises doivent déplacer l'emphase de la vente directe vers une approche plus holistique de la gestion du cycle de vie de consommation. Elles doivent mettre l'emphase sur comment les ventes sont générées et le service fourni tout au long de la journée du consommateur. Elles ont besoin de nouvelles stratégies, structures, processus et outils pour produire une valeur ajoutée pour le consommateur tout au long de ce cycle.

4. La réponse des organisations

Ces évolutions technologiques, des habitudes de consommation et des marchés sont source de continuelle adaptation pour les organisations. C'est ainsi qu'il y a eu trois générations de centre de services à la clientèle Genesys (2003),

1^{re} génération : les centres d'appels

Les centres d'appels ne sont pas encore des services à la clientèle unifiés puisqu'ils sont décentralisés dans les divers départements. Toutefois, on vise la fusion des opérations, mais seulement par rapport l'infrastructure téléphonique.

Ces centres utilisent un système de distribution automatisée des appels simple (DAA) et plusieurs systèmes informatiques différents. S'il est possible de communiquer par courrier électronique, ce ne sont pas les agents du centre d'appels qui s'en occupe. Finalement, s'il y a un mode libre-service de communication, c'est au moyen de la réponse vocale interactive (RVI). Seule une information non personnalisée y est véhiculée. Bien sûr, aucune transaction n'y est encore possible.

2^e génération : les centres de contacts avec la clientèle

C'est le début du courant de gestion de la relation client (CRM) pouvant être défini comme une « méthode suivie par l'entreprise pour modifier ses interactions avec sa clientèle, ses clients éventuels, ses employés⁴ ou ses partenaires en vue d'obtenir des bénéfices permanents supérieurs et d'accroître sa marge » (Houle, 2005 : 34). L'élément marquant est alors le développement de nouveaux canaux. Les centres d'appels se transforment peu à peu pour devenir des centres de contacts avec la clientèle (CCC).

Cette mutation implique de multiples changements organisationnels. Alors que le centre d'appels se limite à la gestion des appels téléphoniques, le centre de contacts, ou centre de relations clientèle, couvre potentiellement l'ensemble des canaux que les consommateurs utilisent.

⁴ Pour ne pas alourdir le texte, la règle qui permet d'utiliser le masculin comme épïcène est appliquée.

Cela modifie considérablement l'environnement et le rôle du personnel. Les compétences les plus fréquemment recherchées sont de plus en plus orientées vers les relations interpersonnelles et l'écriture. Cela fait que l'on se retrouve souvent avec deux groupes d'agents à l'intérieur de ces centres, car si certains peuvent être efficaces dans un service vocal traditionnel, les aptitudes de communication orale ne sont pas toujours liées à des aptitudes d'écriture (PricewaterhouseCoopers, 2001).

On se retrouve donc avec un seul ou quelques gros centres d'appels fusionnés (centre virtuel). Au sein de ceux-ci commence à s'exercer une segmentation des clients ainsi que des compétences des agents afin de passer au routage des appels par compétence.

Les systèmes ont aussi été sophistiqués pour permettre d'obtenir des données de base concernant la performance de l'organisation et la satisfaction de la clientèle. Cependant, lorsqu'il y a plus d'un canal, l'information doit être mise à jour dans les différentes bases de données. *A priori*, celles-ci sont construites séparément pour chaque canal. En conséquence, l'information n'est pas automatiquement partagée à la suite d'une modification au dossier d'un client.

3^e génération : Les centres de relations clientèles intégrés

L'élément structurant des centres de relations clientèle devient alors l'intégration des canaux aux systèmes et aux processus de l'organisation. Cette intégration est possible grâce à la synchronisation du *front office* et du *back-office*.

Cette unification s'effectue de deux façons. D'une part, par la création d'un historique commun des interventions clientèle et, d'autre part, grâce à l'intégration des systèmes et des bases de données pour un accès universel

La fusion du *back-office* au *front office* peut prendre la forme d'un *middle office*. La création de cette structure permet l'échange d'une information hétérogène grâce à un processus d'homogénéisation des données. On parle alors d'un guichet unique. C'est un peu la naissance du multicanal.

Une fois cette étape stratégique franchie, les organisations sont en mesure d'offrir leurs services et de faire des interventions uniformes à travers tous les canaux. Les caractéristiques des demandes (volume, croissance, etc.) de chaque canal et les impacts du multicanal sont mesurés.

Il devient alors possible d'encourager l'utilisation de certains canaux, jugés plus efficaces et moins coûteux pour des biens ou services déterminés. En d'autres termes, les organisations peuvent favoriser une stratégie de migration basée sur la connaissance des clientèles, des demandes, des canaux et des compétences des agents. Des indicateurs clés de performance sont utilisés pour mesurer l'efficacité à la fois globale et selon le canal.

Cependant, il faut bien l'admettre, peu d'entreprises ou d'organisations ont de tels centres de troisième génération. Cela même si leurs dirigeants sont bien conscients que l'information et les services en silo ne sont plus efficaces. En effet, le consommateur, quel que soit le canal qu'il utilise, considère faire affaire avec une seule entité. Il s'attend à pouvoir retourner sans embêtement à un comptoir de services un bien acheté en ligne ou que l'on ait déjà toute

l'information sur son dossier lorsqu'il appelle. Il ne veut pas qu'on lui fasse entrer au clavier téléphonique son numéro de compte et qu'on lui redemande dès qu'il est mis en contact avec un agent.

Par contre, la majorité des consommateurs sont, eux, clairement déjà en multicanal et on mentionne qu'ils consomment en moyenne 2,5 fois plus que ceux restés en mono canal. C'est donc une question de survie, car toute organisation qui n'adhère pas à cette logique est condamnée à disparaître à court ou moyen terme.

C'est sans doute ce qui explique que les canaux de distribution représentent dorénavant une ressource stratégique clé (Wallace et coll., 2009; Boyer et Hult, 2005; Rangaswamy et Van Bruggen, 2005). Ils doivent donc être gérés avec efficacité et efficience. Cela nécessite une forte connaissance et compréhension des préférences et des comportements du consommateur, couplé à une robuste architecture technologique. Il faut que les systèmes et les canaux s'intègrent les uns aux autres.

L'importance d'une gestion performante du multicanal n'est donc plus à démontrer. Pourtant, même les entreprises qui ont recours à une structure multicanal sophistiquée sont souvent bien en deçà de rencontrer ces exigences de performance. Ainsi une étude montre qu'en Allemagne seulement, les entreprises perdent annuellement des opportunités d'affaires pour plus d'un milliard et demi de dollars, parce qu'elles mettent encore l'accent sur un seul canal (Peterson et coll., 2010). Malheureusement, une enquête auprès de dirigeants de 300 entreprises montre qu'il n'y a pas vraiment d'outils stratégiques qui sont proposés pour ce faire. Les cadres théoriques, les modèles et les concepts avancés vont de la recherche sur un aspect particulier, comme la conception, à des notions d'un haut niveau d'abstraction qui sont difficilement applicables (Klaus, 2014).

Il devient donc impératif, tant pour les dirigeants et les cadres que les consultants en gestion, en marketing ou en technologie de pouvoir compter sur un modèle pour les aider à relever le défi majeur de réussir le multicanal. C'est l'objectif poursuivi par le présent ouvrage.

Pour ce faire, dans le chapitre 1 sont abordés les éléments qu'il importe de connaître par rapport au concept du multicanal. Au chapitre 2, des cas vécus sont présentés pour bien faire ressortir la complexité d'implanter et de gérer le multicanal. Puis, le chapitre 3 présente les constats et les facteurs critiques de succès qui ressortent de ces exemples vécus. Finalement, le chapitre 4 propose un modèle qui fait ressortir les différents éléments qui doivent être pris en compte pour une gestion performante du multicanal.

CHAPITRE 1

COMPRENDRE LE MULTICANAL

La nécessité de recourir au multicanal étant maintenant établie, il devient essentiel de bien comprendre ce concept. Pour ce faire, dans un premier temps, il est présenté les principaux canaux qui peuvent y être combinés. Ensuite sont abordés les objectifs poursuivis en y recourant. Après vient la présentation des principales approches pour l'implanter. Ces dernières impliquent obligatoirement un changement majeur qui doit être géré selon les principes reconnus. Finalement, quelques tendances futures sont avancées, histoire d'explorer les opportunités de développement du multicanal.

1.1 Les principaux canaux combinés

Comme mentionné plus haut, le multicanal est l'utilisation simultanée ou alternée de différents canaux physiques ou électroniques pour distribuer des produits ou des services, de même que gérer la relation client. Les canaux que l'on retrouve le plus souvent ainsi combinés sont :

En personne dans un lieu physique

C'est un canal que beaucoup de clients préfèrent encore parce qu'ils pensent que c'est plus facile d'y résoudre un problème ou parce qu'ils n'ont pas accès à l'Internet ou à un appareil mobile. Pour les entreprises, le fait d'être en présence du client offre une opportunité particulière de lui faire vivre une expérience positive. Cela peut aussi faciliter la vente incitative, notamment par la qualité des conseils donnés par le personnel.

Téléphone

C'est le principal canal utilisé par bien des consommateurs. Mais, c'est aussi potentiellement leur source majeure de frustrations. À son meilleur, lorsque le centre d'appels est adéquatement doté, avec des agents qui possèdent l'habileté et les connaissances nécessaires pour aider rapidement et efficacement les clients, il peut créer une impression positive. Cependant, c'est trop souvent le contraire. Les clients sont fréquemment dirigés dans un labyrinthe de réponses automatisées qui semblent parfois avoir été conçues pour empêcher le client de parler à un agent. Cela fait que lorsqu'il arrive à parler à un agent, le client est déjà frustré, ce qui complique le travail de l'équipe du centre d'appels.

D'ailleurs, les délais d'attente et le fait d'avoir à sélectionner à travers toutes sortes d'options sont les deux principales bêtes noires des centres d'appel. En même temps, ces derniers offrent une opportunité à l'entreprise de se démarquer par rapport au service à la clientèle. Ainsi, les coûts associés à l'efficacité de ces centres d'appel peuvent être amplement compensés par le fait que la satisfaction des consommateurs augmente grandement leur loyauté et en fait des agents de promotion.

Poste

C'est un canal encore utilisé par certains clients, quoique de moins en moins. Il est cependant central pour la plupart des compagnies qui ont des sites WEB offrant des biens pouvant être achetés en ligne. On n'a qu'à penser à Amazon ou Alibaba.

Site WEB

Un incontournable pour les organisations, compte tenu de l'évolution des habitudes de consommation des clients. Le nombre d'internautes ne cesse d'augmenter et ils consacrent de plus en plus de temps à parcourir la toile Internet, pour y cueillir de l'information et magasiner les biens et les services dont ils ont besoin. Il est donc une nécessité pour toute entreprise et peut devenir un avantage compétitif, de même qu'induire des économies importantes, s'il est judicieusement conçu.

Pour les entreprises, c'est d'abord une vitrine pour leurs produits ou leurs services, pour le cas où des clients passeraient par là! C'est sans doute ce qui explique que c'est l'une des premières activités des organisations qui démarrent. Et c'est toute une vitrine, car contrairement aux autres canaux le WEB est accessible de partout à travers le monde, en tout temps et par tout le monde. De plus, l'internaute peut naviguer sur un site WEB pour répondre à ses questions sans déranger les employés qui peuvent continuer à vaquer à d'autres occupations.

Par ailleurs, depuis l'arrivée des grands moteurs de recherche comme Google, il est de plus en plus facile d'être visible sur le WEB. La clientèle ne se limite donc plus aux gens d'une ville, d'une région, d'un pays. Elle est en constante croissance, car des gens partout à travers le monde naviguent continuellement sur le WEB.

Le site WEB sert aussi à fournir de l'information à d'éventuels clients. En effet, un site Internet n'a aucune limite physique. On peut y mettre toute la documentation pertinente à ses produits et services : textes, images, PDF, vidéos, etc. En plus de cette information sur les produits et les services, une fonction plus large de communication peut s'y intégrer.

Par ailleurs, il existe un certain nombre d'applications qui permettent d'initier des Forums de discussion spécialisés, téléassistance via un outil de messagerie instantanée, des listes de diffusion permettant de gagner en réactivité et d'annoncer facilement son actualité et ses nouveautés à ses clients/contacts inscrits.

Certains sites commerciaux proposent même des *outils d'alerte* sur certains produits (dans l'immobilier par exemple). Plus besoin de se rendre régulièrement sur le site WEB. Le client potentiel reçoit les dernières offres directement dans sa boîte de messagerie électronique. Bref, les outils ne manquent pas pour optimiser la communication avec les internautes.

Enfin, et c'est sans doute le plus important en termes de retour sur l'investissement, il est possible d'intégrer au site Internet une boutique virtuelle permettant d'acheter directement en ligne, sans se déplacer, en quelques clics.

Le fait d'avoir un site WEB a aussi un effet de prestige *high-tech*. Une entreprise qui accède au WEB est une entreprise branchée, *in*, dans le vent, donc supposée dynamique. Là, l'image mythique d'Internet est assumée et même captée au bénéfice de l'organisation.

Courrier électronique

Lorsque ce n'est pas urgent, plusieurs personnes préfèrent utiliser ce canal pour éviter les frustrations liées au téléphone. Il envoie un courriel et attend tranquillement la réponse. De plus, ils ont une confirmation écrite de la réponse donnée ou des engagements pris. D'un autre côté, comme les clients n'attendent pas une réponse instantanée cela enlève de la pression sur le centre d'appels et donne le temps d'investiguer le cas et de fournir une information sans avoir à garder le client en attente. Malheureusement, le service par courrier électronique est souvent négligé et les réponses souvent équivalentes à celles automatisées du téléphone.

Clavardage

C'est un service style message instantané qui peut être employé sur les sites WEB pour donner aux clients une option de communiquer pendant qu'il magasine. Souvent, il va être offert pour identifier ce que le client recherche et promouvoir les produits et services qui y répondent. On estime qu'environ 20 à 25 % des transactions sont réalisées sur des sites WEB après avoir clavardé.

Il peut aussi être utilisé pour communiquer avec le service à la clientèle pour discuter de problèmes de différents ordres : facturation, assistance technique, etc.

Médias sociaux

Le recours à ce canal est relativement nouveau, mais il offre beaucoup d'opportunités pour une marque d'être proactive en répondant aux commentaires et plaintes des clients. Il permet aussi au client de faire valoir son point de vue et d'être écouté.

Il convient cependant seulement pour des problèmes qui peuvent être exposés en 140 caractères ou moins. Mais, il peut servir à susciter une intervention sur un autre canal plus approprié à la complexité du problème. En effet, souvent les médias sociaux seront utilisés pour donner de l'information et référer les clients au meilleur endroit pour obtenir les réponses désirées. Ils peuvent ainsi permettre à de grandes organisations de se donner un visage plus humain.

Mais pourquoi recourir au multicanal? Il importe de bien identifier les objectifs d'un tel choix stratégique.

1.2 Les objectifs

Le multicanal vise d'abord à améliorer le service à la clientèle. Pour ce faire, il doit mieux répondre aux attentes et aux besoins des consommateurs. Ces derniers veulent magasiner et transiger n'importe où, n'importe quand et n'importe comment. Surtout, ils exigent des biens et des services qui répondent spécifiquement à leur besoin, qui est social, local et mobile. Mais, plus encore, pour les entreprises, il s'agit de leur faire vivre une expérience positive. Cela afin de leur donner le goût de répéter l'expérience et, ainsi, assurer leur loyauté.

Il n'est donc pas surprenant que cette expérience client (CX) soit la principale priorité de l'agenda stratégique des dirigeants. Peu importe si on est dans un contexte de B2B (entreprise à entreprise), B2C (entreprise à consommateur) ou C2C (consommateur à consommateur), le client vivra toujours une certaine expérience, bonne ou mauvaise. Cela influencera significativement

non seulement son comportement d'acheteur, mais celui des autres à qui il en fera part sur Internet et dans les médias sociaux (Klaus et coll., 2013). D'ailleurs, une étude longitudinale montre clairement que faire vivre une expérience client supérieure devient un avantage compétitif durable pour une organisation (Klaus, 2014).

En fait, le service-client est la somme des actions posées pour servir le client pendant et après l'achat du bien ou du service. Pour sa part, l'expérience client englobe tout ce qui le touche émotionnellement dans ce service qu'il reçoit. Avec un minimum de réactivité, il est « facile » d'offrir un bon service au client. Toutefois, il est beaucoup plus difficile de le faire lorsque vous devez anticiper son besoin. C'est pourtant cette capacité d'anticipation qui permet d'aller au-delà de ses attentes et de créer « l'effet WOW! » : le passage de la satisfaction à l'enchantement du client. Une expérience distinctive qui laissera une impression positive durable.

L'expérience client inclut plusieurs dimensions et bien qu'elle repose à 50 % sur des éléments rationnels, volet physique ou tangible, les autres 50 % relèvent du subconscient du consommateur, volet émotif ou façon dont il se sent. Ainsi, bien davantage qu'une question de livraison physique efficace d'un produit ou d'un service, une expérience client repose sur les émotions positives suscitées par rapport aux attentes du client, qu'elles soient exprimées ou non. Plus encore, pour se démarquer elle doit aller au-delà des attentes du client et l'amener à lancer spontanément un « WOW! » quand il évalue l'ensemble de ses interactions avec votre entreprise (site Web, expérience d'achat, interaction avec le centre d'appels, assistance commerciale, assistance technique, etc.).

Voilà pour la satisfaction de la clientèle, mais il est tout aussi important de réduire au minimum les coûts de transaction. Cela afin d'assurer une meilleure rentabilité pour les entreprises privées ou composer avec des ressources financières toujours plus limitées pour les organisations publiques (Yang et Rho, 2007).

Pour atteindre ce double objectif, satisfaction de la clientèle et réduction des coûts, il faut avoir une gestion performante du multicanal. Cette performance se mesure alors en termes d'efficacité, mais aussi, tout autant, en regard de l'efficience. Dans le premier cas, il s'agit de répondre aux besoins de plus en plus spécifiques et satisfaire les attentes toujours plus grandes des clients. Dans le deuxième, cela doit se faire au coût le plus bas possible.

Il devient alors essentiel de se demander à quoi ressemble un service efficace pour le consommateur dans le cadre du multicanal. C'est d'abord celui qui fait vivre une expérience homogène, quel que soit le canal choisi. La clé ici est pour l'organisation de présenter une image unifiée. Même si elle compte des milliers d'employés et opère des canaux en ligne et hors ligne, cela doit être transparent pour le consommateur, afin qu'il voie qu'une entreprise.

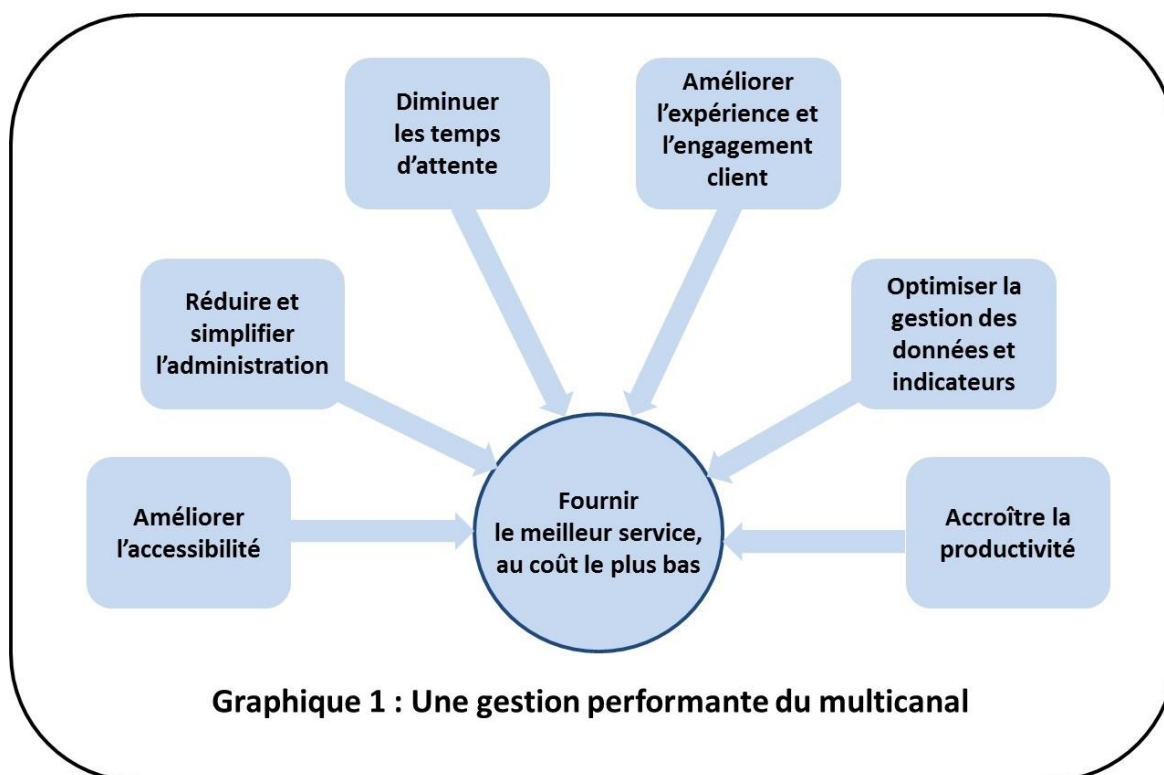
Il ne faut pas qu'il y ait de distinction de service entre l'un ou l'autre des canaux, qu'il soit en ligne, au téléphone, en personne, etc. Ces derniers sont tous du pareil au même pour le consommateur. Il ne se préoccupe aucunement des défis organisationnels que cela représente. Il jugera donc très négativement les justifications de problèmes de service sur cette base. Il sera extrêmement contrarié et frustré s'il doit répéter la question qu'il a précédemment envoyée par courriel ou le problème déjà exposé à un agent du centre d'appels. Il deviendra en colère si on ne retrace pas son dossier, alors qu'il établit un contact pour en faire le suivi.

Sur ce plan, dans la plupart des sondages, les raisons qui ressortent le plus souvent pour l'insatisfaction de la clientèle sont :

- Obligation de se répéter
- Pris dans un service automatisé de réponses
- Avoir à attendre trop longtemps
- Agents qui ne sont pas sensibles à l'histoire et aux valeurs du client
- Incapacité de changer facilement de canal

Voilà pour l'efficacité, mais il faut aussi assurer l'efficience, c'est-à-dire que la satisfaction des attentes et des besoins des consommateurs se fasse au coût le plus bas possible. Il s'agit donc de réduire au minimum les coûts d'opération. Il est donc indispensable d'optimiser le fonctionnement de chaque canal, notamment en améliorant la productivité du personnel. Mais, il faut aussi impérativement assurer la synergie intercanal, c'est-à-dire que chaque canal s'intègre et s'appuie sur les autres pour décupler au maximum l'impact des investissements faits.

Le graphique 1 montre les composantes de cette gestion performante du multicanal. Elle consiste à viser fournir le meilleur service à la clientèle, au coût le plus bas possible. Pour ce faire, il faut assurer la plus grande accessibilité possible aux différents canaux de distribution. L'administration des services à la clientèle doit être réduite et simplifiée au maximum. Il en va de même pour les délais d'attente. Plus encore, il faut assurer une expérience client qui va susciter la loyauté et l'engagement des consommateurs. Cela passe inévitablement par une optimisation de l'utilisation des bases de données. Enfin, du côté des coûts, la productivité doit être constamment analysée pour être, si possible, améliorée.



La gestion idéale du multicanal est donc celle qui s'opère à partir d'une image précise du consommateur cible et qui est capable de suivre ses habitudes de communication, de même que ses comportements d'achat à travers tous les canaux. Cela devient crucial quand on sait que le prix des biens et des services est souvent assez similaire entre compétiteurs. L'expérience client est donc la principale façon de se différencier. C'est aussi le seul moyen d'assurer un haut taux de rétention de la clientèle et qu'elle devienne une agente de promotion auprès des amis, des collègues de travail, etc. Une telle propagande, fortement crédible venant des clients eux-mêmes, est cruciale dans une société de médias sociaux comme la nôtre.

Déjà, on peut se rendre compte que la gestion du multicanal impose un effort de coordination considérable. Pour réussir, elle doit avant tout reposer sur une approche intégrée et mesurée. Au lieu du produit ou du service, c'est le consommateur qui est au cœur de la stratégie marketing. Il faut construire une offre hautement personnalisée pour chaque consommateur. Ainsi, on cherche à mieux connaître ses besoins, ses objectifs et ses préférences afin d'assurer une harmonisation de son expérience sur l'ensemble des points de contact.

La nouvelle capacité de l'entreprise à échanger de façon bidirectionnelle avec ses clients via les canaux électroniques, notamment les médias sociaux, amène celle-ci à une gestion plus globale de l'expérience client, qui tient compte des dimensions commerciale, technologique et sociale. La convivialité et la performance de chaque canal sont mises en perspective, afin d'optimiser les activités propres à chacun des contextes de consommation. Cette vision en multicanal du consommateur comporte de nouveaux défis majeurs pour les organisations. Pourtant, bien que la présence en multicanal soit une préoccupation croissante chez les cadres marketing, sa mesure est encore peu répandue lorsqu'on la compare à ce qui est employé pour l'évaluation spécifique de chaque canal.

Par conséquent, comme le fait ressortir l'introduction, le recours au multicanal est une condition essentielle à la survie de l'entreprise. **Mais, elle n'est pas suffisante, il faut en plus que la gestion de ce multicanal soit performante.**

Sur ce plan, la bonne nouvelle c'est que 90 % des dirigeants reconnaissent depuis plusieurs années l'importance de fournir une expérience client intégrée dans la gestion du multicanal (Econsultancy, Multichannel Customer Experience Survey, 2011). La moins bonne est que seulement 4 % mentionnent avoir, dans les faits, une vue client unique et avoir modifié leurs systèmes internes pour leur offrir des processus intégrés à travers les différents canaux. Ils insistent sur le fait que c'est tout un défi à relever. Le fossé entre la gestion idéale du multicanal par les organisations et leurs réalisations concrètes est profond.

Toujours selon cette enquête, 41 % des dirigeants mentionnent que c'est la structure organisationnelle qui est la plus grande barrière. Les canaux fonctionnent encore beaucoup trop de manière indépendante. Ils sont majoritairement gérés et opérés par des équipes différentes, l'une s'occupant des requêtes téléphoniques, une autre celles sur Internet, une troisième celles en personne dans les centres de service, etc. Pire encore, ils ont souvent des cultures différentes et des objectifs propres. Ce genre de structure silo rend difficile, pour ne pas dire impossible, de faire vivre une expérience homogène et transparente aux clients. La main gauche ne sachant pas ce que fait la main droite.

Cette énorme difficulté à intégrer les canaux de distribution est mentionnée par 39 % des dirigeants comme la deuxième grande barrière à une gestion performante du multicanal. En fait, le développement des échanges commerciaux sur l'Internet a particulièrement exacerbé ces difficultés liées à l'intégration d'un nouveau canal, tant dans la stratégie de l'entreprise que dans les processus standard ou le dispositif des relations avec les consommateurs. On cite fréquemment des cas où le canal Internet relève d'une sphère « à part », département ou entité, voire filiale. Par exemple, cette société d'assurances où les activités de développement autour du canal WEB sont structurellement dissociées des activités de marketing direct. La coordination avec les autres canaux est parfois réduite à sa portion technique, empêchant une vision unifiée des comportements des consommateurs passant d'un canal à l'autre.

C'est donc à ce niveau que les dirigeants ont le plus besoin d'aide. Ils doivent pouvoir compter sur un guide pour identifier et planifier la mise en œuvre des changements à apporter pour assurer l'intégration des multiples canaux de distribution. Et cela urge, car les consommateurs deviennent de plus en plus intransigeants par rapport à la qualité, surtout l'homogénéité du service qu'ils reçoivent.

La gestion performante du multicanal, on le voit, est un autre défi de gestion loin d'être facile à relever. Il devient alors incontournable et déterminant de s'intéresser au processus d'implantation du multicanal.

1.3 Les approches d'implantation

Par approche d'implantation, on entend les conditions de mise en œuvre, de matérialisation, du multicanal. Comment s'assurer que ce dernier atteigne les objectifs prévus? Comme pour tout changement, décider de recourir au multicanal constitue la partie aisée dans la tâche, la plus difficile commence lorsqu'on doit plonger pour opérationnaliser cette décision. Il s'agit donc d'une phase cruciale.

Les dirigeants sont bien conscients que le multicanal est une voie incontournable. Mais pour beaucoup, ce passage s'apparente à un chemin de croix. En effet, l'implantation du multicanal revêt une complexité qui touche plusieurs niveaux :

- Stratégique, car il ne s'agit plus uniquement de définir un couple produit-service/marché mais d'identifier certains produits ou services qui se prêtent mieux à tel canal, pour certains segments de la clientèle;
- Opérationnel, car les comportements des clients sont de plus en plus « multicanaux ». La préférence pour un canal pouvant être influencé par le moment du contact, la phase dans le cycle de vente (avant vente, vente, après-vente) et le type de produit ou de service (standard, personnalisé, spécifique);
- Gestion et contrôle, isoler de manière précise les données sur les flux générés par un canal étant parfois impossible.

C'est sans doute ce qui explique que l'introduction du multicanal est loin de toujours se faire sur la base d'une planification et de plans d'action bien définis. Une analyse *a posteriori* amène à constater que l'on retrouve les 4 approches suivantes (Pieterse et Van Dijk, 2006) :

Positionnement parallèle

Les canaux sont positionnés les uns à côté des autres. L'ensemble des produits et des services sont offerts à travers chaque canal. Les nouveaux canaux sont simplement ajoutés aux autres avec les mêmes fonctions. Le consommateur est donc libre de choisir n'importe lequel canal où il aura toujours accès aux mêmes possibilités.

À sa face même, on voit qu'une telle approche rend plus difficile l'atteinte de l'objectif d'efficience.

Remplacement

Les canaux peuvent se remplacer les uns les autres. Il se peut que, d'entrée de jeu, on choisisse d'implanter un canal pour en remplacer un autre, ce qui est très rare. Plus souvent, on se reposera sur l'hypothèse que les consommateurs vont préférer utiliser un canal plutôt qu'un autre. Il sera alors possible à court ou moyen terme d'éliminer celui ou ceux qui sont délaissés.

Cette approche pose problème sur le plan de la satisfaction de la clientèle. En effet, il obligera bon nombre de consommateurs à utiliser un autre canal que celui qu'ils ont l'habitude d'utiliser.

Complémentarité

Chaque canal a des valeurs complémentaires à celles des autres. Il a ses propres caractéristiques qui font qu'il est plus approprié et sera dédié à des types particuliers de produits ou de services, de même que certains segments de la clientèle.

Cette approche risque de conduire à des résultats moyens sur le plan de l'efficacité, car on ne peut jamais isoler le couple parfait segment de la clientèle et type de produit ou de service. Plusieurs consommateurs risquent donc de ne pas avoir leurs attentes pleinement rencontrées ou leurs besoins adéquatement comblés.

Intégration

Tous les canaux font partie d'une même stratégie de distribution de l'organisation. Ce faisant, tous les biens et tous les services sont offerts par chaque canal, mais ses forces et ses faiblesses sont prises en compte dans sa conception et son opération. Les mêmes bases de données sont accessibles sur chacun des canaux qui devient un guichet unique où le client obtient une réponse adaptée à ses attentes et ses besoins. Le consommateur peut passer, en toute transparence et en temps réel, d'un canal à l'autre pour trouver l'information dont il a besoin et effectuer des transactions. Il vivra une expérience client homogène, quel que soit le canal qu'il choisit d'utiliser.

C'est sans doute avec une telle approche que le multicanal est susceptible d'atteindre le mieux les objectifs d'efficacité et d'efficience. En effet, elle aide l'entreprise à maximiser la satisfaction de sa clientèle, à optimiser ses activités et à améliorer ses résultats. Une telle intégration peut prendre différentes formes :

- Une base de connaissances unique pour les clients et les employés en contact avec eux.

- Différents systèmes conçus pour soutenir divers points d'interaction avec les clients : applications mobiles, site WEB, réponse vocale interactive, centre de contact et point de vente.
- Applications de type « cliquer et appeler » et « cliquer et clavarder » mises en oeuvre pour soutenir les recherches et les transactions en ligne, en permettant aux utilisateurs de communiquer avec un agent d'un centre de service.
- Stratégies de vente intercanaux permettant aux clients de commander en ligne et de recevoir la marchandise ou le service en magasin ou dans un bureau d'accueil, où vous pouvez leur offrir du soutien, les conforter dans leur décision et leur proposer d'autres biens ou services.
- En matière de gouvernement en ligne, une stratégie multicanal transparente permet aux citoyens d'interagir avec le gouvernement sur le canal de leur choix.

L'analyse de la littérature fait ressortir l'intégration comme étant essentiel à l'obtention des avantages stratégiques du multicanal (Wallace et coll., 2009). Ces derniers sont notamment : synergies entre les canaux, parité concurrentielle, réduction de la dépendance, augmentation de la couverture du marché et, ultimement, une meilleure performance organisationnelle (Dutta et coll., 1995; Boyer et Hult, 2005). Pour les consommateurs, il rend aussi possible de différencier la valeur ajoutée du service-client par rapport au bien ou au service obtenu. Par conséquent, la gestion du porte-folio des canaux devient critique pour chaque organisation.

En contrepartie, cela pose des défis majeurs en matière de décisions stratégiques et de gestion de l'implantation du multicanal. Cela est rendu encore plus difficile par le fait que les consommateurs ne cessent de faire du zapping entre les différents canaux à leur disposition, ce qui entraîne un mésenlignement chronique (Van Baal et Dach, 2005).

Pas surprenant donc que l'on retrouve un grand nombre d'implantations de multicanal qui n'ont pas donné les résultats escomptés et ont même nui à la performance de l'entreprise (Bakos, 1997; Geyskins et coll., 2002; Lee et Grewal, 2004, Wallace et coll., 2009).

Mais, quelle que soit l'approche d'implantation adoptée, toutes exigent d'agencer la culture, la structure, l'organisation du travail, les processus, les outils technologiques, etc. Malheureusement, on voit encore trop souvent l'implantation d'un nouveau canal se résumer à l'installation d'une nouvelle technologie, l'addition d'une application, etc.

On le voit bien, le recours au multicanal représente un changement majeur qu'il faut absolument gérer, si on veut concrétiser les bénéfices espérés, tant en termes d'efficacité que d'efficience.

1.4 L'incontournable gestion du changement

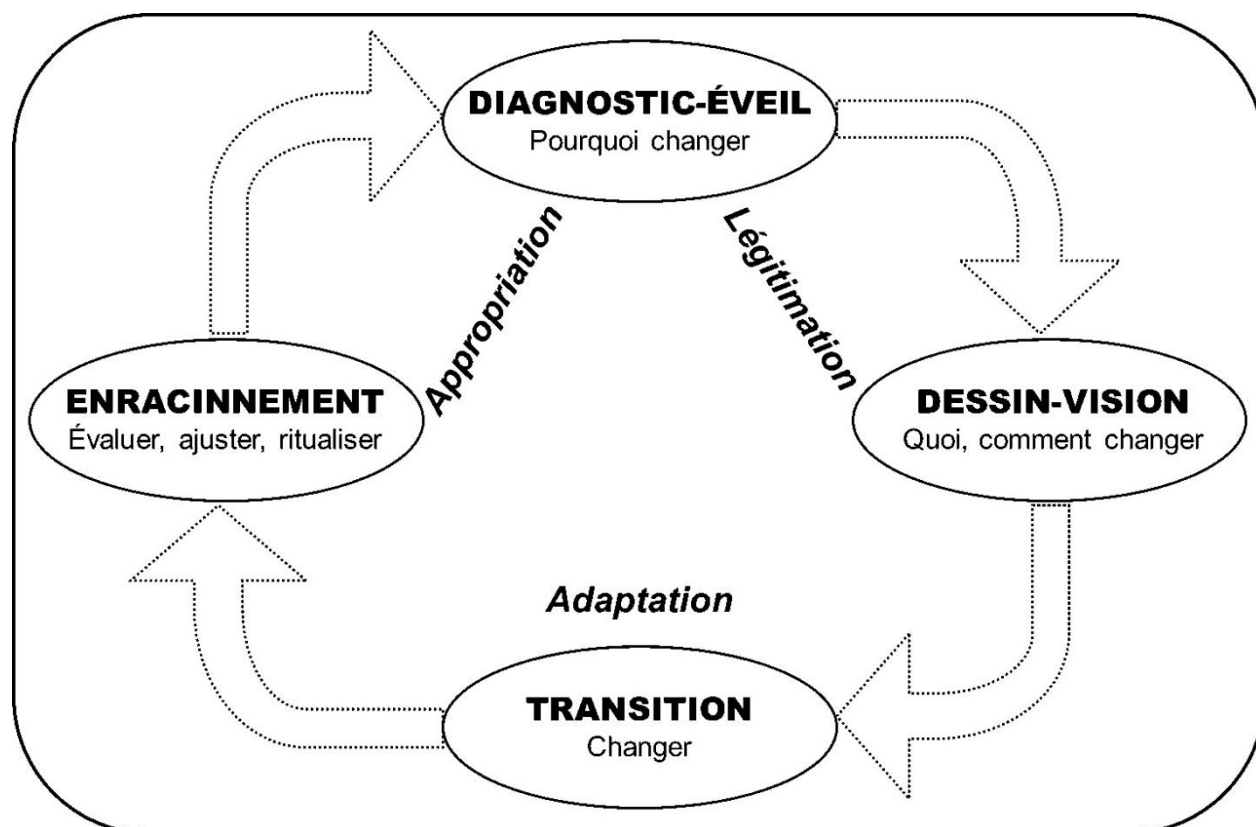
Tous les éléments abordés précédemment montrent que l'implantation du multicanal nécessite des ajustements parfois profonds à la culture, à la structure, de même qu'à l'organisation du travail. Une grande attention doit donc être accordée aux facteurs intangibles, surtout humains. En effet, c'est le personnel qui, en définitive, détermine la réussite du multicanal. C'est lui qui peut

provoquer l'« effet WOW » chez le client. Il s'agit donc d'un changement majeur et complexe qui doit être géré avec les plus grands soins.

Même si la technologie demeure un facteur crucial dans l'implantation du multicanal, il n'est plus acceptable de s'en tenir à en sélectionner et déployer une, sur la base d'une solution la plus simple à court terme. Les décisions sur le changement à apporter doivent être prises en fonction de répondre aux besoins et aux attentes des consommateurs. Tout multicanal qui n'arrive pas à leur donner satisfaction peut coûter très cher à toute entreprise. À ce titre, qu'il suffise de mentionner, parmi bien d'autres, la fermeture de HMV et de Blockbuster qui ont entraîné la perte de 10 300 emplois et la fermeture de près de 1000 magasins (Bookingbug, 2014).

Comme le montre le graphique 2, un tel processus de changement comporte quatre phases : le diagnostic du problème à corriger, le dessin du changement à réaliser, la transition et l'enracinement. Les deux premières visent principalement à légitimer le changement auprès de toutes les personnes affectées. La troisième ambitionne l'adaptation de ces dernières. La quatrième s'attarde à l'appropriation du changement par le personnel touché. Ces phases sont reliées par des flèches pour indiquer un certain ordre et le besoin pour l'évaluation comprise dans la phase 4 de retourner au diagnostic afin de vérifier si les objectifs du multicanal ont été atteints.

GRAPHIQUE 2
PROCESSUS DU CHANGEMENT



Gagnon, Yves-C. (2012) Réussir le changement : mobiliser et soutenir le personnel, Québec, Presses de l'Université du Québec

Les deux premières phases sont surtout analytiques, alors que les deux dernières sont plutôt opérationnelles (Collerette et coll., 2003a; Greiner, 1967; Regout, 2000). Les frontières entre ces quatre phases du processus de changement sont floues et leur durée varie d'un changement à l'autre, d'une organisation à l'autre.

Par ailleurs, escamoter ou, même, négliger, l'une ou l'autre de ces phases et c'est l'échec presque garanti. Non seulement les objectifs visés par le changement, dans notre cas le multicanal, ne sont pas atteints, mais on se retrouve dans une position pire qu'avant, le personnel étant démotivé et déstabilisé. Chacune de ces phases mérite donc de s'y attarder spécifiquement.

1re phase : Établir un diagnostic

Tout engagement dans une démarche de changement repose sur la réponse à la question, pourquoi changer? Pourquoi aller vers le multicanal? Elle se pose immédiatement lorsque les individus portent attention à une sollicitation au changement. Celui-ci doit avoir un sens pour chacun d'un. Comment le personnel peut-il accepter la transformation proposée, voire même le comprendre, s'il n'a pas au préalable souscrit à la définition du problème à résoudre (Collerette et coll., 2003a)? Comme le dit Goethe « Donner à un homme un pourquoi et il supportera n'importe quel comment. »

La nécessité de changer, d'implanter le multicanal s'impose souvent comme une évidence pour les dirigeants. Cependant, cela est loin d'être automatique pour le personnel touché. De plus, le langage stratégique qu'ils utilisent pour l'expliquer n'est pas toujours bien compris des autres membres de l'organisation.

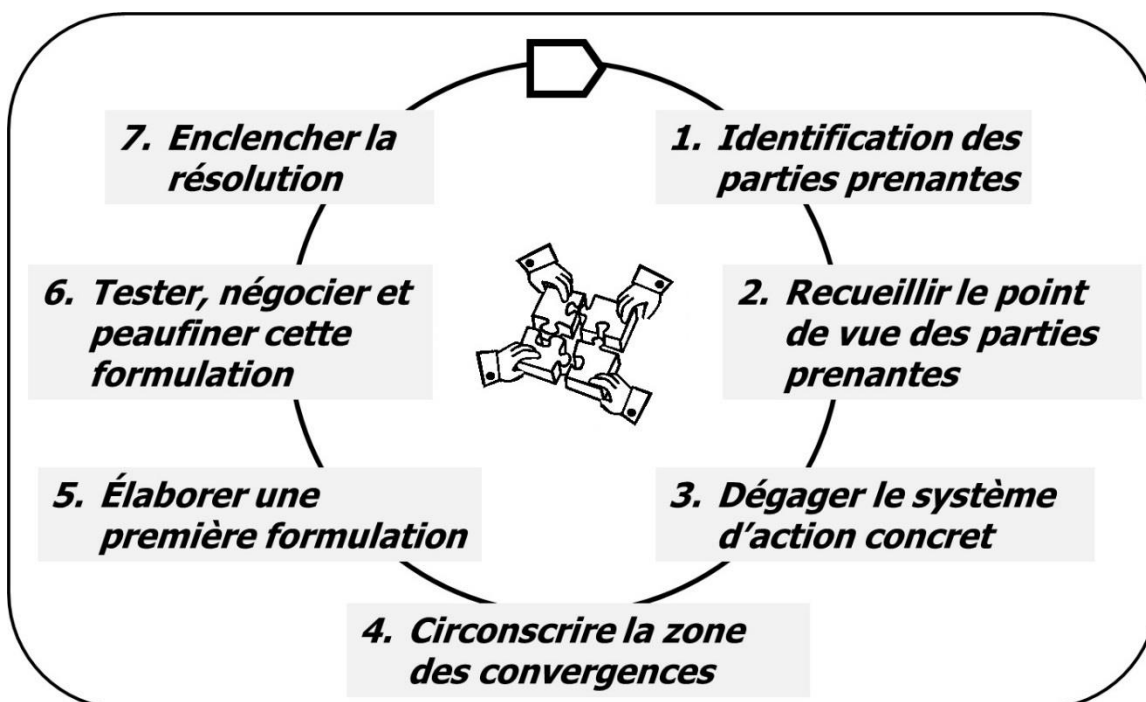
Bien sûr, les décideurs ont le pouvoir d'imposer un changement. Mais l'expérience montre que cela s'avère toujours contre-productif pour sa réussite. Il est essentiel qu'il soit perçu, au minimum, comme légitime, et de façon optimale, comme inspirant par le plus grand nombre de personnes touchées.

Dans ce sens, les cadres et tout autant leurs employés exigent que l'on s'adresse à leur intelligence. Ils veulent être associés à la définition du problème et à la recherche de solutions. Ils doivent voir et comprendre les lacunes de la situation actuelle, sinon comment accepter que l'on veuille la changer? Par exemple, une nouvelle organisation du travail pour supporter le multicanal sera pour eux insensée, s'ils ne croient pas que celle en place est lacunaire.

Pour circonscrire le problème à corriger, la situation à changer, il est impératif d'obtenir plusieurs points de vue, surtout ceux du personnel touché. Cela dans le but d'arriver à une lecture partagée du pourquoi changer. Le recours à la méthode de formulation de problèmes, tel que présenté dans le graphique 3 est sans doute le meilleur moyen de le faire.

La réussite de cette phase conduit à une décision éclairée de procéder au changement, à savoir l'implantation du multicanal. Elle sera appuyée sur la présence de déclencheurs suffisants, dont les trois principaux sont : les défaillances de la situation existante sont perçues par le personnel affecté, la pression favorable des leaders du milieu et la possibilité pour les acteurs touchés de faire des gains (Collerette et coll., 2003a).

GRAPHIQUE 3
DÉMARCHE DE FORMULATION DE PROBLÈMES



Gagnon, Yves-C. (2010). *Les problèmes organisationnels : formulation et résolution*, Montréal, Presses de l'Université de Montréal.

Déjà, la réalisation de cette phase peut susciter beaucoup d'anxiété chez le personnel directement touché. Elle initie l'idée d'un abandon à faire d'une partie de leurs repères et automatismes. Dès lors, il est extrêmement important de toujours évoquer le passé avec respect et de reconnaître les contributions antérieures.

2^e phase : Dessiner le changement

Comme l'énonce si bien John P. Kotter (1996 : 7) : « La vision joue un rôle clé dans la réalisation d'un changement en aidant à diriger, aligner et inspirer les actions d'un grand nombre de personnes. Sans une vision appropriée, un effort de transformation peut facilement se dissoudre dans une »

Une fois formulé le problème à corriger, il s'agit maintenant de répondre aux questions : quoi changer et comment changer? Pour la première, comme le souligne la citation ci-haut, il faut circonscrire une vision claire de l'avenir. Il s'agit d'établir concrètement où doit conduire le changement. Plus important encore, celle-ci doit être partagée par le plus grand nombre. Pour ce faire, les dirigeants associent le plus possible les différents acteurs à son processus de définition. À tout le moins, elle doit être vulgarisée pour les autres. Ainsi, tous les acteurs du changement se représentent et comprennent où on veut les mener et pourquoi.

D'une part, la vision est l'élément de base essentiel pour asseoir la communication et susciter l'adhésion au projet. D'autre part, elle contribue à diminuer l'incertitude et l'ambiguïté générées par le changement. Elle assure aussi l'intégration et la cohérence si le changement se fait par étape, ce qui est souvent nécessaire dans le cas de l'implantation du multicanal.

En ce qui touche la deuxième question, comment réaliser le changement, sa portée doit être en adéquation avec la capacité organisationnelle à changer. Il faut éviter de sous-estimer l'écart entre la situation désirée et la situation actuelle, d'ouvrir trop de fronts à la fois ou de viser des résultats irréalistes. Cela se fait souvent à tort, afin de susciter l'adhésion des dirigeants et d'obtenir ainsi leur autorisation à procéder au changement.

Pour évaluer la capacité organisationnelle à changer, cinq déterminants peuvent être pris en compte : la culture, la structure, le leadership, le potentiel humain et le contexte. Quelques éléments sont particulièrement à soulever par rapport à chacun d'eux. En ce qui touche la culture, les organisations qui tendent vers la simplification et la flexibilité de leur mode de fonctionnement sont généralement mieux en mesure de gérer le changement. Pour la structure, celles qui privilégient la responsabilisation des employés favorisent la réussite d'un changement. Il en va de même pour celles conciliant les besoins organisationnels (impératifs liés à l'environnement externe) avec ceux des individus (sécurité, reconnaissance, etc.).

Sur le plan du leadership, bien sûr, il faut pouvoir compter sur celui des dirigeants pour faire une promotion enthousiasme du changement. Mais, il y a aussi les porte-parole qui ont un rôle crucial. Ce sont des représentants habilités à parler au nom de ceux qu'ils représentent. Ils ont la capacité à faire écho, à diffuser, à informer et, surtout, à enrôler leurs commettants. Le fait qu'ils soient présents et clairement identifiés facilite grandement la mise en place d'espaces de négociation pour créer un réseau favorable à la réalisation du changement (Latour, 1988).

Pour le potentiel humain, il s'agit de savoir si, sur le plan de la qualité, on a l'expertise interne nécessaire non seulement en ce qui touche la gestion du processus de changement, mais aussi relativement à son contenu proprement dit. Par exemple, est-ce que l'on contrôle bien les nouvelles façons de faire, les technologies à adopter ou les nouveaux comportements à implanter en ce qui touche le multicanal. Par ailleurs, relativement à la quantité, l'organisation évalue honnêtement le niveau de ressources pouvant être consacrées à réaliser le changement. Cela veut notamment dire pour compenser la diminution de productivité et la surcharge de travail qu'entraîne toujours une transformation chez le personnel touché.

Par rapport au dernier déterminant, à savoir le contexte, il s'agit de tenir compte des données suivantes :

Fréquence des changements

Un contexte de changements fréquents crée une fatigue physique et émotionnelle pouvant rendre les employés moins réceptifs. Comme l'écrit justement Abrahamson (2000 : 75) : « To change successfully, companies should stop changing all the time. »

Histoire des changements précédents

Tout changement comporte à la fois des gains et des pertes pour les individus à différents égards. Il faut donc voir quel bilan font les acteurs touchés des changements antérieurs. Un historique de changements réussis prédispose à envisager avec enthousiasme la venue d'un nouveau changement. À l'inverse, une suite de changements mal gérés conduit à la suspicion, voire au cynisme.

Climat interne

Il convient de savoir quel est l'état de la dynamique des relations internes entre les différents acteurs organisationnels. Plus particulièrement en milieu syndiqué, la qualité des relations de travail est à considérer soigneusement.

Évènements organisationnels récents

Il importe de tenir compte des événements survenus dernièrement dans l'organisation. Ainsi, le vécu récent d'une grève ou d'un lock-out ne présage rien de positif en matière de changement.

Sur la base des résultats de cette évaluation, se prend d'abord la décision d'aller de l'avant avec le changement envisagé. Puis, se déterminent sa portée et la stratégie pour le réaliser. Ainsi, la vision peut être globale et la capacité à changer prescrire un changement par étape.

La portée du changement se définit habituellement en fonction de trois caractéristiques : sa nature, son ampleur et son niveau d'urgence. La nature du changement a non seulement un impact direct sur la difficulté et le temps nécessaire pour le réussir, mais également sur ses modalités de réalisation. Par exemple, modifier les orientations stratégiques sera plus facile et moins long que transformer la culture organisationnelle. Changer la structure sera plus difficile et plus long que de réorganiser le travail ou réviser une procédure administrative.

Pour l'ampleur, il s'agit d'estimer les efforts requis pour chacun des groupes concernés et pour l'ensemble de l'organisation. Elle se mesure au nombre de cibles (nombres d'éléments ou processus sur lesquels il faut intervenir en même temps), de services ou d'unités administratives touchées et de personnes concernées. Doit également s'ajouter à cette équation, l'apport stratégique des processus à modifier dans la réalisation de la mission organisationnelle, de même leur importance pour les employés. Plus l'ampleur du changement est grande, plus sa mise en œuvre doit miser sur le soutien et l'appropriation du personnel.

Quant à lui, le niveau d'urgence vise la nécessité pour l'organisation d'obtenir le plus rapidement possible des résultats tangibles. Plus le changement est urgent, plus la démarche d'implantation doit être structurée et contraignante.

Cette planification étant complétée, il est maintenant tant de s'attaquer à la transition, la troisième phase du processus de changement.

3^e phase : Opérer la transition

Cette phase cruciale du processus de changement couvre le passage de la situation actuelle à la situation recherchée, un multicanal performant. Elle comprend deux sous-processus à la fois

interdépendants et concurrents : celui de la désintégration des pratiques existantes et celui de la reconstruction de nouvelles.

C'est la période où les anciens automatismes n'ont plus leur place et les nouveaux ne sont pas encore acquis. Les employés se retrouvent dans une espèce de zone neutre entre l'ancienne et la nouvelle réalité. Les points de repère organisationnels familiers, qu'ils soient spatiaux, temporels, comportementaux ou relationnels, tendent à disparaître, alors que de nouveaux restent à préciser et à concrétiser. Synonyme de rupture et de remise en cause, elle favorise les interrogations sur soi, ses qualifications et son devenir (Collerette et coll., 2003b).

Lorsque les dirigeants arrivent avec un projet de changement, les employés tendent à être méfiants et à vivre de l'insécurité. Que m'arrivera-t-il? Vais-je conserver mon poste? Qu'advient-il de mes collègues? Serai-je compétent dans les nouvelles fonctions? M'aidera-t-on à mettre à jour mes compétences? Plus vite des réponses concrètes sont données à ces interrogations, plus vite le sentiment d'insécurité, de méfiance et d'incompétence tend à diminuer. Les cadres aussi traversent ces moments où ils se remettent en question et sont anxieux face au processus et aux résultats du changement.

Plus le changement est radical, c'est-à-dire plus l'écart entre la situation actuelle et la situation désirée est important, plus l'instabilité sera grande. Plus la transition entraînera confusion, angoisse, anxiété, fatigue et stress chez le personnel. Cette instabilité et les efforts d'adaptation demandés se traduisent généralement par une diminution momentanée de la productivité, souvent accompagnée d'une baisse de la qualité. Il faut accepter cette situation normale, mais, surtout, la gérer. Cela peut se faire en allouant des ressources humaines additionnelles, en accentuant les contrôles de qualité, etc. (Collerette et coll., 2003b)

En résumé, on peut dire que la phase de transition est marquée par du flottement, de l'ambiguïté, de la turbulence, des tensions, des conflits, des paradoxes, du désordre, du mécontentement, de l'inefficacité et une vulnérabilité de l'organisation. Cela explique que s'ils rencontrent des difficultés, les gens s'impatientent et blâment le changement et ses promoteurs plutôt que d'en attribuer la cause à un apprentissage encore incomplet.

Dans le processus de changement, c'est la phase qui consomme le plus de temps. C'est aussi celle qui demande le plus d'attention et doit être particulièrement bien planifiée et gérée tant par l'équipe de pilotage, les dirigeants que les cadres. Pour ce faire, ils font prioritairement appel aux théories psychologiques et sociologiques. Tous les efforts doivent viser à supporter et accompagner l'adaptation du personnel.

4^e phase : Assurer l'enracinement

À cette phase, la très grande majorité des personnes ont commencé à s'approprier le changement. On a atteint un seuil de non-retour et désormais on parle du mode de fonctionnement en vigueur, le multicanal, plutôt que du changement. Il faut pousser plus loin et travailler à ce que le personnel intègre pleinement les nouveaux comportements, les nouvelles pratiques pour exécuter adéquatement leurs tâches en respectant les normes établies par leur groupe de travail. Cela se fait sur une base individuelle et locale. Le changement doit être institutionnalisé, s'inscrire dans les mœurs organisationnelles (Collerette et coll., 2003b).

Il est alors temps d'initier une revue de la nouvelle situation pour identifier les lacunes restantes et les irritants. Les ajustements nécessaires peuvent ainsi être apportés. Également, les résultats sont reconnus, félicités et, surtout, célébrés, histoire de ritualiser le changement.

Cette phase se termine par l'évaluation. Premièrement, y a-t-il eu effectivement appropriation par le personnel des nouveaux comportements ou nouvelles façons de faire? Deuxièmement, a-t-on réellement atteint les objectifs d'efficacité et d'efficience prévus?

Pour aider à mieux définir le changement à apporter, il est souvent nécessaire de faire un peu de futurologie et se demander qu'est-ce qui est à prévoir en ce qui touche le multicanal.

1.5 Le futur du multicanal

Pour asseoir les prédictions quant aux tendances d'évolution potentielle à moyen terme du multicanal, quoi de mieux que de s'inspirer des résultats d'une enquête internationale réalisée auprès de 23 000 acheteurs sur le WEB, dans 25 pays représentant 81 % du PIB mondial (PricewaterhouseCoopers, 2015)?

Il est ainsi possible de faire six grandes prédictions quant à l'évolution à laquelle seront confrontés les gestionnaires du multicanal. Chose intéressante, ces prévisions se maintiennent, avec certaines nuances, dans les résultats de la même enquête répétée chaque année depuis 2011.

Prédiction 1

Le magasin physique n'est pas voué à mourir

La plupart des acheteurs qui utilisent les canaux en ligne s'en servent pour rechercher des informations et examiner les produits. Cependant, beaucoup préfèrent toujours acheter en personne, surtout pour certains produits tels que l'alimentation, l'ameublement ou le prêt-à-porter. La raison majeure invoquée est la possibilité de voir, toucher et essayer la marchandise.

Mais compte tenu du nombre de canaux auxquels les consommateurs ont accès, le rôle des magasins va changer. L'importance du personnel sera accentuée, car plus de 40 % des consommateurs affirment que l'aide d'un vendeur qui connaît bien ses produits améliore leur expérience d'achat.

Prédiction 2

L'ordinateur de bureau restera l'outil privilégié pour concrétiser une transaction

Plus des deux tiers des répondants mentionnent craindre pour la confidentialité de leurs renseignements personnels s'ils font des transactions à partir de leurs mobiles. Ces derniers ne sont donc pas près de devenir la principale plateforme d'achat. Certaines entreprises ont réussi des percées par rapport aux applications de paiement, mais plusieurs ont échoué. Cela fait qu'aux États-Unis, seulement 22 % des répondants déclarent avoir fait des achats via leur appareil mobile au cours du dernier mois.

Prédiction 3

Les réseaux sociaux se développeront et leur influence sera grandissante

Même si l'utilisation des médias sociaux a explosé ces dernières années, Facebook en tête, seulement le quart des utilisateurs s'en servent pour faire des achats. De plus, ces réseaux ne sont pas vraiment encore un vecteur de trafic important pour les marques et les enseignes. Il est donc à prévoir qu'ils seront un véhicule de développement important du multicanal au cours des prochaines années.

Par ailleurs, leur influence ira en grandissant. Les critiques, évaluations et commentaires qui s'y retrouvent influencent déjà le comportement d'achat de 40 % des consommateurs.

Prédiction 4

Les enseignes nationales continueront de bénéficier d'un avantage intrinsèque

Surtout dans les marchés matures, les entreprises nationales sont les leaders incontestés. De plus, le taux de fidélisation des consommateurs envers celles-ci reste très fort. Il y a seulement quelques enseignes internationales, comme Amazon et eBay, qui réussissent à être des meneurs dans tous les pays.

Prédiction 5

Les ventes en ligne ne cannibaliseront pas nécessairement les autres canaux

Plus de la moitié des consommateurs qui utilise le multicanal déclare dépenser plus auprès de leurs marques ou enseignes favorites. Cette tendance est encore plus forte dans les marchés émergents. Il y aura donc peu ou pas de report de transaction d'un canal à l'autre.

Par ailleurs, négliger un canal conduit à rater des occasions d'achats. De plus, un manque de cohérence à l'intérieur des canaux crée de la confusion qui peut aller jusqu'à détourner le consommateur au stade de concrétiser une transaction.

Prédiction 6

Le prix demeure déterminant, mais pas le seul moyen d'accroître les achats en ligne

Même si le prix reste un facteur décisif pour susciter les transactions en ligne pour deux consommateurs sur trois, l'expérience offerte compte aussi. Ainsi, la qualité du service et l'innovation incitent les consommateurs à accroître leur consommation. Dans le premier cas, on parle de la mémorisation des données personnelles, de la possibilité de retourner des produits achetés en ligne dans un magasin, de la réception d'offres exclusives, etc. Pour l'innovation, il s'agit surtout de la livraison rapide et fiable, de produits nouveaux, d'une approche marketing innovante, etc.

En conséquence, les entreprises devront revoir leur structure organisationnelle. Elles devront s'organiser en fonction du consommateur et mettre l'accent sur l'expérience client plutôt que sur les produits et les canaux. Cela va aussi supposer d'évaluer les résultats sur tous les canaux. De nouvelles compétences devront être développées, les systèmes mis à niveau et améliorés et, surtout, une synergie devra être créée entre les canaux qui sont peut-être actuellement en silos.

L'ensemble de ces prédictions amène à croire que, selon le modèle de Genesys, on verra apparaître une 4e génération de centres de service à la clientèle.

4e génération : Centre de relations clientèle multicanal optimisé

La mobilité des internautes s'amplifiera et devra être au cœur des nouvelles orientations des organisations. Elle sera la principale source de visibilité. La nomadicité client deviendra une préoccupation constante. Notamment, la montée en puissance du paiement via mobile sera un élément majeur à prendre en compte.

Par conséquent, il faudra passer du multicanal au crosscanal; le premier reposant sur la multiplication des canaux, alors que le second privilégie l'expérience client. Il s'agit alors de croiser les avantages des différents canaux, de développer une synergie globale. Le consommateur n'aura plus alors à choisir entre tel ou tel canal. Il pourra réaliser sa veille sur sa tablette, acheter son produit sur le site WEB à partir de son ordinateur, réaliser des économies en utilisant un code de promotion reçu par SMS, puis choisir d'aller en prendre livraison au magasin.

Alors seulement, le consommateur sera en mesure de trouver réponse à ses attentes en ayant la possibilité d'acheter n'importe où, n'importe quand, avec un même niveau de service, quelle que soit la façon dont il a décidé de le faire.

On peut donc dire que, même s'il est loin d'être fini d'implanté par plusieurs entreprises, le multicanal n'est déjà plus une réponse suffisante aux attentes et aux besoins des consommateurs. Il faut passer au crosscanal, et même pour lui, son successeur se pointe déjà, l'omnicanal, permettant au consommateur d'utiliser simultanément plusieurs canaux. Il peut ainsi commencer à garnir un panier de biens sur un média, son téléphone intelligent par exemple et le continuer sur un autre, comme sa tablette, tout en conservant son historique de recherche, son identifiant et le contenu de son panier en cours. Toutes les informations qu'il entre via un canal se transfèrent automatiquement dans tous les autres canaux.

L'objectif de l'omnicanal est donc de créer une plate-forme d'interaction unique afin d'arriver à suivre le client, gérer en temps réel toutes ses interactions et mémoriser ses choix à travers chaque canal. Cela ajoute donc une complexité supplémentaire, à savoir l'ubiquité du client. Il est à la fois en magasin et sur son téléphone, devant la télé et sur sa tablette, en conversation avec le centre d'appels, en même temps que devant son ordinateur de bureau. En plus de gérer plusieurs canaux, il faut prendre en compte les différents terminaux et parvenir à piloter en temps réel des interactions personnalisées.

Par conséquent, les organisations publiques de demain seront des fédérations, des réseaux, des groupes, des équipes interfonctionnelles, des systèmes transitoires, des groupes de travail ad hoc, presque tout sauf des pyramides. Dans le secteur privé, une entreprise pourra être un réseau temporaire constitué d'entités juridiques indépendantes, comme des fournisseurs, des clients, des concurrents, liés entre elles par les technologies de l'information, afin de partager des compétences, les frais et un accès au marché.

Voilà un portrait assez exhaustif de l'ensemble des éléments conceptuels qui touchent l'implantation et la gestion du multicanal. Pour revenir aux dimensions plus concrètes de cette réalité vécue par les organisations, il conviendrait maintenant de présenter quelques cas vécus.

CHAPITRE 2

TROIS CAS VÉCUS DE MULTICANAL

Trois cas vécus sont présentés ici. Ils ont été choisis pour leur représentativité et leur diversité. D'abord est illustré celui d'une organisation publique qui est à l'avant-garde en matière de multicanal. Puis, la situation d'une entreprise privée est proposée. Elle est du secteur financier, parce que c'est là qu'ont eu lieu les premières manifestations du multicanal. C'est aussi dans celui-ci que les entreprises ont la réputation d'être rendu le plus loin dans son utilisation. Dès lors, il s'agissait de voir s'il y avait des différences entre le secteur public et le secteur privé en ce qui touche la gestion du multicanal. Enfin, le troisième cas vise la mise sur pied d'un nouveau programme dans une organisation publique dont la culture est très conservatrice. Il a été choisi pour son caractère novateur. En effet, des décisions stratégiques audacieuses ont été prises quant à la façon d'implanter le multicanal. Mais d'abord, il convient de montrer la rigueur qui a présidé la démarche suivie pour collecter les données sur le terrain nécessaire pour élaborer ces exemples concrets.

2.1 La démarche pour assurer la rigueur des cas

La revue de la littérature amène à constater qu'il n'existe pas de modèle intégré de gestion du multicanal. En effet, les études contemporaines portent presque exclusivement sur le mode électronique de distribution des biens et services et, encore, en mettant très peu d'emphasis sur les impacts qu'il a dans l'organisation (Dawes, 2008; West, 2004; Yang et Rho, 2007).

Pour remédier à cette situation, il fallait d'abord comprendre le processus d'implantation et de gestion du multicanal. Pour ce faire, il était primordial d'aller sur le terrain et de faire des études de cas. De plus, comme il s'agissait aussi d'en identifier les facteurs critiques de succès, a été réalisé un *benchmarking* à l'échelle internationale sur les meilleures pratiques en la matière⁵.

Par facteurs critiques de succès, on entend ces éléments auxquels une attention spéciale doit être accordée, si l'on veut réussir le multicanal. En d'autres mots, il s'agit d'éléments auxquels il faut accorder une attention de tous les instants ou d'actions qu'il faut nécessairement entreprendre pour obtenir les bénéfices prévus du multicanal, à savoir l'efficacité et l'efficience de la distribution des biens ou des services.

Par conséquent, il a été documenté, de façon exhaustive, le déroulement de l'implantation et de la gestion du multicanal dans trois organisations différentes. Les critères retenus pour choisir ces organisations étaient premièrement d'offrir leurs biens ou services par plusieurs canaux. Deuxièmement, être reconnu comme un leader dans le domaine du multicanal. Troisièmement, comme le multicanal a surtout été initié par les institutions financières, il paraissait essentiel d'étudier le cas d'une entreprise de ce secteur.

Pour réaliser ces études de cas, en plus d'un examen minutieux de la documentation pertinente à partir de la technique de l'analyse de contenu, quarante-six entrevues ont été conduites auprès de

⁵ Il faut souligner l'apport crucial des co-chercheurs de cette vaste étude, à savoir : Madame Elizabeth Posada et Messieurs Mario Bourgault et Alain Naud.

représentants des principaux groupes d'acteurs, parties prenantes du multicanal. Dans le but d'assurer la fiabilité et la validité des résultats, les entrevues ont été réalisées par deux personnes, à partir d'un schéma prétesté. La validation interjuges a été appliquée pour assurer la véracité des récits de ces entretiens (Bachelor 1992; Bachelor et Joshi, 1986). Ainsi, chaque intervieweur complétait séparément un compte-rendu immédiatement après chaque entrevue et en discutait par la suite le contenu avec son collègue pour dégager les éléments consensuels qui étaient seuls retenus. Le même processus a été suivi par les chercheurs pour identifier les tendances qui ressortaient de l'ensemble de ces comptes rendus pour chaque cas, de même que pour l'analyse inter-cas.

À partir des résultats de ces analyses, un modèle a été élaboré. Ce dernier a par la suite été enrichi en intégrant les résultats de l'étalonnage (*benchmarking*) mené dans plusieurs pays, notamment la Suède, le Danemark, les États-Unis, l'Australie, la Nouvelle-Zélande, la France, la Grande-Bretagne (United Nations, 2014).

Finalement, pour garantir que l'ensemble de cette démarche soit et reste collé sur la réalité vécue sur le terrain, elle s'est réalisée en interaction constante avec un comité de cadres oeuvrant tant dans le secteur public que privé pour valider, sur le plan pragmatique, le choix des cas étudiés, les outils de cueillette de données et, surtout, les résultats des analyses.

Voici donc ces cas vécus, en soulignant que pour respecter la confidentialité exigée par les organisations, sont seulement présentés ici les éléments nominatifs et ce qui ressort de l'analyse générique des données collectées.

2.2 Organisationpublique.com

La première organisation, Organisationpublique.com, est fictivement nommée pour souligner son leadership dans le domaine de la prestation électronique des services (PES). En effet, un répondant dira « *On a avancé avant que le gouvernement pousse pour la modernisation.* » Un autre ajoutera « *Nous sommes reconnus comme centre d'expertise dans trois domaines : la prestation électronique de services, le traitement massif et la gestion des ressources humaines.* » Également, des moyens financiers sont mis en place, car « *l'innovation coûte très cher, c'est pourquoi on a un fonds d'investissement pour ce faire.* »

C'est une grande organisation, en ce sens qu'elle compte plusieurs milliers d'employés. Comme leader, elle investit de manière importante dans les technologies de l'information et de la communication. On parle de plus de 50 millions par année, dont 70 % sont consacrés au développement de nouvelles applications et à la refonte des systèmes. La balance sert au maintien de ses actifs informationnels, aux acquisitions et à l'amélioration des systèmes. Cela implique aussi qu'une priorité est mise sur la formation du personnel pour laquelle on dépense 3 % du budget alloué à la rémunération.

Organisationpublique.com administre, souvent avec le concours d'autres organisations (échange d'information), plusieurs programmes qui s'adressent à l'ensemble de la population. Cela se fait par plusieurs points de services répartis dans de nombreuses villes, en plus d'un centre de service à la clientèle en région (SAC), dédié aux services électroniques. Elle vise à diversifier cette offre

de services pour ses différentes clientèles. En plus, elle s'occupe de services partagés à l'échelle de l'ensemble de l'administration publique.

Ce qui caractérise sa culture organisationnelle est d'abord le fonctionnement en silo, qui a été amplifié par la structure par clientèle « *silo par clientèle* » et la gestion par résultats. « *Ici, on travaille par service. Je veux bien aider les autres, mais si ça ne nuit pas à mes résultats.* » Bien sûr, cela a des conséquences quant à la prestation des services où « *chaque entité a développé ses façons de faire.* »

Il y a aussi l'importance accordée au client, « *depuis 10 ans, on a recentré nos activités et on traite les gens comme des clients.* » « *La Déclaration de service aux citoyens, c'est notre bible.* » Cette dernière comporte vingt-quatre indicateurs qui permettent d'évaluer la prestation offerte par le personnel. Cependant, il demeure qu'« *il y a deux grands objectifs, la rentabilité et le service aux citoyens.* »

Enfin, le changement fait partie de la culture organisationnelle. Il y en a beaucoup, relativement à la structure, aux programmes et à la technologie. Le personnel est toujours prêt à suivre. « *La seule chose constante ici, c'est le changement.* » « *Un mois pas de changement, on s'ennuie.* » Il existe ainsi une grande ouverture du personnel. « *Le personnel est toujours prêt à suivre s'il y a des modifications.* »

Pour ce qui est de la prestation de ses services, il ne semble pas y avoir de stratégie clairement définie chez Organisationpublique.com. « *Nous sommes en train d'écrire un livre en le lisant* », dira une dirigeante. Par la force des choses, les canaux de prestation se sont ajoutés les uns après les autres, notamment pour répondre à des objectifs de performance en ce qui touche la réduction des coûts et la qualité du service à la clientèle. Ce fut surtout le cas pour l'implantation du canal électronique, où la pression de l'offre technologique promettait de telles performances. « *La technologie, on ne peut passer à côté.* » Cela amène d'ailleurs certains à faire le défaitiste constat que « *la triste réalité favorise le développement de la PES. C'est une question de survie et la seule alternative face à la réduction des effectifs et la volonté de modernisation.* » On parle d'une diminution réelle d'environ 20 % des effectifs et cette volonté de modernisation se concrétise particulièrement dans le virage clientèle. « *La PES nous permet d'être efficaces en allant chercher des bénéfices financiers et des bénéfices en termes de qualité de service.* »

D'autres souligneront qu'il n'y a « *pas de stratégie pour privilégier l'un des canaux, mais je crois que ce sera bientôt le WEB.* » Qu'« *on est à développer une stratégie pour privilégier certains canaux.* » Cela conduit à des bouillonnements, des questionnements et un certain manque de cohérence dans l'action. « *On n'a pas les mêmes orientations dans les différentes directions.* »

Pas surprenant donc qu'il n'y a pas vraiment d'intégration et d'optimisation des canaux de prestation des services. Mais, « *on donne l'illusion d'un guichet unique* » en essayant « *d'orienter tous les clients vers le SAC.* » Un répondant justifiera cette situation en déclarant qu'il y a « *des endroits différents parce que ça prend une expertise différente.* » Plusieurs iront encore plus loin en disant qu'« *il y a comme une compétition entre les canaux, alors qu'ils devraient être complémentaires.* » Que l'« *on développe de très beaux formulaires papier et, en même temps, on développe les mêmes formulaires pour le mode électronique et on offre le service*

au comptoir où un agent de Organisationpublique.com peut compléter le formulaire pour vous. »
« Tout ce qu'on peut faire par les canaux électroniques, on peut le faire par les canaux traditionnels... »

Ce qui explique qu'Organisationpublique.com soit devenu un leader par rapport au multicanal, c'est surtout l'addition avant-gardiste soutenue de services offerts en mode électronique. La Direction des technologies y a joué un rôle déterminant. Cela est bien illustré quand un répondant déclare que *« c'est le secteur informatique qui a poussé les services électroniques, pas les services opérationnels qui les ont demandés. »* Non plus on ne peut passer sous silence l'engouement, tant des dirigeants que les élus politiques, pour ce nouveau mode de prestation des services. On dira *« la volonté des hauts dirigeants est cruciale. »* Mais, plus encore, *« Il faut une volonté très nette du politique. »* Cette ferveur n'est pas étrangère à la pression exercée par l'offre de technologies nouvelles qui promettent des économies importantes, tout en rendant la vie plus facile aux citoyens.

Quand on s'intéresse aux transformations entraînées par le multicanal, les répondants sont catégoriques. Il y en a plusieurs et elles sont majeures, dans ce sens qu'elles remettent en cause beaucoup de façons de faire, surtout par l'ajout du canal électronique de prestation.

Il faut d'abord pousser beaucoup plus loin l'orientation clientèle. *« Le plus important c'est le souci du client. »* Dans ce sens, il est crucial de *« segmenter la clientèle et d'offrir un produit selon les besoins de différentes catégories de clientèle. »* C'est loin d'être évident, car la segmentation n'est pas une technique à laquelle on recourt habituellement dans les organisations publiques. De plus, comme d'ailleurs dans la plupart des autres organisations ou entreprises, chez Organisationpublique.com *« les technologues sont habitués de développer des systèmes de mission qui sont faits pour faire du mur-à-mur, pour traiter massivement les demandes... En prestation électronique des services (PES), il faut aborder les choses différemment. Il faut s'adapter aux clientèles et c'est utopique de développer tout en PES. »* Des coûts inutiles sont ainsi encourus et sont mises en ligne des applications davantage complexes, plus difficiles d'utilisation pour les citoyens. Un changement de mentalité est nécessaire, car en concevant des applications qui visent des sous-groupes de citoyens, les spécialistes en technologie *« ont l'impression de livrer un produit à moitié fini. »* Il en va de même avec le fait qu'il faille désormais faire appel à *« des outils de promotion des services WEB, comme un vidéo projeté dans la salle d'attente de l'accueil »*. *« Il faut que le client y trouve un avantage à utiliser le WEB. »* Si cela avait été fait, le taux d'utilisation du mode électronique aurait été meilleur, plus rapidement.

Au plan opérationnel, *« ceux qui devraient être en charge de développer la PES sont ceux qui sont en contact avec les clients. »* Ce faisant, non seulement il faut s'assurer que la population, mais aussi les services opérationnels et le personnel soient prêts. En effet, comme plusieurs le constatent *« la population n'est pas toujours prête pour les nouvelles technologies. »* *« ... 50 % de la population est analphabète fonctionnelle relativement à la technologie et bien des employés sont dans cette catégorie. »* *« Les directions opérationnelles n'étaient pas prêtes. Elles n'étaient pas friandes d'embarquer là-dedans. »* *« Ça faisait 2 ans que les informaticiens pensaient aux services électroniques. Ils étaient déjà dans le train avant qu'il commence à rouler, alors que les autres ont dû prendre le train pendant qu'il roulait. »* Également, les questions de sécurité et de confidentialité deviennent cruciales. *« Certains clients ont encore des réticences à utiliser les*

échanges électroniques. » « Les aspects légaux sont très complexes, notamment la sécurité et l'authentification. C'est dispendieux et il faut recommencer chaque 6 mois comme les antivirus. »

Puis, d'autres transformations, tout aussi importantes, touchent le personnel. D'abord, cela exige beaucoup plus de polyvalence. *« Tous les préposés et les techniciens sont polyvalents. Ils peuvent répondre au téléphone et faire du traitement de dossier. » « Il faut porter plusieurs chapeaux, autant le personnel que les superviseurs. »* Cela n'est pas toujours facile, car *« on est toujours ambivalent entre la spécialisation et la polyvalence des agents. Deux mois par année, tous doivent répondre au téléphone. »* Et, ceci a des implications syndicales en ce sens que *« leur description de tâches ne correspond pas à leur travail. »*

Également, *« l'organisation du travail est pas mal différente. Il faut développer le travail d'équipe et avoir de la flexibilité dans les horaires de travail. En retour, on a plus de congés. » « Il faut penser plus en termes de services qu'en termes de fonctions. »* Également, *« les corps d'emploi vont changer. Les processus manuels plus faciles vont disparaître. Par exemple, avec le code à barres, il n'y aura plus de saisie manuelle. »* Il y a aussi un enrichissement important des tâches en ce sens qu'*« on dégage le personnel des tâches plus simples, donc on leur demande de se consacrer à celles plus complexes et de traiter des dossiers difficiles. »*

Par ailleurs, *« Il faut développer de nouvelles compétences chez le personnel. Par exemple de guider plus les clients qu'auparavant au SAC. » « Il y a beaucoup de place à la techno, à son vocabulaire. »* Il devient essentiel de *« savoir écrire, savoir parler au téléphone, etc. »* Pour les spécialistes en technologie, cela requiert une plus grande connaissance et compréhension pour s'adapter aux besoins des services opérationnels et, surtout, à ceux des citoyens et des entreprises. Les cadres voient aussi leurs rôle et fonction modifiés. *« Notre gestion a aussi changé. Les communications à l'interne se font majoritairement par courriel, notamment avec mes directeurs. Ce moyen de communication accélère la prise de décision, mais met une pression additionnelle sur les gestionnaires. »*

Cela implique qu'*« avec toutes ces particularités, il faut mettre beaucoup d'attention à la sélection du personnel. »* Aussi, la formation doit être davantage poussée. *« Tout le monde doit être à l'aise avec tout, téléphone, informatique, etc. » « Nos employés doivent connaître plusieurs systèmes. »* On imagine l'impact quand un cadre dit que *« pour former un agent au SAC, on a un programme de 2 ans. »*

Par rapport à la technologie, il y a également des transformations importantes. Ainsi, *« le budget et les ressources humaines doivent être disponibles. »* En effet, il faut de *« l'argent, car développer des systèmes coûte cher. »* Et le support aux directions opérationnelles doit être omniprésent. Quand on pense que cela veut notamment dire une disponibilité 24 heures sur 24, 7 jours sur 7, on comprend tout de suite que ça implique plus de ressources. Mais il faut également que la coopération soit beaucoup plus étroite. Les gens doivent travailler ensemble dans les mêmes équipes. Aussi, pour arriver à implanter de nouvelles applications innovatrices *« l'expertise technologique est importante. Organisationpublique.com est un gros développeur informatique. On est avant-gardiste. »*

Une dernière transformation touche le besoin d'intensifier la collaboration. À l'interne, *« la collaboration est importante pour les gens du service à la clientèle. Une question pointue et il*

faut une personne experte pour répondre. Ça doit être transparent pour le client. » C'est loin d'être évident quand on considère la culture silo d'Organisationpublique.com. C'est ainsi que plusieurs constatent que « les unités opérationnelles ne coopèrent pas toujours. Elles priorisent leurs dossiers internes. » À l'externe, avec plusieurs autres organisations, même si cela vise actuellement seulement à échanger électroniquement de l'information, ce n'est pas chose facile non plus. C'est ce qui explique que souvent « on a des mariages obligés. » « Il faut formaliser des ententes écrites avec les organisations pour les échanges d'information et ce n'est pas toujours facile. Par exemple, ça fait 3 ans qu'on travaille sur une entente avec une certaine organisation externe et on ne l'a pas encore. » S'ajoute à cette barrière culturelle, que « les systèmes ne se parlent pas à l'interne. C'est encore pire entre organisations différentes. »

Dans une évaluation *a posteriori* de leur expérience, sans prétendre avoir pleinement réussi le multicanal, loin de là, les intervenants identifient certains bénéfices observés. En ce qui touche la clientèle, on souligne être plus performant « *Beaucoup plus performant... La vitesse de réaction du service à la clientèle a augmenté* » « *Le temps d'attente n'est plus que de deux minutes au téléphone.* » « *On essaie que le citoyen ne se retrouve pas dans le vide.* » « *Il y a plus d'uniformité dans le traitement des dossiers.* » « *L'information est la même partout.* » « *Pour le canal électronique, le taux de satisfaction de la clientèle a augmenté.* » Du côté des coûts, « *La prestation électronique des services permet de réduire la charge de travail sur les autres canaux.* » « *Nous avons fait des économies d'équivalent temps complet.* »

Cette évaluation a aussi permis aux intervenants de mentionner plusieurs difficultés rencontrées, à savoir : l'orientation clientèle, le rôle de la Direction des technologies, la capacité technologique de la clientèle, l'adhésion du personnel, la compatibilité des systèmes et la dimension légale.

Premièrement, les organisations publiques sont habituées de répondre aux demandes des citoyens. Il leur est donc extrêmement difficile, même d'envisager de segmenter la clientèle. Cela même si à OrganisationPublique.com on est bien conscient que « *Le plus important c'est le souci du client.* » « *Segmenter la clientèle et offrir un service selon les besoins de différentes catégories de la clientèle.* » Comme ce n'est pas dans les façons de faire, on a peu de connaissance sur la clientèle et encore moins quant à leurs besoins par segment. Même au plan du développement des systèmes informatiques, cela est difficile à envisager « *Ce qui est difficile à accepter pour les technologues qui ont l'impression de livrer un produit à moitié fini.* »

Deuxièmement, il y a le fait que le multicanal est promu par les gens de la Direction des technologies qui exercent un leadership très fort dans son implantation. Cela a fait que « *Les directions opérationnelles n'étaient pas prêtes. Elles n'étaient pas friandes d'embarquer là-dedans.* » « *Ça faisait 2 ans que les informaticiens pensaient aux services électroniques. Ils étaient déjà dans le train avant qu'il commence à rouler, alors que les autres ont dû prendre le train pendant qu'il roulait.* » Pourtant, « *Ceux qui devraient être en charge de développer la PES sont ceux qui sont en contact avec les clients.* »

Une troisième difficulté notée est la population qui n'est pas prête technologiquement. « *La population n'est pas toujours prête pour les nouvelles technologies.* » « *Au Québec, 50 % de la population est analphabète fonctionnelle relativement à la technologie et bien des employés sont*

dans cette catégorie. » « Certains clients ont encore des réticences à utiliser les échanges électroniques. »

Quatrièmement, il est souligné le manque d'adhésion du personnel. *« L'adhésion des gens à l'interne qui n'est pas toujours facile à avoir. » « Les employés ont encore souvent peur de perdre leur job. »*

Cinquièmement, les incompatibilités entre les systèmes internes et externes ont aussi été des contraintes importantes. *« Les systèmes ne se parlent pas à l'interne. C'est encore pire entre organisations différentes. »*

Finalement, le respect des lois a représenté une difficulté importante, notamment en ce qui touche l'authentification, la sécurité et la confidentialité. *« Les aspects légaux sont très complexes, notamment la sécurité et l'authentification. C'est dispendieux et il faut recommencer chaque six mois comme les antivirus. » « Cela pose problème, notamment pour les procurations et sous-procurations pour les entreprises. »*

2.3 EntrepriseFinancière.net

Existant depuis plus de 100 ans, EntrepriseFinancière.net est, comme son nom fictif l'indique, une entreprise privée du secteur financier, un fleuron de l'économie nationale. Elle est de grande taille, comptant plusieurs milliers d'employés et offre des services à une clientèle de particuliers et d'entreprises dans son marché national, ainsi que des services spécialisés à l'échelle internationale. Ses services sont offerts à partir d'un réseau de bureaux partout à travers le pays.

Récemment, une nouvelle équipe a été nommée à la Haute direction. Elle s'est donné comme défi de mettre l'accent sur l'augmentation des revenus en provenance de la clientèle des particuliers et des PME. On veut occuper le premier rang du marché. Tout cela en maintenant un équilibre primordial entre cette croissance des revenus et le contrôle des coûts.

Une vision sert d'assise à ce développement, soit celle d'agir pour chaque client comme un groupe parfaitement intégré. Celle-ci prend forme dans un slogan « un client, une entreprise financière », qui se veut stimulant et rassembleur. Il doit guider le déploiement des différentes initiatives visant la clientèle, afin que chaque point d'entrée donne accès à la même prestation de service de qualité, aux meilleurs conseils personnalisés et à la meilleure proposition de solutions financières possibles. Pas surprenant donc, que certains disent que « ... *ce sont les clients qui veulent et guident les transformations.* »

Pour ce qui est de sa culture organisationnelle, EntrepriseFinancière.net est une institution dynamique qui a assez régulièrement renouvelé son équipe à la Haute direction. Chacune d'elles a voulu enrichir la culture organisationnelle en l'ajustant à son style de gestion et à l'environnement. Plusieurs diront « *On est toujours en transformation de culture.* » et « *très souvent, des changements pour s'ajuster à l'environnement où aux gens qui dirigent l'organisation.* »

Ces changements de dirigeants contribuent aussi sans doute à expliquer que par rapport à la prise des décisions stratégiques, on a l'impression qu'on est passé du *top-Down* où les vice-présidents sentaient qu'ils avaient du pouvoir au *bottom-up* où des initiatives ont été prises, de manière un peu isolée, à tous les niveaux hiérarchiques. On « *Essaie de se transformer... en nous éloignant de l'approche top-Down.* », pour développer « *... une culture entrepreneuriale, on a une approche bottom-up.* »

Maintenant donc, « *C'est très entrepreneurial. Nous avons presque des entreprises à l'intérieur de l'entreprise.* » Il y a une vive concurrence entre les lignes d'affaires. De plus, c'est une « *Culture entrepreneuriale extrêmement command and control, peu de décideurs et beaucoup d'exécutants.* » Certains expriment même leur sentiment qu'« *Il n'y a plus vraiment un pilote dans l'avion, il y en a plusieurs* »

Quant à l'habitude aux changements, il y en a toujours beaucoup, qui ne sont cependant pas jugés majeurs. Il s'agit plus d'évoluer pour s'adapter à l'environnement, d'offrir plus de produits, qui sont de plus en plus sophistiqués. « *Peu de changements drastiques, de changements culturels profonds. Il s'agit plus d'une évolution que de changements. On s'adapte à l'environnement.* » Ce peut être également des changements organisationnels pour optimiser le travail ou des changements technologiques, souvent des investissements importants dans l'*hardware*. « *On est en constante révision de nos façons de faire, surtout au niveau des opérations.* »

Ce qui peut expliquer que ces changements ne sont pas considérés comme majeurs est qu'ils sont faits à la pièce et ne s'inscrivent pas dans une stratégie et une démarche globale. « *Il y a des changements à tous les niveaux, mais on a besoin de disposer d'un processus de bout en bout.* »

Pour ce qui est de la propension à la collaboration, « *On fonctionne toujours en silo.* » « *Nous sommes encore très siloïque au niveau organisationnel.* » Il est très compliqué et difficile de collaborer. « *Il y a des murs de briques entre les unités administratives.* » Et « *Il y a trois cloisons : entreprises, particuliers, corporatif.* » Certains mentionnent même qu'« *il y a un manque flagrant de respect des autres.* » Cela se répercute dans les opérations courantes avec la clientèle. Par exemple, une demande d'un client qui sera simplement retournée si elle ne comprend pas toutes les informations requises. Tout cela, alors que l'« *On devrait favoriser le travail en mode transversal. Le regroupement des unités administratives qui font la même chose.* »

Plusieurs éléments encouragent, pour ne pas dire stimulent ce travail en silo, comme « *Les programmes de rémunération qui sont collés aux silos.* » Il y a aussi les primes qui sont reliées à la performance individuelle ou de chaque unité administrative. C'est une « *culture qui ne favorise pas la collaboration entre services. Centrée plus sur les objectifs de l'unité administrative que ceux d'EntrepriseFinancière.net.* » Il y a aussi la structure organisationnelle qui ne facilite pas le travail en mode transversal. Il est, par exemple, mentionné que les services de support ne font pas partie des lignes d'affaires. Les unités administratives qui travaillent à donner le même service ne sont pas regroupées. On souligne aussi la mise sur pied de grandes directions qui n'aident pas à développer la collaboration.

Cependant, « *Il y a une volonté de briser le fonctionnement en silo.* » « *... on essaie de mettre en place un esprit de collaboration qui repose sur le slogan un client, une entreprise financière.* »

En ce qui touche l'orientation clientèle, pas de doute, l'importance du client est présente dans le discours. « *Le service client, c'est le mot d'ordre.* » Il y a des programmes pour améliorer la qualité des services rendus et mesurer la satisfaction de la clientèle. Par exemple, des initiatives comme l'approche *Destination client* qui consiste à faire vivre une expérience différente aux clients qui viennent dans les bureaux d'accueil. Il y a des « *Sondages sur une base régulière* » pour mesurer la satisfaction de la clientèle. Ces sondages sont faits par une firme externe. De même, sur une base hebdomadaire ou mensuelle des clients mystères font des transactions, des appels, des visites dans les bureaux d'accueil, etc. À l'aide d'une grille, ceux-ci évaluent les différents services reçus.

Mais, ce discours ne trouve pas toujours écho dans l'opération. Le client a « *Une grande importance, mais les actions ne le prouvent pas.* » « *On n'est pas "client centrique"* ». La rentabilité prime encore fréquemment sur l'orientation clientèle, ce qui explique sans doute que l'on n'est « *Pas assez focus clients, on est trop focus produits.* » « *Il y a un problème de cohérence entre nos stratégies et le niveau de nos standards.* » Ainsi, « *L'information sur la satisfaction n'est pas vraiment utilisée pour opérer des transformations de la prestation des services. On offre des produits sans véritablement avoir à l'esprit s'ils sont vraiment intégrés de manière à répondre à des segments précis de la clientèle.* » Au lieu d'envisager des transformations qui visent à répondre aux besoins spécifiques des clients (ex. : leur cycle de vie), on développe de nouveaux produits. De plus, dans les projets réalisés, il n'y a pas de *post mortem* qui est fait pour voir jusqu'à quel point on a bel et bien amélioré notre réponse aux besoins de la clientèle.

Donc, même si le nouveau Président a mis l'accent sur l'orientation clientèle, il reste encore à joindre les actes au slogan. « *On s'est ramené, mais on avait perdu la vue du client.* » « *Il va falloir joindre les actes au slogan un client, une entreprise financière.* »

Si on se tourne maintenant vers la prestation de ses services, le multicanal s'est surtout implanté sous la pression exercée par la concurrence. « *L'évolution du marché a été déterminante.* » « *Le développement de la prestation multicanal n'était pas la priorité.* » Il n'y a donc pas de vision claire et précise qui ressorte en ce domaine, si ce n'est d'être des *smart followers*, « *On a choisi de ne pas être pionnier dans la prestation multicanal.* » Ce qui amène à comprendre qu'on s'est limité à suivre ce que faisaient les concurrents. « *Ici, à EntrepriseFinancière.net on est bon deuxième. On se dit, si ça plante, ce n'est pas nous autres qui va planter.* » C'est aussi probablement ce qui explique que « *La technologie drive trop souvent les choses.* »

« *Les canaux se sont ajoutés les uns après les autres sans stratégie particulière.* », en se disant « *On veut que le client ait le choix.* » Bien sûr, la priorisation de l'orientation clientèle par le nouveau Président est un pas vers une telle stratégie. Mais, « *Le slogan un client, une entreprise financière, ne suffit pas, il faut livrer la thématique qui vient autour.* » Il faudra que cette stratégie s'articule autour de trois axes : clients (qualité du service), actionnaires (coût, profitabilité) et personnel (attirer et retenir les meilleurs talents).

Pour ce qui est de l'intégration des canaux, une conséquence directe de l'absence de vision globale ou d'une stratégie pour encadrer le développement multicanal, il n'y a « *Aucune stratégie pour privilégier l'un des canaux.* », si ce n'est « *La structure de tarification qui dicte un peu le*

choix du client. » Cela explique que « Les canaux ne sont pas intégrés et optimisés par rapport aux besoins des clients! » Également, qu'« Il y a eu l'étape où on voulait sortir les gens des bureaux d'accueil, maintenant, on trouve qu'un client qui est venu nous voir vaut de l'or. » L'information détenue n'est même pas la même selon le canal. Ainsi, les bureaux d'accueil n'ont pas les mêmes données sur la clientèle que les agents qui répondent au téléphone. « Il n'y a aucune vue transversale de notre prestation. », ce qui fait qu'« ... un client doit souvent utiliser 2 ou 3 canaux pour avoir une réponse adéquate à son besoin. » Plus graves encore, « ... les centres d'appels et les bureaux d'accueil sont en compétition. »

Les problèmes de compatibilité entre les systèmes informatiques, « *Les bases de données ne se parlent pas.* » et le fonctionnement en silo exacerbent cette situation. « *Le fonctionnement par silo fait que les clients doivent faire appel à des personnes différentes, selon les services demandés.* »

Cependant, « *Nous avons la volonté de changer cela, mais dans l'action nous ne sommes pas là. Cette volonté se trouve plus en haut qu'en bas.* » Ceci étant dit, « *Il y a des initiatives pour essayer de corriger cela.* » En effet, il faut constater que l'on s'est attaqué à améliorer cette situation en mettant en place une architecture d'entreprise. « *Nous avons un projet d'architecture d'entreprise. Le but est de s'assurer qu'en termes de technologies, nous avons une vision transversale.* » Il y a aussi la vision stratégique du nouveau Président, exprimée dans le slogan « *un client, une entreprise financière* ». « *Maintenant, le client appelle le centre d'appels et le changement d'adresse se fait partout à l'intérieur de EntrepriseFinancière.net. Mais ce n'est pas facile de faire cela, même si ça paraît simple.* »

Cette implantation du multicanal a entraîné des transformations importantes. « *Il y a 15 ans, l'implantation de centres d'appels a amené une grande réforme d'EntrepriseFinancière.net. L'arrivée d'Internet a été moins perturbatrice.* » Moins perturbateurs sans doute, mais il n'en demeure pas moins que ces nouveaux canaux électroniques de prestation des services et surtout « *La migration de la clientèle d'un canal à un autre nécessite une transformation très orchestrée à l'interne.* »

Ces transformations touchent surtout le personnel, l'organisation du travail, la technologie, la collaboration, la structure organisationnelle et le marketing. En ce qui concerne le personnel, « *Il faut redéfinir les compétences requises pour chaque couche de la structure.* » Il y a des compétences additionnelles et différentes à développer et à exiger à l'embauche. « *Il faut mettre l'emphasis sur les compétences techniques, mais aussi sur les soft skills, comme la capacité à travailler en équipe, capacité d'influencer, esprit de collaboration, etc.* » En effet, l'expertise du personnel, surtout les agents en lien avec la clientèle, doit non seulement porter sur le contenu du service à rendre, mais tout autant sur les outils et les applications informatiques à maîtriser et la relation clientèle à contrôler. « *Pour nos agents des centres d'appel, il faut des multicompetences, celles relatives aux produits, processus, etc.* » C'est vrai aussi pour les cadres. « *On ne gère pas un centre d'appel comme un bureau d'accueil.* »

Pour les technologues, il s'agit d'une expertise technique diversifiée et flexible. Cela, pour assurer que chaque développement d'applications se fasse sur la base d'une vision multisystèmes et dans un souci constant de s'ajuster aux besoins des différents segments de la clientèle. Dans ce dernier cas, cela veut notamment dire qu'il faudra faire primer les besoins des segments de la

clientèle sur la qualité technique du système qui passe souvent par une réponse générale aux besoins de l'ensemble des clients.

Évidemment, « *Il faut savoir que les ressources dont on dispose n'ont pas toutes les qualifications.* » Cela implique donc d'intensifier la formation du personnel. « *À chaque changement, il faut former les gens.* » Par ailleurs, « *Il faut que la formation soit plus ciblée.* », c'est-à-dire prioriser les besoins courants du personnel pour servir efficacement la clientèle. Il devient aussi important de repenser le cheminement de carrière. « *Il faut créer un cheminement de carrière transversal, multicompetences.* »

Par ailleurs, le multicanal remet en cause la spécialisation des tâches du personnel. En effet, « *Les gens n'exercent pas leur spécialité à temps plein puisqu'il y a moins de clients qui viennent dans les bureaux d'accueil.* » Il faut donc que les employés développent beaucoup plus de polyvalence.

Du côté de l'organisation du travail, « *On ne peut plus organiser les postes de travail uniquement par domaine d'expertise.* » Il faut penser en regard d'un concept de guichet unique pour la clientèle. Ceci veut aussi dire un « *Déplacement d'un bon nombre de ressources des bureaux d'accueil vers le centre d'appels.* »

Relativement à la technologie, en plus d'exiger de gros investissements, « *Le grand défi du multicanal est l'intégration de l'information de façon à ce qu'elle soit la même partout.* » Cela implique, on l'a vu, qu'« *Il faut un projet d'architecture d'entreprise pour y arriver, mais encore là, il faut une vue globale.* » L'information, surtout son partage et son utilisation, devient encore plus stratégique. « *Il faut développer une intelligence d'affaires pour accumuler, partager, analyser et utiliser les données.* »

Pour ce qui est de la collaboration interorganisationnelle, elle devient plus importante que jamais. « *Il faut faire travailler tout ce monde ensemble.* » Sans collaboration, il est presque impossible d'implanter un multicanal performant. Plus grave encore, l'objectif qu'elle vise de rendre la vie plus facile et d'attirer la clientèle est difficilement atteignable. À *EntrepriseFinancière.net*, c'est sur ce plan que se trouve l'une des plus grandes lacunes. « *La collaboration n'est pas naturelle.* » « *La collaboration n'est pas facile. Il y a concurrence entre les lignes d'affaires. Il faut en faire ressortir les avantages.* » Qui plus est, « *La volonté de collaborer est loin d'être la même chez les participants.* » Et on ne peut pas dire que la situation s'améliore. « *Avant, nous étions plus flexibles, nous collaborions plus qu'actuellement.* »

Sur le plan de la structure organisationnelle, elle doit être repensée sur la base du service à la clientèle plutôt que par produit. « *La structure est restée par produit.* » « *Quand tu travailles par produit, tu n'as jamais la vue globale.* »

Finalement, le marketing doit être revu, car un multicanal performant implique une segmentation rigoureuse et éclairée de la clientèle. « *Il faut une segmentation de la clientèle par cycle de vie pour être en mesure de répondre à ses besoins.* »

En faisant une analyse évaluative de toute cette expérience vécue par rapport à l'implantation du multicanal et les transformations qu'il implique, les intervenants identifient des bénéfices obtenus. Un intervenant dira sans ambages « *Ça nous a permis de continuer à exister.* » Pour la

clientèle, la disparition des longues files d'attente dans les bureaux d'accueil. « *Les bénéfices tangibles du multicanal : des services disponibles 24 heures sur 24.* » Également, « *La satisfaction de la clientèle a augmenté, de manière générale.* » Du côté des coûts, « *Il y a moins de niveaux hiérarchiques et ça permet une flexibilité et une rapidité dans les prises de décisions.* » « *Je crois aussi que nous sommes plus efficaces comme organisation.* » « *Nous connaissons très bien notre structure de coût. Nous savons combien coûte une transaction au guichet et combien coûte une transaction en succursale. Nous pouvons donc mettre sur pied une tarification en conséquence.* »

Mais, il a aussi été souligné plusieurs difficultés rencontrées, à savoir : la vision, la collaboration, le rôle de la Direction des technologies, la capacité d'investissement, la compatibilité entre les systèmes et les dimensions légales.

Premièrement, en ce qui concerne la vision, l'implantation du multicanal doit reposer sur une « *Vision d'affaires claire et intégrée.* » Dans le cas d'EntrepriseFinancière.net, « *Le slogan un client, une entreprise financière ne suffit pas, il faut livrer la thématique qui vient autour.* » Il faudra que cette stratégie s'articule autour de trois axes : clients (qualité du service), actionnaires (coût, profitabilité) et personnel (attirer et retenir les meilleurs talents). Comme conséquence directe, « *Aucune stratégie pour privilégier l'un des canaux.* », si ce n'est « *La structure de tarification qui dicte un peu le choix du client.* » Cela explique que « *Les canaux ne sont pas intégrés et optimisés par rapport aux besoins des clients!* » Également, qu'« *Il y a eu l'étape où on voulait sortir les gens des bureaux d'accueil, maintenant, on trouve qu'un client qui est venu nous voir vaut de l'or.* »

Une deuxième difficulté, tout aussi importante, était « *Notre difficulté à fonctionner en mode collaboratif.* » « *Notre culture hermétique en silo, nos compétitions à l'interne.* » « *La complexité de la collaboration. Il faut la dénouer.* » « *C'est très entrepreneurial. Nous avons presque des entreprises à l'intérieur de l'entreprise.* » « *Culture qui ne favorise pas la collaboration entre services. Centrée plus sur les objectifs de l'unité administrative que ceux de l'entreprise.* » « *La collaboration est extrêmement difficile en raison du virage performance.* » « *Les programmes de rémunération sont collés aux SILOS.* »

Troisièmement, « *Les TI ont pris une place qui a servi à nous déresponsabiliser.* » « *Les lignes d'affaires se sentent trop contrôlées par les TI. Ils ont développé le réflexe de parler de solutions au lieu d'amener leurs besoins.* » « *Travailler à partir de plusieurs plateformes TI non intégrées.* »

Quatrième difficulté, les investissements dans la technologie n'étaient pas toujours suffisants. « *On aurait dû investir dans la technologie, beaucoup de sous.* » « *Évolution technologique, ça devient difficile à suivre.* » « *La technologie très inégale sur les différents fronts. Sous-investissement dans la technologie.* »

Cinquièmement, la compatibilité entre les systèmes n'était pas au rendez-vous. « *Travailler à partir de plusieurs plateformes TI non intégrées.* » « *Il faut que les systèmes se parlent plus. On a même des logiques différentes.* » Cela passe inévitablement par le fait que « *Les TI doivent développer une architecture d'entreprise, un entrepôt de données pouvant fournir de l'information sur la clientèle.* »

Sixième et dernière difficulté, les dimensions légales. D'abord, « *La législation dans notre domaine n'a pas bougé depuis longtemps.* » Elle n'est donc plus vraiment adaptée au multicanal. Puis, il y a « *La réglementation, comme on ne peut pas vendre certains produits dans nos bureaux d'accueil.* » Il faut aussi « *Garantir la sécurité et confidentialité des informations* » dans un contexte où « *Les clients qui craignent encore de faire des transactions par Internet.* »

2.4 NouveauProgramme.org

NouveauProgramme.org est une organisation publique de grande taille, car elle compte plusieurs milliers d'employés. Elle gère de multiples programmes et dispense de nombreux et différents services à la population. Comme dans la plupart des organisations publiques, on y retrouve une culture organisationnelle bureaucratique où la prise de décision se fait à un haut niveau et repose sur un processus très structuré et hiérarchisé. « *Les besoins peuvent provenir de la base et acheminés au Conseil exécutif via la hiérarchie. Ce dernier émettra ensuite des recommandations au Conseil de direction qui décidera par la suite.* »

Cela contribue à expliquer que NouveauProgramme.org n'est pas une organisation reconnue comme innovatrice. « *NouveauProgramme.org est une grosse organisation. C'est un train. C'est difficile à faire virer de bord. Ce n'est pas une organisation qui initie des nouveautés.* » Cela ne veut pas dire que la Haute direction ne cherche pas des moyens et des opportunités d'innover. Cela fait qu'il y a de multiples changements depuis de nombreuses années, notamment plusieurs fusions de programmes et d'organisations. Mais, ceux-ci touchaient surtout la structure. Ils ont quand même fait que le personnel a développé une grande capacité d'adaptation et s'est habitué aux changements. « *Il y a une constante chez NouveauProgramme.org, c'est le changement. Et la capacité d'adaptation constitue notre force et c'est le garant des changements.* »

Pour ce qui est de la propension à la collaboration interne et externe, on travaille plus en SILO au sein de NouveauProgramme.org. « *On ne sent pas qu'il y a une culture de partage.* » Par contre, une grande, très grande, une totale importance est accordée au client. Le service à la clientèle est une priorité centrale de l'organisation. « *On accorde une importance majeure au client. C'est au cœur de toutes les préoccupations et décisions : Déclaration de services aux citoyens, Plan triennal d'amélioration des services, etc.* » Certains vont même jusqu'à dire « *Trop grande! On met l'emphasis sur les cas particuliers. On gère les exceptions.* »

Mais, voilà qu'une opportunité inespérée se présente en ce qui touche la prestation des services. Au plan politique, les élus ont décidé d'aller de l'avant avec une loi visant à établir un nouveau programme social et créer une nouvelle structure organisationnelle pour le gérer. Cependant, par souci de ne pas dupliquer les fonctions, ils exigent que l'opération du programme soit confiée en sous-traitance à une organisation déjà existante. Également, on demande aussi que cette opération contribue à supporter le développement économique des régions.

Pour encadrer cette sous-traitance de la gestion du programme, avant de contacter d'autres organisations, les dirigeants du nouvel organisme se mettent à la tâche et élaborent un plan d'affaires. Dans les éléments du contexte, d'abord, on parlait de zéro, donc tout était permis pour la façon d'offrir les services reliés à ce programme. De plus, ce programme s'adressait à des

jeunes gens de la génération Internet, donc très familier avec les nouvelles technologies. Il doit aussi avoir une incidence sur le développement économique des régions. Relativement aux objectifs, le premier était que le programme soit reconnu pour l'efficacité de son service à la clientèle. Ainsi, on ciblait une réponse dans les 24 heures à toutes demandes transmises. Le deuxième visait un coût d'administration le plus bas possible.

Tenant compte de tous ces éléments, le plan d'affaires reposait sur des décisions stratégiques audacieuses. Premièrement, les services seraient exclusivement offerts via le WEB, le téléphone et la poste. Il n'y aurait pas de bureau d'accueil et jamais un client ne pourrait se présenter en personne. *« Le Nouveau programme est le premier programme public qui utilise uniquement la prestation électronique de service (PES) au niveau transactionnel. »*

Ce faisant, la localisation des centres de service n'était pas vraiment importante pour la clientèle. Ils ont ainsi pu être établis dans trois régions éloignées différentes, choisies en fonction de leurs difficultés économiques. Pour l'efficacité du service à la clientèle, on a choisi de négocier des ententes de transfert électronique pour toutes les informations nécessaires qui sont déjà dans des banques de données d'autres organisations ou d'autres paliers de gouvernement. En ce qui touche la réduction des coûts, la décision a été prise d'avoir une administration exclusivement numérique. Il n'y aurait donc pas de papiers ni de dossiers cartonnés. *« Il n'y a aucun formulaire, ni dossier papier »*

Avec ce plan d'affaires en main, le responsable du dossier contacte les dirigeants de quelques organisations pour leur demander s'ils seraient en mesure de garantir que le programme soit opérationnel, en respectant les dispositions du plan d'affaires, dans un délai de huit mois après l'adoption de la Loi le créant.

La direction de NouveauProgramme.org voit là une chance de diversifié son portefeuille d'activités et surtout, d'innover dans la façon d'offrir à la clientèle ciblée, les services prévus par ce nouveau programme. Elle montre donc son intérêt en prenant l'engagement de respecter le délai prévu, si on leur confiait la gestion de ce nouveau programme. Cela fut fait.

La Haute direction se rendait bien compte du défi titanesque que représentait l'application de ce plan d'affaires, en tenant compte de sa culture organisationnelle très conservatrice. D'ailleurs, cela amène plusieurs intervenants à exprimer du scepticisme. *« Pour le Nouveau programme on se pose toujours la question, comment être différent et créatif. C'est le même critère pour le recrutement du personnel. »* Comme si ce n'était pas déjà suffisamment compliqué, cela doit se faire dans le délai de huit mois prescrit par la loi!

La seule façon d'avoir une chance d'y arriver est de créer une unité administrative nouvelle, chapeautée par une nouvelle direction de l'organisation. Cela permettrait de lui donner plus d'autonomie et de lui octroyer une marge de manoeuvre plus grande. Il faut cependant souligner que les postes de cette nouvelle direction devaient, comme le prévoyait la convention collective, être d'abord offerts au personnel des autres directions de l'organisation.

La nouvelle direction s'attelle à la tâche avec le mandat de concrétiser la vision stratégique décrite dans le plan d'affaires pour le Nouveau programme, à savoir : un accès facile, un service rapide, une réponse équitable (qui transcende les différentes personnes qui répondent aux clients)

et un traitement juste de chaque dossier (conforme à la Loi créant le programme, surtout que le client profite pleinement des dispositions de cette Loi). *« Il faut assurer l'équité, c'est-à-dire un traitement juste et que personne n'ait laissé pour compte, et la conformité, c'est-à-dire que le client a l'aide à laquelle il a droit et qu'il reçoit le bon montant. »*

Comme prévu, le mode de prestation des services est centré presque exclusivement sur le WEB. *« On cherche à optimiser le WEB avant le téléphone. » « Le WEB est privilégié, même pour répondre aux questions posées. »* Pour y arriver, il faut s'assurer que l'application technologique développée *« Vise à augmenter l'utilisation du WEB en améliorant les écrans et rendant le système ergonomique. »* Il y a aussi une promotion soutenue auprès de la clientèle. *« Beaucoup de publicité pour le WEB, car le dossier y est traité beaucoup plus rapidement. »* On va plus loin et *« On demande aux agents d'inviter les clients à utiliser le WEB, en mentionnant que le traitement de la demande est plus rapide par ce canal. »*

À ce premier niveau de difficulté, s'ajoute l'objectif d'offrir un accès facile et une réponse dans les 24 heures à toute demande. Cela implique qu'il faut recourir à l'échange électronique de renseignements entre diverses bases de données internes ou qui proviennent d'autres instances gouvernementales ou d'autres programmes. *« Le projet Nouveau programme l'obligeait » « Notre solution d'affaires est bâtie sur l'échange de renseignements et nous dépendons des renseignements qui proviennent des autres partenaires. » « On ne travaille plus en SILO. Heureusement, les autres directions ne viennent pas voir ce que l'on fait. »* D'emblée, on peut se rendre compte de la complexité technologique qu'une telle façon de faire représente. En plus, il faut obtenir les autorisations de plusieurs autres paliers de gouvernements pour ce faire.

Et, ce n'est pas tout, pour réduire les coûts au minimum, car on vise des coûts administratifs remarquablement bas, au moins comparable avec ceux des entreprises privées pour des services comparables. *« Nous visons un coût administratif le plus bas possible. » « Nous avons une volonté de rester dans la tendance qui s'installe. C'est naturel de faire affaire à un service en ligne. On veut rester compétitif avec d'autres institutions privées comme les banques, les assurances,,, »*

Pour y arriver, on table sur l'absence de papier que ce soit documents, notes, pièces justificatives ou même dossiers. *« Aucun papier! On numérise les documents produits, y compris la demande reçue par la poste. »* On ne conserve même pas les documents envoyés par les clients *« Renvoie aux clients ses originaux après les avoir numérisés. »*

Il est aussi prévu d'*« Éviter l'intervention humaine dans le traitement des dossiers. »* La première analyse du dossier est donc faite par l'application informatique et les conclusions seulement sont soumises pour vérification ou action à un agent.

Tout cela fait qu'il y a une grande intégration des services au sein de la direction du Nouveau programme. Il y a seulement deux portes d'entrée, le site WEB et un numéro de téléphone. Ainsi, il a été possible de localiser en région les centres de service à la clientèle, puisque jamais un client ne peut s'y présenter en personne. Ils sont au nombre de trois, dans autant de régions. *« Tout passe par le Centre de service à la clientèle. » « Il y a trois Centres d'appels avec un numéro unique. »*

Dès lors, il est possible de réaliser qu'il s'agit vraiment d'une première en matière de prestation de service pour une organisation publique. Les défis, qui sont aussi gigantesque l'un que l'autre sont autant stratégique, technologique, opérationnel, en termes de gestion des ressources humaines, d'organisation du travail et, finalement, politique.

Sur ce dernier plan, il est intéressant de souligner que lorsque le programme a officiellement démarré, il y a eu de nombreux ratés. L'application ne fonctionnait pas toujours correctement, les autorisations d'accès aux autres bases de données n'avaient pas encore été obtenues, d'où il était impossible de transférer électroniquement des informations dans le dossier et le dernier point, le pire, est que les gens n'arrivaient pas à remplir le formulaire en ligne ou encore ne réussissaient pas à le transmettre électroniquement. S'ajoute à ces différents problèmes, un volume énorme de demandes, dû au fait que le programme démarrait. Il y a donc eu un déluge de plaintes et un tollé de critiques de clients qui s'adressaient directement aux élus. Le débat politique s'est donc enflammé et pour calmer cette grogne, il a fallu identifier des bureaux où les gens pouvaient se rendre pour faire leur demande et obtenir de l'information sur le programme. On a utilisé, pour ce faire le réseau de bureaux régionaux qu'opérait déjà NouveauProgramme.org pour ces autres programmes. Cette mesure temporaire a disparu après les premiers six mois du début des opérations du programme.

Du côté des transformations enregistrées, d'entrée de jeu il faut souligner que c'était un tout nouveau programme implanté à partir de l'ajout d'une toute nouvelle unité administrative. *« Construire quelque chose de nouveau. » « Partir d'une page blanche pour un projet de ce type constitue un élément facilitateur. »*

N'empêche, on devait recruter les employés parmi ceux déjà en poste à NouveauProgramme.com. On s'inscrivait aussi dans ses habitudes et façons de faire. Plusieurs transformations ont donc été constatées. Elles touchent : le personnel, l'organisation du travail, la planification de la main-d'œuvre, la supervision et la technologie.

Pour le personnel, d'abord un changement total de mentalité était nécessaire, car il n'y avait plus aucun papier ni dossier physique. *« Il n'y a aucun formulaire, ni dossier papier. »* Tout était en numérique. *« Cela exige une transformation des mentalités, pas de papier, il faut faire les choses différemment. »* Surtout pour une organisation publique, cela représente un changement radical qui touche toutes sortes de processus. Par exemple, *« Aucun dossier papier, alors que le Bureau de révision voulait des dossiers papier. »*

Il y avait aussi l'élimination du fonctionnement par case load. *« Pas de notion de porteur de dossier, donc pas de lien récurrent d'un employé avec le client. » « C'est le premier agent disponible qui répond. Il peut être dans l'un des trois centres d'appel à des milliers de milles de distances les un des autres. »* Cela met l'accent sur l'absolue nécessité du travail d'équipe, car on l'a vu, les centres d'appels sont situés dans des régions éloignées l'une de l'autre. *« Il faut plus travailler en équipe. » « Les agents doivent écrire les remarques au dossier pour que les autres agents soient en mesure de suivre et de comprendre le dossier quand le client appelle de nouveau. »* Plus encore, *« Le fait d'être localisé en différents endroits et de ne pas être porteur de dossiers exige d'être tolérant et respectueux. Ceci parce que le traitement des dossiers se fait en équipe et qu'un collègue peut toujours commettre des erreurs. Ça exige aussi de développer plus de collaboration avec les autres. »*

Le multicanal nécessite aussi beaucoup plus de polyvalence des employés. Il faut répondre au téléphone, mais tout autant faire l'analyse de dossiers. On peut donc parler d'enrichissement des tâches, ce qui demande de l'expertise quant au contenu de la Loi et des règles d'application. En plus, il faut savoir utiliser plusieurs outils technologiques. *« Ça prend des employés polyvalents. Des gens avec des expertises à plusieurs niveaux. » « Des employés qui ont des habiletés personnelles, sociales et à l'aise avec les outils informatiques. » « Les employés doivent être capables de traiter une demande et de répondre aux clients (téléphone versus pigeonier). Il faut avoir un équilibre entre les deux, sinon il y a des problèmes. » « Ça prend des gens qui n'ont pas peur de la technologie. Les gens doivent être à l'aise et croire à ces outils. »*

La formation doit alors être beaucoup plus étendue et intensifiée. *« Les améliorations successives du système font grossir la machine et demandent un temps d'apprentissage que nous n'avons pas toujours. » « Il faut faire de la formation continuellement, car il y a beaucoup d'outils à posséder et des interprétations de la Loi à apprendre. »*

Il faut par-dessus tout avoir une attitude client. Cela doit être pris en compte dans le recrutement. *« Le recrutement doit se faire sur la base d'une approche client. »* Le personnel doit anticiper les besoins de ces derniers, toujours leur démontrer respect et courtoisie. *« Il faut anticiper les besoins du client, être un lien entre les canaux et les clients. » « Avoir à cœur le service à la clientèle. Le sourire est dans la voix. » « Il faut être à l'aise avec la clientèle, faire de l'écoute active et ne pas juste donner de l'information. » « Ça prend des gens avec une bonne ouverture d'esprit, courtois, mais aussi un bon support de formation. »*

En ce qui touche l'organisation du travail, les horaires sont très différents. Le service est accessible 74 heures par semaine, même les jours fériés. *« On travaille les fins de semaine, 1 sur 4. » « Il faut adapter les conditions de travail (convention collective) de nos agents. Il faut une entente syndicale qui précise les jours fériés. »*

Il y a aussi une transformation quant à la planification de la main-d'œuvre. Elle doit être globale, en ce sens de prendre en compte chacun des centres qui sont très éloignés physiquement l'un de l'autre et du siège. Il faut se rappeler que par le jeu de la répartition électronique automatique des appels c'est le premier agent disponible, quel que soit le centre où il est qui répond. *« En région, donc perte de proximité » « Chaque décision que je prends au niveau de mon groupe a une incidence sur les autres. Je ne pouvais pas prendre une décision unilatérale d'enlever tous les agents au téléphone. Il faut donc travailler continuellement avec les autres centres. »*

La supervision est aussi modifiée grandement. Elle devient virtuelle pour la plupart des employés. Elle se fait en ligne puisque les chefs sont rarement localisés au même endroit physique que les employés à encadrer. *« Le rôle des chefs d'équipe change, devenu virtuel, il y en a toujours un en ligne pour répondre aux agents affectés à son quart de travail. » « Les chefs d'équipe doivent s'assurer de donner les mêmes informations à tous les agents. »* Cela veut également dire que *« Les chefs d'équipe doivent être à l'aise avec l'informatique. »*

Tout cela implique de changer les façons d'exercer cette fonction. Ainsi *« ... la difficulté pour le chef d'équipe d'évaluer la progression de ses agents. ... Comme gestionnaire, je dois donc travailler sur l'imputabilité parce que nous ne disposons pas d'outil de gestion à ce niveau. »*

Relativement à la technologie, elle prend une importance capitale. *« La technologie est déterminante pour les Centres d'appels. »* Il faut, là encore, des changements dans le profil des intervenants. *« D'habitude, on développe un progiciel avec des spécialistes. Mais dans notre cas, il faut que plusieurs systèmes se parlent alors ça ne me prend pas des spécialistes pointus, mais des gens qui connaissent plus qu'un système et qui sont capables de voir les problèmes des relations entre chaque système. »*

Le support devient également extrêmement important pour garantir la fonctionnalité des systèmes. *« Il y a toujours une personne prête à vous venir en aide. Ça prend un support informatique 24/24, 7/7, pour garantir le fonctionnement du réseau. »*

Dans leur évaluation a posteriori, les intervenants font ressortir des bénéfices obtenus. Il faut d'abord souligner que *« pour le Nouveau programme, les indicateurs de performance portent essentiellement sur la satisfaction du client. »* Sur ce plan, il est souligné la proximité, l'accessibilité, la rapidité et la conformité du service. *« Les clients n'ont pas besoin de se déplacer et l'accessibilité par Internet est de 24/24, 7 jours sur 7. »* *« Pour les citoyens, on a réalisé ce projet en termes d'accessibilité et de facilité administrative. »* *« On offre une réponse rapide. Actuellement, on a moins d'une minute de temps d'attente. Une rapidité du traitement des demandes. »* *« 85 % des demandes sont répondues en dedans de 14 jours. »* *« En termes de conformité, chaque client reçoit le même traitement. Le système ne se trompe pas, même s'il traite des centaines de demandes par jours. »* Du côté des coûts, *« nos frais administratifs sont de 3 % par rapport à l'ensemble, alors que c'est 12 % dans l'administration publique. »*

Par ailleurs, cette évaluation fait aussi ressortir les principales difficultés rencontrées, à savoir : sous-évaluation du volume d'affaires, le rôle de la Direction des technologies, les relations parfois difficiles avec les fournisseurs externes de technologies, l'absence d'expertise à l'interne et les problèmes de collaboration avec les intervenants externes.

Premièrement, comme c'était un nouveau programme des évaluations du volume d'affaires avaient été réalisées. Le volume de ressources, surtout humaines, avait été déterminé et affecté en conséquence. Mais, *« On a sous-estimé le volume d'appels, ce qui fait que certains clients devaient attendre 3 heures au téléphone. »* *« L'estimation qui a été nettement faite à côté de la coche. Cela a été très difficile pour ceux qui ont été sur le plancher. »*

Deuxième difficulté, la Direction des technologies de l'information voulait mener le projet. Elle avait même pris les devants et développé une application. Mais, comme la Direction du Nouveau programme avait carte blanche et pleine autonomie, elle n'a pas accepté cette application et fait appel à des firmes externes de technologie. On imagine les tensions que cela a créées et les réticences de la Direction des technologies à collaborer par la suite. *« Il y avait des frictions entre l'équipe de développement et l'équipe informatique qui avait une chasse gardée. »* *« La DGATI est très puissante. Elle avait déjà développé une solution maison qui ne nous convenait pas, donc grosse résistance par rapport à l'application développée par des firmes externes. »* Pire, la relation avec les firmes externes n'était guère mieux. *« Les firmes externes de technologies cassaient du sucre sur le dos des gestionnaires. »*

Troisièmement, il y avait un manque d'expertise à l'interne. *« Il n'y avait pas tellement d'expertise au sein de la DGATI pour régler les problèmes de l'application développée. »* De plus, comme c'était un tout nouveau programme, c'était vrai aussi pour le contenu opérationnel. *« Il n'y avait pas de manuel de procédures au début. » « Il n'y avait pas d'expérience et peu d'expertise. On a souvent utilisé le système D. »*

Comme quatrième et dernière difficulté, il y avait les problèmes liés à la collaboration avec les partenaires externes pour partager leurs informations. Ces dernières étaient absolument indispensables pour pouvoir traiter le dossier des clients. *« Négocier avec les organisations externes, obtenir de l'information d'un tiers n'est pas toujours facile. »*

CHAPITRE 3

LES LEÇONS À TIRER DE CES TROIS CAS

Il est maintenant temps de tirer les leçons de ces cas vécus quant à l'implantation et la gestion du multicanal. D'abord, des constats s'imposent, mais il faut aussi faire ressortir qu'est-ce qui doit être fait pour réussir le multicanal. C'est dans ce sens que des facteurs critiques de succès sont identifiés.

3.1 Les constats qui ressortent de ces trois cas vécus

Une première conclusion générale émerge de l'analyse approfondie de ces trois expériences vécues dans trois organisations différentes. Il n'y a pas vraiment de différence, si ce n'est des nuances, entre les organisations publiques et les entreprises privées. Le seul cas qui se démarque un peu est NouveauProgramme.org, mais cela est relié au fait que ce soit un nouveau programme « ..., car on partait de rien. » Comme il a été décidé de créer une nouvelle unité administrative pour le prendre en charge, il s'agissait de « Construire quelque chose de nouveau. » Il va sans dire que « Partir d'une page blanche pour un projet de ce type constitue un élément facilitateur. »

Plusieurs autres constats importants ressortent. Ils concernent : 1. Les caractéristiques culturelles 2. Les objectifs poursuivis 3. La stratégie d'implantation 4. La gestion du changement 5. Le stade de développement du multicanal 6. L'évaluation de la performance 7. Les transformations.

3.1.1 Les caractéristiques culturelles

Premièrement, l'orientation clientèle est une préoccupation très présente dans la culture organisationnelle, tant dans les deux organisations publiques que dans l'entreprise privée. Chez OrganisationPublique.com « depuis 10 ans, on a recentré nos activités et on traite les gens comme des clients. » « La Déclaration de service aux citoyens, c'est notre bible. » Pour EntrepriseFinancière.net « Le service client, c'est le mot d'ordre. » Il en va de même chez NouveauProgramme.org où « On accorde une importance majeure au client. C'est au cœur de toutes les préoccupations et décisions : Déclaration de services aux citoyens, Plan triennal d'amélioration des services, etc. »

Cependant, elle n'est pas toujours concrétisée sur le plan opérationnel, surtout en ce qui touche la gestion du multicanal. « Une grande importance, mais les actions ne le prouvent pas. » « On n'est pas client centrique. »

Deuxièmement, la collaboration n'y est vraiment pas priorisée et ne se retrouve pas non plus au plan opérationnel dans aucun des cas vécus. « Ici, on travaille par service. Je veux bien aider les autres, mais si ça ne nuit pas à mes résultats » est la réalité d'OrganisationPublique.com. Chez EntrepriseFinancière.net, « On fonctionne toujours en silo. » « Nous sommes encore très siloïque au niveau organisationnel. » Pire encore, « Les programmes de rémunération sont collés aux silos. » Dans le cas de NouveauProgramme.org, « On ne sent pas qu'il y a une culture de partage. »

Une troisième caractéristique est que le changement fait partie intégrante de ces cultures organisationnelles. « *La seule chose constante ici, c'est le changement.* » « *Un mois pas de changement, on s'ennuie* » déclarent les employés d'OrganisationPublique.com. Ceux d'EntrepriseFinancière.net diront « *On est toujours en transformation de culture.* » « *Très souvent, des changements pour s'ajuster à l'environnement où aux gens qui dirigent l'organisation.* » Enfin, « *Il y a une constante chez NouveauProgramme.org, c'est le changement.* » « *La capacité d'adaptation constitue notre force et c'est le garant des changements.* » C'est donc dire que la capacité d'adaptation est l'une des forces sur lesquelles peut prendre assise la gestion du multicanal.

3.1.2 Les objectifs poursuivis par le recours au multicanal

Les objectifs poursuivis par l'implantation du multicanal sont de deux ordres : l'amélioration du service à la clientèle et la réduction des coûts. Cela confirme les résultats obtenus par Pieterston (2011) qui a pour sa part étudié onze processus d'implantation de la prestation électronique de services (PES). Il est donc justifié de prétendre que la performance du multicanal se décline en efficacité et efficience. Pour le premier, il s'agit de la satisfaction de la clientèle et, pour le deuxième, de la réduction des coûts de transaction.

Dans le cas d'OrganisationPublique.com, il est souligné « *La PES nous permet d'être efficace en allant chercher des bénéfices financiers et des bénéfices en termes de qualité de service.* » « *Il y a deux grands objectifs, la rentabilité et le service aux citoyens.* » Chez EntreprisePrivé.net, on déclare : « *L'évolution du marché a été déterminante.* » Il faut toujours être compétitif relativement à la satisfaction de la clientèle et du coût des services. Pour NouveauProgramme.org, il est mentionné : « *Pour le Nouveau programme, les indicateurs de performance ne portent que sur la satisfaction du client* » « *Nous visons un coût administratif le plus bas possible.* » « *On veut rester compétitif avec d'autres institutions privées comme les banques, les assurances, etc.* »

3.1.3 La stratégie d'implantation du multicanal

Le multicanal prend forme par superposition, par positionnement parallèle. C'est une stratégie par défaut, car dans tous les cas il apparaît clairement qu'elle n'est pas vraiment délibérément choisie, ni planifiée comme telle. Les nouveaux canaux sont simplement ajoutés aux autres avec les mêmes fonctions. L'ensemble des produits et des services sont offerts à travers chaque canal. Le consommateur est donc libre de choisir n'importe lequel canal, où il aura toujours accès aux mêmes services.

Comme l'illustrent très clairement des intervenants : chez OrganisationPublique.com, « *Nous sommes en train d'écrire un livre en le lisant.* » Pour EntrepriseFinancière.net « *Les canaux se sont ajoutés les uns après les autres sans stratégie particulière.* », « *On veut que le client ait le choix.* » En ce qui touche NouveauProgramme.org, on a bien sûr élaboré un plan d'affaires qui décrit une stratégie précise et, disons audacieuse sur le plan de la prestation des services. Mais, dans les faits, on doit constater que ces canaux ont été ajoutés aux autres déjà en place, qui n'ont pas été ajustés d'aucune manière. On a même ajouté une structure administrative autonome et une nouvelle direction. En fait, il s'agissait de « *Partir d'une page blanche pour un projet de ce type constitue un élément facilitateur* » de « *Construire quelque chose de nouveau.* » La stratégie de

superposition s'applique donc à ce cas aussi. *« Pour NouveauProgramme.org, ça n'a pas changé grand-chose, car c'était un ajout de service. »*

On est donc bien loin de la stratégie d'intégration qui est la plus susceptible de conduire à l'atteinte des objectifs de satisfaction de la clientèle et de minimisation des coûts de transaction. Dans ce scénario, tous les canaux font partie d'une même stratégie de distribution. Tous les services sont offerts par tous les canaux, mais les forces et les faiblesses de chaque canal sont prises en compte dans leur conception et leur opération. Les mêmes bases de données sont accessibles sur chacun des canaux. Chaque canal devient un guichet unique où le consommateur peut obtenir une réponse adaptée à ses attentes et ses besoins. Il peut ainsi vivre une expérience client homogène et transparente, quel que soit le canal qu'il choisit d'utiliser.

Sans doute une conséquence d'une telle stratégie par défaut, c'est souvent la technologie qui préside au développement du multicanal. Ce sont les représentants de cette direction qui agissent presque toujours comme chargé de projet. Dans le cas d'OrganisationPublique.com, on souligne souvent la pression de l'offre technologique qui promet des performances qui font rêver les dirigeants. *« La technologie, on ne peut passer à côté. »* Cela fait que *« c'est le secteur informatique qui a poussé les services électroniques, pas les services opérationnels qui les ont demandés. »* Chez EntrepriseFinancière.net, on constate que *« La technologie drive trop souvent les choses. »* En ce qui touche NouveauProgramme.org, *« La Direction des technologies est très puissante. Elle avait déjà développé une solution maison qui ne nous convenait pas, donc grosse résistance par rapport au système conçu par une firme externe. »* Et, même *« Les firmes externes de technologies cassaient du sucre sur le dos des gestionnaires. »* Donc, continuellement, *« Il y avait des frictions entre l'équipe de développement et l'équipe informatique qui avait une chasse gardée. »*

Une autre conséquence est que le multicanal s'installe sans prendre véritablement assise sur les besoins spécifiques de la clientèle. À sa face même, on voit qu'une telle approche rendra difficile pour ne pas dire impossible d'atteindre l'objectif d'efficience. Par exemple, pour OrganisationPublique.com on est bien conscient qu'il est crucial de *« segmenter la clientèle et d'offrir un produit selon les besoins de différentes catégories de clientèle. »* Mais, c'est loin d'être évident, car la segmentation n'est pas une technique à laquelle on recourt habituellement dans les organisations publiques. De plus, *« les technologues sont habitués de développer des systèmes de mission, faits pour faire du mur-à-mur, pour traiter massivement les demandes. »* À EntrepriseFinancière.net, *« L'information sur la satisfaction n'est pas vraiment utilisée pour opérer des transformations de la prestation des services. On offre des produits sans véritablement avoir à l'esprit s'ils sont vraiment intégrés de manière à répondre à des segments précis de la clientèle. »* Le développement du multicanal est dicté par la compétition. *« L'évolution du marché a été déterminante. »* Cela fait que *« Les canaux ne sont pas intégrés et optimisés par rapport aux besoins des clients! »* Pour NouveauProgramme.org, c'est un peu différent, car le nouveau programme social s'adressait à une clientèle très ciblée, à savoir des personnes jeunes. Cela a grandement facilité la conception du plan d'affaires et a rendu évidents les choix audacieux qui pouvaient être faits. Après coup, on souligne comment cet élément a été déterminant. Il faut *« Construire la solution d'affaires en fonction de la clientèle »,* faire une *« Bonne analyse des besoins de la clientèle. Tenir compte des différents groupes d'âge. »*

3.1.4 La gestion du changement

Il y a peu ou pas de plan de gestion du changement que nécessite l'implantation du multicanal. D'abord, il est clair pour tout le monde que cela touche le cœur des activités et implique des transformations majeures simultanées. Majeures, en ce sens qu'elles remettent en cause beaucoup de façons de faire « *Cela exige une transformation des mentalités, pas de papier, il faut faire les choses différemment.* » « *Pas de notion de porteur de dossier, donc pas de lien d'un employé avec le client.* » Simultanées, car elles touchent autant la culture (orientation clientèle, collaboration, flexibilité, etc.) la structure (par clientèles), les processus, la technologie, le marketing, l'organisation du travail et le personnel.

Les gens sont assez conscients qu'ils devraient gérer ces changements. Pour EntrepriseFinancière.net, « *Il faut avoir une stratégie de gestion du changement.* » « *Il faut du talent aux gestionnaires dans la gestion du changement.* » « *La migration de la clientèle d'un canal à un autre nécessite une transformation très orchestrée à l'interne.* »

Pourtant, peu ou pas de gens nous parlent d'un quelconque plan pour gérer ces transformations. « *Il n'y avait pas d'expérience et peu d'expertise. On a souvent utilisé le système D.* » On se limite souvent à planifier de la formation pour le personnel, sans doute absolument essentielle, mais non suffisante pour assurer la réussite des transformations liées au multicanal (Pieterse, 2011). « *Il faut mettre beaucoup d'efforts sur la formation du personnel, si on veut qu'il soit mobilisé* » chez OrganisationPublique.com. Il en va de même à EntrepriseFinancière.net. « *À chaque changement, il faut former les gens.* » Particulièrement pour le multicanal, « *Il faut que la formation soit plus ciblée.* » Pour NouveauProgramme.org, « *Il faut faire de la formation continuellement, car il y a beaucoup d'outils à posséder et des interprétations de la Loi à apprendre.* » « *Il faut améliorer les outils de formation, car il arrive que les agents ne soient pas en mesure de donner la bonne information.* »

Pire, si on revient au processus de gestion du changement présenté précédemment dans le graphique 1, on se rend compte qu'il n'est vraiment pas suivi dans aucun des trois cas. Ainsi, la base nécessaire à la réussite du changement, à savoir la vision, n'est pas vraiment établie. Bien sûr, pour NouveauProgramme.org, un plan d'affaires qui présentait les grandes lignes d'une vision novatrice de la prestation des services a été élaboré par l'organisation mandante. Mais une fois la sous-traitance du programme confiée à NouveauProgramme.org, la grande composante de la vision du changement a été de créer une unité administrative nouvelle pour pouvoir lui donner le plus d'autonomie possible. Quant à elle, Organisationpublique.com ne semble pas avoir de stratégie globale claire. « *Nous sommes en train d'écrire un livre en le lisant.* » Pour ce qui est d'EntrepriseFinancière.net, le multicanal s'est surtout implanté sous la pression exercée par la concurrence. « *L'évolution du marché a été déterminante.* » « *Le développement de la prestation multicanal n'était pas la priorité.* » Il n'y a donc pas de vision claire et précise qui ressorte en ce domaine, si ce n'est d'être des *smart followers*.

Sans une gestion des transformations majeures nécessitée par le multicanal, le risque est grand de devoir y consacrer des ressources additionnelles et que, malgré ça, il entraîne une baisse de production et de qualité pouvant rapidement conduire à ce que les objectifs d'efficacité et d'efficience ne soient ni l'un, ni l'autre rencontré (Pieterse, 2011)

3.1.5 Le stade de développement du multicanal

Selon les catégories établies par Genesys (2003), il est justifié de situer à la deuxième génération l'état du développement du multicanal dans les organisations. En effet, on se situe dans le courant de gestion de la relation client (CRM). Les centres d'appels se transforment peu à peu pour devenir des centres de contacts avec la clientèle (CCC). On se retrouve souvent avec un seul ou quelques gros centres d'appels fusionnés, des centres virtuels.

Dans le cas d'OrganisationPublique.com, *« on donne l'illusion d'un guichet unique »* en essayant *« d'orienter tous les clients vers le centre de services à la clientèle. »* À EntrepriseFinancière.net, *« Les canaux ne sont pas intégrés et optimisés par rapport aux besoins des clients! »* Quoique *« Maintenant, le client appelle le centre d'appels et le changement d'adresse se fait partout. »* Pour NouveauProgramme.org, il faut tenir compte que tout se fait exclusivement par téléphone ou Internet. Alors *« Tout passe par le Centre de service à la clientèle. »* *« Il y a un Centre d'appels avec un numéro unique. »*

On est encore assez loin de la quatrième génération, qui repose sur un centre de relations clientèle multicanal optimisé. On parle alors de crosscanal qui prend en compte la mobilité des internautes et repose sur l'expérience client. Il s'agit de croiser les avantages des différents canaux, de développer une synergie globale. À ce moment-là, le consommateur est en mesure de trouver réponse à ses attentes, en ayant la possibilité d'acheter n'importe où, n'importe quand, avec un même niveau de service, n'importe comment il a décidé de le faire.

3.1.6 L'évaluation de la performance du multicanal

Il n'y a pas de processus structuré et planifié pour évaluer la performance du multicanal proprement dite. Comme mentionné précédemment, cette performance se décline en efficacité, en termes de satisfaction de la clientèle et d'efficience par rapport aux coûts de transaction. Tout au plus, il est fait des sondages sur la satisfaction de la clientèle et le suivi des coûts de transaction. Chez NouveauProgramme.org, on sait qu'*« Un sondage a montré un taux global de satisfaction de la clientèle de 90 %. »* C'est sans doute EntrepriseFinancière.net qui va le plus loin avec des *« Sondages sur une base régulière »* et un programme de clients mystères chargés d'évaluer la qualité du service à partir d'une grille prédéterminée. Cependant, on ne retrouve pas de mesure vraiment dédiée à la satisfaction de la clientèle par canal. Par ailleurs, les employés diront que *« L'information sur la satisfaction n'est pas vraiment utilisée pour opérer des transformations de la prestation des services. On offre des produits sans véritablement avoir à l'esprit s'ils sont vraiment intégrés de manière à répondre à des segments précis de la clientèle. »*

Pourtant, il est reconnu qu'une telle évaluation est indispensable pour mesurer les progrès réalisés. Il faut donc prévoir une stratégie et un processus en ce sens (Pieterse, 2011). Cela oblige d'abord à spécifier les objectifs poursuivis en termes de satisfaction de la clientèle et de réduction des coûts. Il faut dès lors s'assurer que ce soit des cibles mesurables et que les indices d'appréciation soient préalablement déterminés. Il est surtout absolument essentiel que ces mesures couvrent la dimension spécifique du multicanal (Pieterse, 2011). Notamment, elles doivent s'attarder aux différentes composantes de la performance telles que décrites dans le graphique 1.

3.1.7 Les transformations liées au multicanal

Le multicanal entraîne des transformations importantes à plusieurs niveaux : stratégique, le personnel, l'organisation du travail, la technologie, les dimensions légales.

Au plan stratégique, le multicanal occasionne généralement une mutation dans la composition de la main-d'œuvre. Cette dernière compte moins d'emplois cléricaux qu'auparavant et plus de postes de professionnel. C'est clairement constaté au sein d'OrganisationPublique.com : *« les corps d'emploi vont changer. Les processus manuels plus faciles vont disparaître. Par exemple, avec le code à barres, il n'y aura plus de saisie manuelle. »* « On dégage le personnel des tâches plus simples, donc on leur demande de se consacrer à celles plus complexes et de traiter des dossiers difficiles. » Il en va de même chez EntrepriseFinancière.net : *« Il faut mettre l'emphasis sur les compétences techniques, mais aussi sur les soft skills, comme la capacité à travailler en équipe, capacité d'influencer, esprit de collaboration, etc. »* « Il faut créer un cheminement de carrière transversal, multicompetences. » Pour NouveauProgramme.org, *« Ça prend des employés polyvalents. Des gens avec des expertises à plusieurs niveaux. »* « Des employés qui ont des habiletés personnelles, sociales et à l'aise avec les outils informatiques. »

Il faut aussi une structure bâtie sur la segmentation de la clientèle plutôt que sur les produits ou services offerts. Il est crucial de *« segmenter la clientèle et d'offrir un produit selon les besoins de différentes catégories de clientèle »* pour OrganisationPublique.com. Au sein d'EntrepriseFinancière.net, on constate *« La structure est restée par produit. »* « Quand tu travailles par produit, tu n'as jamais la vue globale. » « Il faut une segmentation de la clientèle par cycle de vie pour être en mesure de répondre à ses besoins. » « Ça prend une structure organisationnelle alignée, des technologies qui se parlent, de la compétence des ressources humaines. » Il faut *« Rendre la structure plus fluide, plus simple. »* Et, au sein de NouveauProgramme.org, *« Il faut que le service au client soit la priorité. Faut connaître les désirs et les capacités des clients. »* « Construire la solution d'affaires en fonction de la clientèle. »

Par ailleurs, il faut ouvrir les frontières des unités administratives à l'interne, mais tout autant à l'externe pour collaborer avec d'autres organisations entreprises. Chez OrganisationPublique.com il est observé que *« la collaboration est importante pour les gens du service à la clientèle. Une question pointue et il faut une personne experte pour répondre. Ça doit être transparent pour le client. »* « On a des mariages obligés. » « Il faut formaliser des ententes écrites avec les organisations pour les échanges d'information et ce n'est pas toujours facile. » S'ajoute à cette barrière culturelle, que *« les systèmes ne se parlent pas à l'interne. C'est encore pire entre organisations différentes. »* Pour EntrepriseFinancière.net, *« Il faut faire travailler tout ce monde ensemble. »* « La complexité de la collaboration. Il faut la dénouer. » Chez NouveauProgramme.org, *« C'est le maillon qui permet de fournir un service de qualité. Le réseau de communication est primordial. »* « On a travaillé pas mal sur les échanges d'information avec les partenaires. » « La coopération est un travail de tous les jours. »

Enfin, il faut que le projet du multicanal soit pris en charge par un cadre des services opérationnels en relation directe avec la clientèle. Même si la technologie en est une composante fondamentalement déterminante, il ne faut pas que ce soit cette direction qui initie ou exerce le leadership du développement du multicanal. Chez OrganisationPublique.com *« Ceux qui*

devraient être en charge de développer la PES sont ceux qui sont en contact avec les clients », alors que « c'est le secteur informatique qui a poussé les services électroniques, pas les services opérationnels qui les ont demandés. » « Les directions opérationnelles n'étaient pas prêtes. Elles n'étaient pas friandes d'embarquer là-dedans. » Pour EntrepriseFinancière.net, « La technologie drive trop souvent les choses. » « Les lignes d'affaires se sentent trop contrôlées par les TI. Ils ont développé le réflexe de parler de solutions au lieu d'amener leurs besoins. » Enfin au sein de NouveauProgramme.org « La Direction des technologies est très puissante. Elle avait déjà développé une solution maison qui ne nous convenait pas, donc grosse résistance par rapport à l'application développée par une firme externe. » « Les firmes externes de technologies cassaient du sucre sur le dos des gestionnaires. »

Pour ce qui touche le personnel, il doit être beaucoup plus polyvalent. Cela implique des connaissances accrues par rapport aux lois et aux règles, à la technologie, aux biens et aux services offerts, etc. Il faut aussi des habiletés, des compétences différentes pour cibler la gestion des dossiers, le service à la clientèle et le travail d'équipe. En témoignent ces affirmations de représentants d'OrganisationPublique.com : *« Tous les préposés et les techniciens sont polyvalents. Ils peuvent répondre au téléphone et faire du traitement de dossier. » « Il faut porter plusieurs chapeaux, autant le personnel que les superviseurs. » « Ça prend des employés polyvalents. Des gens avec des expertises à plusieurs niveaux. » « Il faut développer de nouvelles compétences chez le personnel. » « Il y a beaucoup de place à la techno, à son vocabulaire. »* C'est la même chose pour EntrepriseFinancière.net : *« Il faut redéfinir les compétences requises pour chaque couche de la structure. » « Il faut mettre l'emphasis sur les compétences techniques, mais aussi sur les soft skills, comme la capacité à travailler en équipe, capacité d'influencer, esprit de collaboration, etc. » « Pour nos agents des centres d'appel, il faut des multicompetences, celles relatives aux produits, processus, etc. »* Et pour NouveauProgramme.org *« Des employés qui ont des habiletés personnelles, sociales et à l'aise avec les outils informatiques. » « Il faut plus travailler en équipe. »*

Mais, cette polyvalence accrue doit être balancée avec la spécialisation nécessaire pour répondre aux besoins spécifiques des clients. Pour OrganistonPublique.come, *« On est toujours aux prises entre la spécialisation et la polyvalence des agents. Deux mois par année, tous doivent répondre au téléphone. »* La même situation se retrouve à EntrepriseFinancière.net, *« Les gens n'exercent pas leur spécialité à temps plein puisqu'il y a moins de clients qui viennent dans les bureaux de service. »* Chez NouveauProgramme.org, *« Les employés doivent être capables de traiter une demande et de répondre aux clients. Il faut avoir un équilibre entre les deux, sinon il y a des problèmes. »*

En ce qui concerne l'organisation du travail, on constate dans les cas étudiés qu'elle prend toujours assise sur les fonctions et non sur les services et manque de flexibilité. En fait, avec le multicanal, *« on ne peut plus organiser les postes de travail uniquement par domaine d'expertise. » « Il faut penser plus en termes de services qu'en termes de fonctions »,* comme disent des employés d'OrganisationPublique.com. Un autre d'EntrepriseFinancière.net dira *« Déplacement d'un bon nombre de ressources des bureaux d'accueil vers le centre d'appels. »*

Également, il faut prévoir un élargissement des tâches et une augmentation de l'étendue des heures de travail. Ainsi, pour OrganisationPublique.org, *« L'organisation du travail est pas mal différente. Il faut développer le travail d'équipe et avoir de la flexibilité dans les horaires de*

travail. En retour, on a plus de congés. » « On dégage le personnel des tâches plus simples, donc on leur demande de se consacrer à celles plus complexes et de traiter des dossiers difficiles. » Chez EntrepriseFinancière.net, *« Les gens n'exercent pas leur spécialité à temps plein puisqu'il y a moins de clients qui viennent dans les bureaux de service. »* Au sein de NouveauProgramme.org il en va de même : *« Il faut adapter les conditions de travail (convention collective) de nos agents. Il faut une entente syndicale qui précise les jours fériés pour ceux qui travaillent au Nouveau programme. » « Pas de notion de porteur de dossier, donc pas de lien d'un employé avec le client. »*

Par ailleurs, la responsabilité va se déplacer de la personne vers l'équipe de travail et la supervision deviendra souvent virtuelle dû à la délocalisation fréquente des centres de service à la clientèle. *« Il faut porter plusieurs chapeaux, autant le personnel que les superviseurs »,* pour les gens d'OrganisationPublique.com. *« Le rôle des chefs d'équipe change, devenu virtuel, il y en a toujours un en ligne pour répondre aux agents affectés à son quart de travail »,* chez NouveauProgramme.org.

Enfin, pour ce qui est de la technologie, il faut réorienter l'approche de développement vers le service à la clientèle de l'entreprise. Cela veut souvent dire d'abandonner le mur-à-mur pour faire des systèmes dédiés à des segments du marché. Également, il est nécessaire d'être à l'avant-garde quant à la technologie; ce qui nécessite des investissements financiers importants. Le personnel d'OrganisationPublique.com l'exprime ainsi : *« Les technologues sont habitués de développer des systèmes de mission qui sont faits pour faire du mur-à-mur, pour traiter massivement les demandes. En prestation électronique des services (PES), il faut aborder les choses différemment. Il faut s'adapter aux clientèles et c'est utopique de développer tout en PES. » « L'expertise technologique est importante. OrganisationPublique.com est un gros développeur informatique. On est avant-gardiste. »* Il faut de *« l'argent, car développer des systèmes coûte cher. »* Pour EntrepriseFinancière.net l'« Évolution technologique, ça devient difficile à suivre. » *« La technologie très inégale sur les différents fronts. Sous-investissement dans la technologie. »*

Il est aussi absolument nécessaire de prioriser la compatibilité entre les systèmes, non seulement à l'interne, mais avec les partenaires externes. En effet, l'échange des données est au cœur de la performance du multicanal. Chez OrganisationPublique.com, *« Les systèmes ne se parlent pas à l'interne. C'est encore pire entre organisations différentes. » « D'habitude, on développe un progiciel avec des spécialistes. Mais dans notre cas, il faut que plusieurs systèmes se parlent alors ça ne me prend pas des spécialistes pointus, mais des gens qui connaissent plus qu'un système et qui sont capables de voir les problèmes des relations entre chaque système. »* Les gens d'EntrepriseFinancière.net disent : *« On a travaillé pas mal sur les échanges d'information avec les partenaires. »* Alors que ceux de NouveauProgramme.org déclarent *« Le multicanal demande l'intégration entre les technologies. » « Il faut s'entendre sur la compatibilité des systèmes.... »*

Également, comme la technologie devient l'outil central du multicanal, un support technologique accru doit être disponible pour tout le personnel en relation avec la clientèle. À NouveauProgramme.com, *« Il y a toujours une personne prête à vous venir en aide. Ça prend un support informatique 24/24, 7/7, pour garantir le fonctionnement du réseau. » « Les améliorations successives du système font grossir la machine et demandent un temps d'apprentissage que nous n'avons pas toujours. »*

Une dernière transformation importante reliée au multicanal est la dimension légale qui prend beaucoup plus d'importance. Des difficultés apparaissent souvent quant à l'authentification, la sécurité, la confidentialité et le respect de la vie privée. Il y a aussi de plus en plus de lois pour encadrer la vente de biens et la prestation des services. Qu'il suffise de mentionner la Loi de protection du consommateur. On constate à OrganisationPublique.com que « *Les aspects légaux sont très complexes, notamment la sécurité et l'authentification. C'est dispendieux et il faut recommencer chaque 6 mois comme les antivirus.* » « *Cela pose problème, notamment pour les procurations et sous-procurations pour les entreprises.* » Chez EntrepriseFinancière.net « *La réglementation, qui nous prescrit bien des choses.* » « *La législation dans le domaine financier n'a pas bougé depuis longtemps.* » « *Garantir la sécurité et la confidentialité des informations.* » « *Les clients qui craignent encore de faire des transactions par Internet.* » Le personnel de NouveauProgramme.org affirme quant à lui qu'« *Il faut faire de la formation continuellement, car il y a beaucoup d'outils à posséder et des interprétations de la Loi à apprendre.* » « *En terme de conformité, on doit s'assurer que chaque client reçoit le même traitement. Que le système ne se trompe pas, même s'il traite des centaines de demandes par jours.* »

Voilà en ce qui touche les principaux constats que l'on peut faire sur la base de ces trois expériences vécues dans trois organisations différentes. Mais, il est possible de pousser plus loin l'analyse, surtout, d'y combiner les résultats du *benchmarking* international, pour dégager les principaux facteurs critiques de succès d'une gestion performante du multicanal.

3.2 Les facteurs critiques de succès du multicanal

Rappelons d'abord qu'un facteur critique de succès est un élément auquel une attention particulière constante doit être accordée si l'on veut réussir un projet. Pour les identifier, quoi de mieux que de partir d'expériences vécues et, surtout, de l'avis éclairé des intervenants qui ont participé directement à un projet de multicanal. Mais aussi, il a été réalisé un *benchmarking* international sur les meilleures pratiques qui émergent d'une multitude de cas étudiés à travers le monde.

Les principaux facteurs critiques de succès qui ressortent et font consensus chez les acteurs sur le terrain sont : 1. Adhésion et support de la Haute direction 2. Orientation clientèle 3. Collaboration 4. Capacité financière d'investissement 5. Expertise et veille technologique 6 Choix du chef de projet 7. Vision claire et partagée 8. Gestion du changement 9. Mobilisation et formation du personnel.

3.2.1 Adhésion et support de la Haute direction

Comme dans tout projet touchant le cœur des activités d'une entreprise, le multicanal requiert absolument le support de la Haute direction. Plus encore, il faut son adhésion, qu'elle y souscrive, y croit fermement, émotivement. Pour les organisations publiques, il faut rajouter que cette adhésion et ce support doit aussi provenir des responsables politiques. C'est très clair pour les gens d'OranisationPublique.com : « *La volonté des hauts dirigeants est cruciale.* » « *Il faut une volonté très nette du politique.* » Il en va de même chez EntrepriseFinancière.net : « *Il faut l'adhésion de la Haute direction. ...* » Et aussi pour NouveauProgramme.org. « *Résultat d'une*

décision politique, donc soutien politique très fort. » « Une croyance forte au niveau de l'organisation et des dirigeants. » « Un soutien très fort des autorités. Ils y croyaient. »

Par ailleurs, cette adhésion et ce support doivent se répercuter dans des actions concrètes pour promouvoir le multicanal. *« Ils ont fait passer le message à l'ensemble de l'organisation que le Nouveau programme était prioritaire et qu'il fallait laisser aller leur personnel s'il était requis. »*

3.2.2 Orientation clientèle

L'orientation clientèle est au cœur de la réussite du multicanal, *« Le plus important c'est le souci du client. » « Segmenter la clientèle et offrir un produit selon les besoins de différentes catégories de la clientèle... » « Il faut que l'offre corresponde vraiment aux besoins des clients dans la rue. »* Pour cela, *« Il faut très bien connaître nos clients et leurs habitudes »* et prendre en compte que *« Le client est multicanal. »* Donc, notamment, *« Il faut être à l'affût des phénomènes démographiques. » « Il faut une segmentation efficace de la clientèle. »* Plus importante encore, *« La compréhension du comportement du client et de ses besoins doit venir avant la mise en place du système. »* Tout cela implique d'avoir beaucoup d'information sur la clientèle et, bien sûr, il faut s'en servir. Par exemple, *« Maintenant, il y a 19 agents qui sont spécialisés : autochtones, travailleurs autonomes, immigrants, etc. »*

De façon plus globale, ce doit devenir un réflexe de *« Penser à l'impact client avant de faire quoi que ce soit. »* C'est donc dire que l'orientation clientèle doit faire partie des valeurs culturelles.

3.2.3 Collaboration

Il est clair que la collaboration tant à l'interne, qu'à l'externe avec les partenaires joue un rôle déterminant dans la réussite du multicanal. En effet, le partage de l'information, l'accès aux bases de données existantes, partout où elles se trouvent, est requis pour que le client n'ait pas à faire plusieurs démarches pour changer son adresse; qu'il n'est pas à répéter les mêmes informations, la même histoire à chaque fois qu'il parle à une personne différente. *« La collaboration est importante pour les gens du service à la clientèle. Une question pointue et il faut une personne experte pour répondre. Ça doit être transparent pour le client. » « On a des mariages obligés. » « Il faut formaliser des ententes écrites avec les organisations pour les échanges d'information et ce n'est pas toujours facile. »*

Pour y arriver, il est d'abord important que la collaboration soit une valeur promue par la culture organisationnelle. *« Il faut s'assurer de l'esprit de collaboration »* et éviter ce qu'on constate à NouveauProgramme.org *« On ne sent pas qu'il y a une culture de partage. »* Ensuite, la structure doit faciliter cette collaboration. Il est important d'éviter la situation d'EntrepriseFinancière.net où *« Il y a des murs de briques entre les unités administratives. »* Il est également important d'être proactif quant à l'esprit de collaboration. *« Il faut éduquer les employés, prévoir de la formation. »*

3.2.4. Capacité financière

Avant de pouvoir réaliser des économies sur les coûts de transaction et augmenter le volume des ventes dû à la qualité du service à la clientèle, il faut investir énormément d'argent dans le

multicanal. D'abord, il y a la technologie, « ..., car développer des systèmes coûte cher. » « On doit investir dans la technologie, beaucoup de sous. »

Il y a également les ressources humaines qui nécessitent des investissements additionnels. « Le budget et les ressources humaines doivent être disponibles. » « De l'argent pour engager des employés à temps complet et avoir des employés mobilisés. » La formation devient aussi un poste budgétaire dont la croissance est exponentielle avec le multicanal.

3.2.5 Expertise et veille technologique

Une autre composante déterminante de la réussite du multicanal est l'innovation. Il faut être à l'avant-garde des technologies. « Avancement technologique, car on n'aurait pas pu faire ce projet il y a 10 ans. » « Les avancées technologiques sont importantes. » « L'évolution technologique est tellement rapide, ça devient difficile à suivre. »

Tout aussi important, le développement de toutes applications doit se faire en ayant comme priorité l'interopérabilité. « Il faut que les systèmes se parlent plus. » Cela passe inévitablement par le fait que « Les TI doivent développer une architecture d'entreprise, un entrepôt de données pouvant fournir de l'information sur la clientèle. »

Il ne faut pas négliger non plus que « La sécurité et la confidentialité des informations doivent être assurées » si on veut que la clientèle soit au rendez-vous, notamment pour l'utilisation des canaux électroniques.

Pour y arriver, il est donc incontournable de pouvoir compter sur une expertise technologique de pointe. « L'expertise technologique est importante. OrganisationPublique.com est un gros développeur informatique. On est avant-gardiste. » Il faut également faire de la veille technologique active et efficace pour connaître les tendances contemporaines et les innovations en matière de technologie de l'information et de la communication. « Aller voir d'autres organisations pour identifier leurs meilleures pratiques. » « Choix d'un système qui a fait ses preuves. »

3.2.6 Choix et leadership du chef de projet

Dans un projet à forte composante technologique comme le multicanal, la tentation est forte, et c'est souvent ce qui arrive, d'en confier la responsabilité à un technologue. Mais, en définitive, l'atteinte des objectifs du multicanal passe essentiellement par le service à la clientèle et un changement dans les opérations. C'est ce qui fait qu'il est important de s'assurer que ce soit les lignes d'affaires, les services opérationnels, surtout ceux en lien avec la clientèle, qui initient et gèrent l'implantation du multicanal. « Ceux qui devraient être en charge de développer la PES sont ceux qui sont en contact avec les clients. » Ça n'est pas le cas à EntrepriseFinancière.net et on l'identifie clairement comme un obstacle à l'implantation du multicanal. « Les lignes d'affaires se sentent trop contrôlées par les TI. Elles ont développé le réflexe de parler de solutions au lieu d'amener leurs besoins. » « Les TI ont pris une place qui a servi à nous déresponsabiliser. »

Tout aussi important, ce chef de projet doit être crédible auprès du personnel et en mesure d'exercer un leadership mobilisateur. « *La Directrice de projet avait une vision et des qualités de leader.* » « *Elle avait à cœur le projet, mais aussi le bien-être de l'équipe et des individus.* »

3.2.7 Vision claire et partagée

Comme disait le grand philosophe Sénèque : « Il n'est pas de vent favorable pour celui qui ne sait pas où il va. » « Sans une vision appropriée, un effort de transformation peut facilement se dissoudre dans une liste de projets confus, incompatibles et consommateurs de temps, qui se dirigent dans la mauvaise direction ou tout simplement nulle part. » Kotter (1996 : 7)

Pour réussir, l'implantation du multicanal doit reposer sur une « *Vision d'affaires claire et intégrée.* » Dans le cas d'EntrepriseFinancière.net, une « *Vision claire de l'opérationnalisation du slogan : un client, une entreprise financière.* »

Si souscrire au besoin du multicanal permet de se mettre en marche, en connaître la destination donne de la vitesse. Il est primordial que les dirigeants aient une vision claire de la situation recherchée avec le multicanal et sachent la faire partager. Cela veut notamment dire qu'elle soit stable et légitime aux yeux des intervenants. Le meilleur moyen d'y arriver est d'associer les gens touchés à son élaboration.

Les phases de transition et d'enracinement du multicanal prennent assises sur cette vision. Les dirigeants, l'équipe de projet et les cadres doivent constamment y faire référence. « *La structure de tarification doit s'inscrire dans la vision stratégique de la prestation des services.* » « *Projet qui s'inscrit dans la modernisation de l'État : service direct à la population sans avoir à se déplacer.* »

3.2.8 Gestion du changement

On l'a vu, l'implantation du multicanal implique des transformations majeures qui touchent la culture, la structure, les processus, le personnel, l'organisation du travail, la technologie, etc. Tout changement organisationnel, surtout de cette nature et ampleur, est un processus complexe et risqué. Il est caractérisé par la rupture et la coexistence (Collerette et coll., 2001).

En ce qui touche la rupture, le changement implique de rompre avec le passé. Il faut faire mieux, ce que l'on croyait déjà bien faire ou, pire encore, on doit exécuter des choses différentes avec des méthodes différentes, comme c'est le cas pour le multicanal. Cela déroute et déstabilise les employés et, même, les conduits à remettre en cause leur compétence. Pour ce qui est de la coexistence, gérer le changement ce n'est pas comme gérer les opérations courantes (Abramson, 2000; Benner et Tushman, 2003). Cela implique la coexistence de deux types de gestion : celle des opérations courantes et celle de la gestion du projet de changement. Également, la nouvelle réalité s'installe en même temps que l'ancienne continue à exister. En conséquence, le personnel supporte inévitablement une surcharge de travail et un stress additionnel.

Il est donc évident que la considération de la dimension humaine est centrale pour réussir ces transformations. En effet, en définitive, l'organisation change parce que ses membres ont changé.

Le multicanal donnera les résultats escomptés, si les gens se l'approprient et changent leurs façons de penser et de travailler. « *Les employés d'EntrepriseFinancière.net doivent changer.* »

Il est donc facile à comprendre que la gestion du changement ne s'improvise pas. Elle doit être maîtrisée, soigneusement planifiée et, surtout, mobilisatrice. « *Il faut avoir une stratégie de gestion du changement.* » « *Il faut du talent aux cadres dans la gestion du changement.* » « *Il y a des changements à tous les niveaux, mais on a besoin de disposer d'un processus de bout en bout.* »

3.2.9 Mobilisation et formation du personnel

L'importance déterminante du personnel dans la réussite de l'implantation et la gestion du multicanal n'est plus à démontrer. Le multicanal touche d'abord les compétences « *Il faut redéfinir les compétences et mieux cibler la formation des employés.* » « *Les habiletés exigées à l'embauche ont évolué.* » Mais, aussi, la façon de travailler doit privilégier la polyvalence, l'esprit d'équipe et la collaboration « *Il faut s'assurer de l'esprit de collaboration.* »

Par conséquent, la capacité à changer du personnel doit être encouragée par les valeurs priorisées dans la culture organisationnelle. Mais, plus concrètement, les employés touchés doivent être mobilisés par rapport au multicanal. « *Le personnel avait une volonté exceptionnelle de réussir.* » « *Au Nouveau programme, les gens ont pratiquement couché ici au début pour que les clients obtiennent une réponse téléphonique.* » Cela passe notamment et obligatoirement par sa formation. « *Il faut éduquer les employés, prévoir de la formation.* » « *Il faut mettre beaucoup d'efforts sur la formation du personnel, si on veut qu'il soit mobilisé* »

Plus encore, il faut que le personnel se sente supporté. « *Formation, soutien et ajustements* » « *Petite équipe, beaucoup de support, beaucoup de formation.* » Aussi, la reconnaissance de sa contribution à l'implantation du multicanal devient cruciale. En effet, par exemple, il est clair que, chez EntreprisesFinancière.net, le système de rémunération qui vise à récompenser la performance individuelle et de chaque unité administrative nuit au développement de la collaboration essentielle à la réussite du multicanal. « *Les programmes de rémunération qui sont collés aux silos.* »

Ceci complète un tour d'horizon ayant mis au jour les composantes théoriques du multicanal, présenté des cas vécus et faire ressortir les constats, de même qu'identifier les facteurs critiques de succès qui en émergent. Il convient maintenant d'aller plus loin et d'offrir un modèle et un guide pour intégrer d'une manière dynamique l'ensemble de ces éléments pour réussir le multicanal.

CHAPITRE 4

UN GUIDE DE GESTION DU MULTICANAL

L'objectif est ici d'offrir un guide contenant des recommandations pratiques pour accompagner les intervenants dans l'implantation et la gestion du multicanal. Il s'adresse autant aux politiciens, dirigeants, cadres, consultants, etc. Son contenu repose sur un modèle qui intègre dynamiquement l'ensemble des éléments présentés précédemment, à savoir : concepts théoriques, constats qui ressortent des cas vécus et facteurs critiques de succès.

Par ailleurs, le mot guide est choisi à dessein. Comme sa définition courante l'indique, il s'agit d'un ouvrage qui donne des informations pragmatiques générales, globalement classées. Il n'est ni une théorie, ni une loi, ni une recette, ni un cadre prescriptif qu'il faut suivre à la lettre et à tout prix.

4.1 Un modèle dynamique de gestion du multicanal

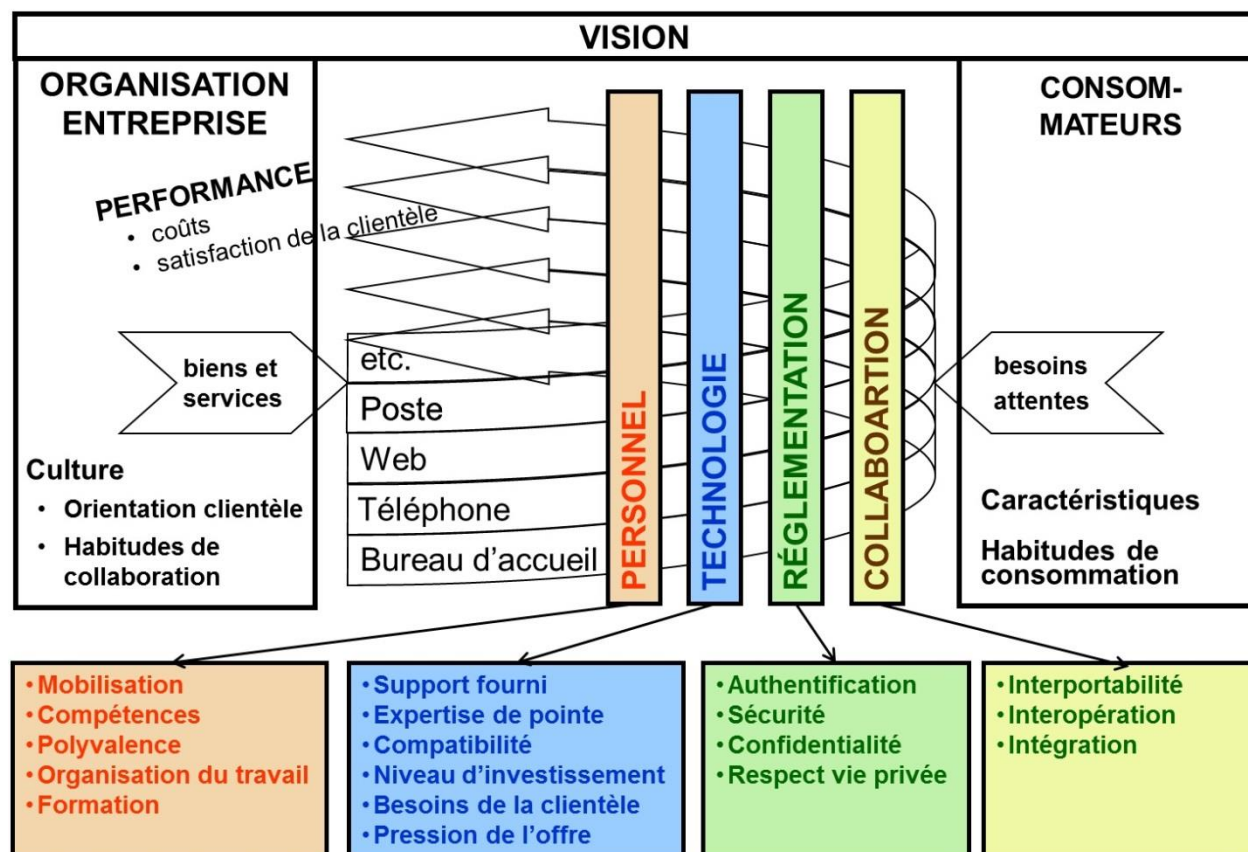
Comme montré dans les chapitres précédents, le défi stratégique contemporain de toutes les entreprises est la distribution performante de leurs biens ou services par de multiples canaux : bureau d'accueil, poste, téléphone, Internet, mobile, tablette, télévision, etc. Cette performance se mesure tant par rapport à l'efficacité que l'efficience. Dans le premier cas, il s'agit de répondre aux besoins de plus en plus spécifiques et satisfaire les attentes toujours plus grandes des consommateurs. Dans le deuxième, cela doit se faire au coût le plus bas possible, question de rentabilité pour les entreprises ou de contrôle des dépenses et d'utilisation parcimonieuse des ressources pour les États (Yang et Rho, 2007).

Pour relever ce défi colossal, il faut absolument un nouveau modèle de gestion en mesure de répondre au constat sévère fait par les auteurs Scholl et Klischewski (2007 : 890) qui écrivent : « Projects involving integration, interoperation and interoperability have been conducted from different vantage points. Some projects focus mainly on the administrative and organizational sides without emphasizing the technological implications. Other projects were driven by one stop service delivery perspective downplaying the enormous obstacles of backend operation. Other projects took a technology-centric perspective disregarding the numerous non technical challenges. »

C'est l'objet du présent **guide pour l'implantation et la gestion du multicanal**, qui propose non seulement ce nouveau modèle de gestion, mais un ensemble d'actions spécifiques à poser par rapport aux différentes variables qu'on y retrouve en interaction dynamique. Il est synthétisé dans le croquis ci-dessous.

D'abord, apparaît de chaque côté l'un des acteurs de la distribution de biens et services : à gauche, l'entreprise privée ou l'organisation publique et à droite, les consommateurs. Pour les premières, on a vu que deux composantes de la culture organisationnelle, à savoir l'orientation clientèle et les habitudes de collaboration, étaient déterminantes dans la gestion du multicanal. Du côté des consommateurs, leurs attributs personnels et leurs habitudes de consommation sont cruciaux dans le choix de l'un des canaux et la concrétisation de leurs transactions.

GUIDE POUR L'IMPLANTATION ET LA GESTION DE LA DISTRIBUTION EN MULTICANAL



Version grand format de ce graphique en annexe

Entre ces deux acteurs, au centre, se superposent les flèches, une pour chaque canal de distribution. Elles partent de l'organisation pour offrir le panier de biens et de services, se dirigent vers les consommateurs, qui ont des besoins et des attentes à satisfaire et reviennent à leur point de départ avec les demandes et les transactions de ces derniers. Ce parcours entraîne un coût de transaction et se solde par un niveau de satisfaction de la clientèle, les deux composantes centrales de la performance du multicanal. Bien sûr, un haut niveau de satisfaction et des coûts plus bas sont le gage d'une rentabilité nécessaire à assurer la pérennité de l'organisation.

Chapeautant ces acteurs et ces canaux de distribution, la vision qui englobe les choix stratégiques fait par l'entreprise par rapport au multicanal. Quelle image veut-on avoir auprès des consommateurs? Pour la concrétiser, il est nécessaire d'intervenir dynamiquement sur plusieurs variables dans la gestion du multicanal : le personnel, la technologie, la collaboration, la réglementation. Elles sont représentées par les quatre barres qui traversent l'ensemble des canaux, pour bien montrer qu'on doit les traiter des façons à ce qu'elle contribue à l'intégration et l'optimisation des différents canaux.

En dessous de chacune de ces variables, une mince flèche conduit à un carré où sont listés les différents éléments à prendre en compte plus spécifiquement pour chacune d'elles dans une gestion performante du multicanal.

Voilà pour l'explication du modèle, il convient maintenant de s'attarder à identifier les composantes sur lesquelles il faut intervenir, de même que les actions à poser. Partant du haut du modèle, la vision est d'abord abordée.

4.2 La vision

Le plan suivi pour la présentation de chaque élément du guide d'action est d'aborder en premier les considérations théoriques qui sont absolument nécessaires pour déterminer et comprendre les interventions à poser. Elles sont souvent le reflet des meilleures pratiques recensées. Par la suite, les éléments à prendre en compte dans les interventions à réaliser sont présentés. Les grands titres débutent toujours par un verbe d'action pour bien montrer que ce sont des choses qui doivent être faites.

4.2.1 Les considérations théoriques

Pour retirer les bénéfices escomptés du multicanal, il faut que son implantation et sa gestion reposent sur une vision. Avoir une vision, c'est prévoir, anticiper, imaginer, se rendre compte de l'infinité des possibilités, voir le monde en grand. Elle trace la direction à suivre, à savoir, la situation souhaitée quant au multicanal. Elle reflète une ambition positive de changement et une volonté de concrétiser quelque chose de mieux que ce qui existe (Collins et Porras, 1996). Il s'agit de tracer une direction qui communique aux employés vers où l'organisation veut aller (Koenig, 1991; Lipton, 1996). C'est une représentation synthétique essentielle pour piloter les changements et les actions posées en matière de mise en marché des biens et des services.

La vision doit notamment apporter des réponses à certaines questions. Est-ce que l'on veut qu'un ou certains canaux soient priorisés, parce qu'ils sont plus économiques ou répondent mieux aux besoins et aux attentes des consommateurs? Jusqu'à quel point et comment veut-on que les différents canaux soient complémentaires? Qu'est-ce que l'on veut prioriser par rapport au service à la clientèle? Qu'est-ce que l'on voudrait atteindre en ce qui regarde les coûts de transaction?

Par ailleurs, cette « *grande image* » qu'est la vision n'a aucune signification ni pouvoir tant que chaque employé ne peut la toucher et la comprendre en termes concrets dans son travail (Randolph, 1994).

La vision du multicanal adoptée par NouveauProgramme.com est un bel exemple de ce à quoi il faut arriver :

« La vision stratégique pour la prestation de nos services est un accès facile, un service rapide, une réponse équitable (qui transcende les différentes personnes qui répondent aux clients) et un traitement juste de chaque dossier (conforme aux dispositions de la Loi, surtout que le client reçoive le montant auquel il a droit). »

La stratégie multicanal retenue pour y arriver est particulièrement innovatrice, en ce sens qu'elle :

- repose essentiellement sur le WEB, même pour répondre aux questions des clients et le téléphone en deuxième;

- prévoit l'absence de papier que ce soit documents, notes, pièces justificatives ou même dossiers;
- se fonde sur l'échange de renseignements interserveurs;
- vise des coûts administratifs particulièrement bas;
- veut être de qualité comparable à la prestation d'autres organisations.

4.2.2 Les actions à poser

Les actions qui doivent être posées en ce qui touche la vision sont les suivantes.

Établir le positionnement multicanal souhaité

Il s'agit donc d'un processus de conception d'un état futur désiré en ce qui touche le multicanal. Il est important que la vision soit :

- Inspirante, en ce qu'elle touche l'esprit, mais tout autant le cœur, qu'elle donne envie de contribuer à ce qu'elle se réalise.
- Claire, en ce sens qu'elle est simple, facile à retenir, utilisant des termes clairs et intelligibles pour tout le monde. Elle doit aussi être unique puisqu'elle distingue l'entreprise de toutes les autres.
- Large, en ce qu'elle permet de concilier les préoccupations différentes, voire divergentes, des différents intervenants.
- Globale, en privilégiant toujours une vue transversale, considérant l'ensemble des produits et des services. Il en va de même pour les canaux qui doivent toujours être examinés dans leur synergie, les uns par rapport aux autres.
- À long terme, en couvrant un horizon d'au moins trois à cinq ans. « *Take a long-term perspective and avoid short-term focus on efficiency and savings.* » (Whitfield, 2007: 4)

Ce faisant, plus il y aura de points de vue sollicités, plus il y a de chances d'arriver à une telle vision. Ainsi, il est important d'associer le personnel et les syndicats à cette démarche.

« Staff and trade union should be engaged at the planning and design stage of shared services projects including representation on working groups and all staff kept fully informed as the project develops. » (Whitfield, 2007 : 12)

Sans doute, cela compliquera quelque peu la démarche et demandera plus de temps. Cependant, cet inconvénient sera grandement compensé lorsqu'il sera demandé au personnel de travailler à réaliser cette vision. De plus, des méthodes existent pour encadrer cet exercice et le rendre plus facile et moins long. L'une d'elles est sans contredit la technique de formulation de problèmes, bien expliquée avec un exemple pratique dans Gagnon, 2010.

Par ailleurs, la conception de la vision doit reposer sur trois axes : les consommateurs avec leurs besoins et leurs attentes, les contribuables ou les actionnaires en ce qui regarde leur préoccupation respective de réduction des coûts ou de rentabilité, de même que le personnel afin d'attirer, de retenir et, surtout, mobiliser les meilleures personnes ayant les compétences.

Sur cette base, il s'agit de définir une cible précise et une stratégie d'intégration et d'optimisation des différents canaux. Leur fonctionnement peut être parallèle, mais chacun ajusté par rapport aux autres. Surtout, il faut préserver la possibilité pour le consommateur d'utiliser le canal de son choix.

Assurer un leadership pour que cette vision soit étendue

La conception de la vision doit envisager l'inclusion d'une intégration ou une collaboration verticale ou horizontale avec d'autres organisations afin de mieux répondre aux attentes et aux besoins des consommateurs. L'objectif étant de leur faire vivre une meilleure expérience client.

« The horizontal and vertical integration of services at regional/subregional levels should be a prime objective by sharing best practice and joint service delivery. » (Whitfield, 2007 : 3)

Concrétiser l'adhésion et le support de la direction

La direction doit faire émerger la vision et la faire adopter pour tous les intervenants. Cela implique souvent de faire un arbitrage entre les coûts et l'idéal où le client peut recevoir tous les services requis, personnalisés à ses besoins et ses attentes, à travers chacun des canaux, sans égard aux conditions sociales, démographiques, géographiques et technologiques. Pour les organisations publiques, il s'agit souvent de circonscrire l'engagement de servir le citoyen dans le canal de son choix. Cela relève donc d'une décision politique.

Pour son acceptation, mais aussi pour son opérationnalisation par les intervenants, il est nécessaire de désigner un champion, préférablement un dirigeant, à qui sera confiée cette responsabilité. Sa première tâche sera, avec les interventions directes des autres membres de la direction, de susciter l'adhésion et la mobilisation des intervenants, à commencer bien sûr par les cadres aux différents niveaux hiérarchiques. Il est essentiel que ces derniers prennent le relais pour susciter l'adhésion et mobiliser leur personnel. Il est aussi important qu'ils jouissent de la marge de manœuvre nécessaire pour concrétiser cette vision.

Dans ce sens, la disponibilité des ressources nécessaires doit être assurée. Il est essentiel de vérifier que les capacités organisationnelles sont non seulement présentes, mais suffisamment développées pour supporter la vision en ce qui touche la réponse aux besoins et aux attentes des consommateurs. Particulièrement, les ressources financières importantes que nécessite le développement des technologies doivent avoir été évaluées et budgétées.

Enfin, les fondements de l'organisation doivent souvent être révisés, pour être alignés sur cette vision. Par exemple, le cas d'EntrepriseFinancière.net montre que la structure administrative par produit n'est pas vraiment bien adaptée à la dimension transversale de la vision « un client, une entreprise financière ». La structure de tarification devait être aussi repensée, puisqu'elle a un impact direct sur le choix d'un canal par le consommateur. Il en va de même pour la politique de rémunération qui doit prioriser le travail d'équipe et la collaboration. Par rapport à ce dernier élément, il est aussi essentiel d'établir des mécanismes de reconnaissance et d'imputabilité quant à la contribution de chacun à la réalisation de la vision. Cela veut dire l'expression d'attentes signifiées et la reddition de compte alignées sur la réalisation de la vision.

Exercer une veille stratégique

Il est absolument nécessaire de rester à l'affût et d'observer ce qui se fait ailleurs, d'analyser comment évolue l'environnement. Pour les entreprises privées, suivre et même devancer la compétition est souvent directement reliée à la survie. Pour les organisations publiques, il est nécessaire de s'inscrire dans le plan global de l'État. La mouvance de modernisation et le repositionnement sont de plus en plus la norme dans les administrations publiques modernes. Une telle veille permet de s'assurer que la vision cadre toujours avec la situation sur le terrain.

Cette veille vise aussi à identifier les bonnes pratiques en matière d'implantation et de gestion du multicanal. Il s'agit de profiter de l'expertise des autres et éviter de gaspiller des ressources, toujours rares, en voulant inventer ce qui existe déjà.

Ce tour d'horizon sur la vision étant fait, toujours en suivant le modèle, la culture de l'organisation nécessite aussi une attention particulière.

4.3 L'organisation : sa culture

Le modèle fait apparaître la culture, plus précisément ses composantes orientation clientèle et habitude de collaboration, comme une dimension de l'organisation qui influe directement sur la performance du multicanal. Il convient donc de comprendre l'essence de ce concept et d'identifier les actions à poser pour qu'elle soit favorable.

4.3.1 Les considérations théoriques

La culture peut être définie comme l'ensemble des éléments particuliers qui expliquent le fonctionnement, l'esprit unique, l'identité d'une organisation. Elle repose sur plusieurs composantes informelles, comme les valeurs, mythes, rites, tabous et signes partagés par la majorité de ses membres.

Elle permet d'abord à l'entreprise de se différencier des concurrents. Deuxièmement, elle est source de cohésion en unissant le personnel autour du nom, des produits, des services, des clients, de l'image de marque, etc. Elle devient ainsi un facteur de performance en solidarissant et mobilisant le personnel

La culture a donc un impact direct sur les attitudes et les comportements du personnel. C'est à partir de cette culture que les employés analysent et s'adaptent à l'environnement interne et externe de l'organisation. C'est aussi en fonction d'elle que se fait la socialisation, c'est-à-dire l'intégration de l'employé au sein de son groupe de travail (Lemire et Gagnon, 2002).

La culture est un levier de performance si elle favorise et valorise les pratiques et les comportements les mieux adaptés pour adresser les défis et les priorités stratégiques auxquels fait face l'organisation. Au contraire, si elle n'est pas complètement adaptée à son environnement et aux défis à relever elle peut amener un certain nombre de dysfonctionnements et d'irritants et créer une forte inertie vis-à-vis les transformations souhaitées ou nécessaires.

Relativement à cette dimension de la culture, les constats sur les cas présentés montrent que l'orientation clientèle et la collaboration sont les deux caractéristiques qui ont un impact direct sur la performance du multicanal. Dans le premier cas, on constate dans les organisations étudiées plusieurs gestes visant à prioriser la clientèle, mais cela ne s'inscrit pas dans les mœurs et les façons de faire. Dans le deuxième, le fonctionnement en silo ressort presque toujours. Cela nuit considérablement à toutes les initiatives pour opérer l'intégration et l'optimisation que nécessite une gestion performante du multicanal.

Il faut donc voir à ce que la culture supporte fortement ces deux caractéristiques. Mais, faire évoluer une culture organisationnelle est un processus complexe nécessitant du temps qui s'étire en fonction de l'organisation. On ne peut envisager avoir des résultats qu'à moyen et long terme. De plus, cela exige beaucoup de cohésion et une très grande détermination des dirigeants.

4.3.2 Les actions à poser

Pour faire évoluer la culture organisationnelle, un plan doit être établi pour identifier et assurer une synergie entre les différentes actions à poser.

Identifier les caractéristiques de la culture organisationnelle

Il y a un *sine qua non* pour réussir à faire évoluer la culture organisationnelle, il faut savoir d'où l'on part. Il importe donc d'en identifier les caractéristiques actuelles, surtout relativement à la place qu'y occupent l'orientation clientèle et l'habitude de collaboration. De plus, la réussite de cette opération passe aussi par le fait qu'une telle évolution ne doit pas signifier la remise en cause de l'ensemble des valeurs, des croyances et des principes qui la constitue. Il est indispensable de respecter l'essentiel de ces dimensions, afin de ne pas déstabiliser l'identité et la cohésion de l'organisation. Les succès antérieurs sont un bon indicateur que la culture organisationnelle est fondée sur des bases solides qu'il est important de conserver.

Établir un plan d'interventions intégrées

D'abord, il importe de garder à l'esprit que l'évolution de la culture ne se décrète pas. C'est une démarche participative qui doit impliquer l'ensemble des parties prenantes, où les cadres ont un rôle important pour communiquer, convaincre, inspirer et impulser ces changements. Ainsi, après avoir établi des cibles réalistes qui suscitent une forte adhésion chez les parties prenantes, il faut déterminer les actions qui seront entreprises. Premièrement, il est primordial de préciser quels modèles de comportement sont souhaités. Cela doit se faire en étroite collaboration avec les membres de la direction, puisqu'il faut que cela descende dans la hiérarchie. En effet, les cadres ont un rôle déterminant dans la promotion de ces comportements.

Par la suite, il est important de réviser toutes les fonctions de la gestion des ressources humaines pour s'assurer de la priorisation de ces modèles de comportement, notamment :

- Le recrutement doit se faire en priorisant ces nouvelles conduites attendues;
- la structure de rémunération en récompenser l'adoption;
- le plan de communication interne faire une place importante à les faire connaître et les valoriser;
- la mobilisation du personnel doit notamment porter sur ces comportements souhaités. Il faut des outils pour ce faire, par exemple, des sondages auprès des employés;

- la formation en faire la promotion, sans penser qu'elle seule suffise pour faire évoluer la culture comme on semble le croire dans bien des organisations. Il est sans doute facile de faire dire lors d'une formation qu'il faut être orienté clientèle. Il est plus difficile de le concrétiser dans les actions de tous les jours. De même, si vous avez des cadres qui travaillent en silo, qui ne favorisent pas les échanges informels et la création de communautés de pratiques qui transcendent la hiérarchie, ce n'est pas une formation qui va changer ça;
- l'évaluation du rendement en faire une des attentes signifiées ou les renforcer. C'est bien de développer un profil souhaité de comportements, mais il faut en mesurer l'appropriation. Il faut aussi qu'il soit reconnu.

Le processus général ayant maintenant été abordé, il convient de préciser les autres actions à poser en ce qui concerne les deux caractéristiques de la culture organisationnelle plus directement liées à la performance du multicanal, à savoir l'orientation clientèle et l'habitude de collaboration.

4.3.2.1 L'orientation clientèle

L'objectif est clairement que l'orientation clientèle devienne un état d'esprit dans l'entreprise, un automatisme chez le personnel. Pour ce faire, plusieurs actions doivent être posées.

Renforcer l'orientation clientèle comme composante de la culture

Il faut préciser la cible à atteindre quant à la place de l'orientation clientèle. Par exemple, dans le cas des organisations publiques, après avoir réussi le virage de la déclaration de service aux citoyens, il faut passer à la charte de relation client. On y retrouve définis des engagements fermes quant à l'expérience client et des garanties concrètes dans le domaine de l'accessibilité, du traitement des dossiers et de la qualité de la prestation de services. Une telle charte adaptée devrait aussi exister dans les entreprises privées.

Cela, veut également dire d'ajouter aux standards de service, l'identification et la réponse aux besoins et attentes des différents segments de la clientèle; de développer une relation d'affaires avec les clients. Bien sûr, il faut absolument que ces standards soient multicanal.

Par ailleurs, la mesure de la satisfaction de la clientèle doit être, elle aussi, multicanal et se faire sur une base régulière. Il en va de même pour développer l'automatisme de considérer l'impact sur le client de toutes les décisions prises.

Encore là, le personnel doit se sentir partie prenante du service à la clientèle. Cela sera d'autant plus facile qu'il sera associé aux décisions prises en la matière.

Analyser précisément et constamment la clientèle

Il est nécessaire de mettre en place des procédures et mécanismes pour identifier les besoins et les attentes spécifiques de différents segments de consommateurs : âge, familiarité avec la technologie, etc. Des sondages, groupes de discussion, etc. sont autant de moyens à envisager.

Il faut aussi disposer d'une intelligence d'affaires pour pouvoir accumuler, partager, analyser et utiliser cette information sur la clientèle

Définir une solution d'affaires adaptée aux segments de la clientèle

Le but d'une solution d'affaires est de faire bénéficier le client d'une expertise étendue. Il s'agit de combiner la connaissance d'un domaine d'affaires et les expertises disponibles pour mettre en place une solution intégrée, adaptée et fonctionnelle. Elle sert de cadre à l'intégration et l'automatisation des nombreux processus d'affaires de l'organisation.

Cette solution d'affaires privilégie la simplicité, la rapidité et l'autonomie pour les consommateurs. Dans ce sens, elle vise à offrir une prestation intégrée, sans égard à l'unité administrative qui en a la responsabilité, au nombre de services, aux fournisseurs, aux canaux, à l'expertise, etc. Cela veut notamment dire de transformer les centres d'appels en centre de gestion multicanal des services à la clientèle.

« A vision of, and commitment, to shared services should be based on collaboration, consolidation, lead authority and jointly managed services projects to avoid unnecessary competition. It should focus on innovation and best practice, sharing investment costs, minimising transaction costs and service improvement strategies. » (Whitfield, 2007 : 3)

Repenser la structure en fonction du service à la clientèle

Il est primordial que la structure organisationnelle soit revue pour être adaptée à la solution d'affaires. Elle doit se coller sur le service à la clientèle plutôt que sur les produits, les programmes ou services dispensés. En effet, comme mentionné précédemment, selon les résultats de l'enquête de la firme Econsultancy (2011), pour 41 % des dirigeants, la structure organisationnelle est la plus grande barrière au multicanal. Les canaux fonctionnent encore beaucoup trop de manière indépendante. Ils sont majoritairement gérés et opérés par des équipes différentes, l'une s'occupant des requêtes téléphoniques, une autre celles sur Internet, une troisième celles en personne dans les bureaux d'accueil, etc. Pire encore, ces équipes ont souvent des cultures différentes et des objectifs propres.

C'est ce qui est vécu à EntrepriseFinancière.net où les intervenants déclarent que la structure organisationnelle ne facilite pas le travail en mode transversal. Il est, par exemple, mentionné que les services de support ne font pas partie des lignes d'affaires. *« La structure est restée par produit. » « Quand tu travailles par produit, tu n'as jamais la vue globale. »*

Développer des outils de promotion multicanal

Il est impératif que le consommateur sache ce qu'il peut faire sur chaque canal et ainsi être en mesure d'identifier celui qui répond le mieux à ses besoins et ses attentes.

« Government can manage customer demand through proactive and targeted marketing communications. Marketing, for instance, can raise awareness about a service, clarify who is eligible and inform customers on how they should enquire about a service. » (Dovey et Helfrich, 2008 : 28)

Cette promotion doit se faire sur la base des coûts de transaction associés à chaque canal, afin de poursuivre l'objectif d'efficience du multicanal.

« Government should use a mixture of advertising, incentives and assistance to promote channel migration toward self-service. » (Holden, 2007)

Célébrer les réalisations en matière d'orientation clientèle

Il faut sans cesse susciter, reconnaître, récompenser et, surtout, célébrer toutes réalisations significatives dans la concrétisation de l'orientation clientèle. Les employés apprécient que l'on ait remarqué leur contribution et qu'on en reconnaisse la valeur. Les célébrations sont des occasions détendues pour ce faire.

Chaque petite réussite ou chaque étape peut être soulignée agréablement, ce qui contribue à renforcer la mobilisation en cours de route. Cela pourrait prendre la forme de donner accès à des récits de succès ou de recueillir des témoignages positifs et significatifs; de souligner des étapes réussies ou des gains à court terme en organisant des événements ou activités favorisant la socialisation en dehors du cadre habituel de travail (5 à 7, fêtes, journées thématiques, etc.)

4.3.2.2 L'habitude de collaboration

Le multicanal et la culture silo que l'on retrouve dans la plupart des entreprises ne font vraiment pas bon ménage. Par conséquent, il est essentiel d'être proactif dans l'implantation d'une culture de collaboration. Pour ce faire, certaines actions sont nécessaires.

Énoncer explicitement la priorisation de la collaboration

Des valeurs claires et les normes qui en découlent favorisent grandement la manifestation des comportements attendus chez le personnel. Les dirigeants doivent donc clairement énoncer et communiquer leur préjugé très favorable envers la collaboration. Plus importants encore, ils sont des exemples à suivre en la matière. Le leader collaboratif s'assure d'être aussi un connecteur entre les personnes qui gagneraient à collaborer en raison de leurs ressources spécifiques et de leurs perspectives différentes.

Éliminer les éléments encourageant le fonctionnement en silo

Souvent, la structure organisationnelle, les programmes ou les politiques encouragent le fonctionnement en silo. Par exemple, les structures organisationnelles dont l'architecture prend assise sur les produits ou des régions favorisent quasi uniquement la compétition intra-organisationnelle, le travail en silo.

« A number of deeply rooted cultural and institutional factors encourage departments to continue to operate within their silos rather than take a wider view of the changing needs of citizens and businesses. For example:

- Accountability arrangements for Ministers are structured to reflect departmental responsibilities rather than according to cross-government priorities. There are few cross-government mechanisms in place;*
- Civil service incentives can tend to reward the accrual of staff and budgets rather than incentivize sharing and pooling control;*
- Present funding arrangements are perceived as not creating the right sort of incentives for departments to spend money on programs that are not the core*

business of the department but which are central to the Government's overall aims and objectives » (Varney, 2006 : 17)

Développer le réflexe de se parler, de se rencontrer et de s'entraider

Pour ce faire, il convient d'abord d'assurer la transparence et la circulation de l'information.

« Public sector organisations should focus on collaboration and sharing best practice across all frontline and back-office services, not just corporate and transactional services » (Whitfield, 2007 : 11)

Également, il est important de favoriser les rencontres, formelles ou informelles, entre les équipes où la coopération est importante en raison de leurs tâches, de leurs idées ou de leurs ressources respectives. Sans de telles rencontres, il est difficile de construire le nous, le sentiment d'appartenance à l'organisation absolument nécessaire à la collaboration.

Par ailleurs, chaque cadre doit avoir à cœur de stimuler les connexions entre les personnes et les équipes; de toujours leur faire comprendre qu'elles ne sont pas en compétition les unes avec les autres, mais bien en interdépendance et qu'elles seront plus fortes du fait du partage de leurs ressources. Souvent, la proximité physique va encourager ces échanges.

Valoriser la performance collective

Les systèmes d'évaluation du rendement et de la rémunération incitative sont souvent centrés sur les performances individuelles. Bien que la personne souhaite que l'on reconnaisse sa contribution, un équilibre doit exister avec les performances collectives. Par exemple, certaines organisations incluent la collaboration comme un item à considérer dans l'évaluation du rendement. Il serait aussi possible d'être encore plus proactif et d'offrir des incitatifs directs pour financer les initiatives visant à développer la collaboration intra et interorganisationnelle.

Célébrer les réalisations significatives en matière de collaboration

Comme pour l'orientation clientèle, toute avancée importante par rapport au développement ou renforcement de la collaboration devrait être soulignés.

Cela complète les considérations qui touchent l'entreprise. Il convient de faire la même chose pour l'autre acteur central du multicanal, les consommateurs.

4.4 Les consommateurs

Un des deux objectifs du multicanal est de répondre aux besoins et aux attentes des consommateurs. Comme il ressort des exemples présentés dans le chapitre deux, il devient alors essentiel de s'intéresser à leurs caractéristiques et habitudes de consommation.

La prise en compte de ces deux marqueurs des consommateurs passe par le processus de segmentation du marché. Bien sûr, cela implique la nécessité pour l'entreprise de collecter, classer et traiter des données sur la clientèle. La segmentation est un art qui allie la recherche marketing, les tendances démographiques et surtout le jugement.

Il est présenté ici une brève, très brève, synthèse des considérations théoriques sur la segmentation. Ce processus, qui relève principalement des spécialistes en Marketing, fait déjà l'objet d'excellents ouvrages. Qu'il suffise de suggérer celui de Daghfous et Filiatrault (2010) ou de Bousquet et coll. (2006), principalement le chapitre sept de chacun.

La segmentation est un processus qui consiste à identifier et classer les consommateurs en sous-groupes, des segments, qui ont des besoins et des attentes similaires et des habitudes de consommation comparables. Chaque segment doit habituellement avoir comme caractéristiques d'être :

- différent des autres segments, notamment en termes de besoins;
- homogène, c'est-à-dire que les besoins sont communs;
- susceptible de répondre à des stimuli marketing spécifiques;
- accessible à la communication et à des canaux de distribution;
- mesurable;
- durable, en ce sens qu'il ne varie pas trop vite dans le temps.

Si chaque segment est assez homogène en termes de besoins et d'attentes, il est probable que les consommateurs qui le composent nourrissent le même sentiment envers un produit ou un service, son prix, la façon de se le procurer, etc. Ce faisant, il est justifié de présumer qu'ils répondent de la même façon à une stratégie de marketing spécifique.

La segmentation n'implique pas le choix de sous-ensembles de clients qui seront servis à l'exclusion des autres, contrairement au ciblage. Elle consiste à identifier des groupes similaires pour comprendre leur comportement de consommation et satisfaire leurs préférences avec une stratégie de mise en marché appropriée. C'est de cette façon que l'on peut espérer augmenter le volume des transactions et ainsi accroître l'efficacité.

Dans le cas des organisations publiques, il est souvent fait référence à la segmentation citoyenne. Elle vise à classer la population en groupes homogènes, segments, qui ont des besoins et des attentes comparables envers l'État. Il s'agit de comprendre chacun de ces segments, afin de répondre aux préférences des citoyens qui le composent. L'efficacité de la prestation des services publics, de même que l'efficacité en termes de réduction des coûts sont ainsi améliorées.

Il y a quatre types de segmentation citoyenne :

- Géographique
Région, climat, densité de la population, taux de croissance de la population, etc.
- Démographique
Âge, sexe, groupe ethnique, éducation, occupation, revenu, etc.
- Psychographique
Attitudes, valeurs, style de vie, etc.
- Comportementale
Taux ou comportement d'utilisation, sensibilité au prix, bénéfices poursuivis, etc.

Plus spécifiquement pour le multicanal, quelques principes directeurs doivent particulièrement encadrer cette segmentation :

- Connaître les consommateurs
Première segmentation par démographie, comportement et attitudes
- Analyser les canaux
Capacité de chaque canal, désirabilité par rapport à chaque type de bien ou de service, coût, infrastructure, etc.
- Connaître les biens et services
Premier *zapping* de biens et des services par canal, par client
Définir les processus et les transactions
Évaluer la paire canal-service quant aux ressources nécessaires, qualité, coût et performance
- Connaître les attentes
Pour chaque segment, par canal, par service (raison et nature du contact), etc.

Les actions à poser se profilent déjà dans cette courte présentation sur les considérations théoriques. Mais, comme mentionné précédemment, il faut référer à un guide existant déjà ou faire appel à un spécialiste en Marketing pour identifier et réaliser adéquatement les différentes étapes de cette opération de segmentation.

Avec cette connaissance fine des deux acteurs principaux du multicanal, il est temps de s'attaquer à l'examen des quatre variables représentées par autant de barres qui traverse l'ensemble des flèches des canaux de distribution.

4.5 Le personnel

Parmi les quatre variables identifiées comme ayant un impact direct sur la performance du multicanal, la plus importante est sans doute le personnel. C'est aussi celle qui nécessite le plus d'attention, car elle est difficile à gérer. Ce faisant, comme pour les autres éléments, il s'agit d'avoir à l'esprit certaines considérations théoriques et d'identifier les actions essentielles à poser pour susciter chez le personnel l'envie de contribuer à la réussite du multicanal.

4.5.1 Les considérations théoriques

La perception d'une entreprise par les clients est celle qu'ils ont des employés avec qui ils traitent. Si leur performance est appréciée, l'image sera bonne et ils auront envie de continuer à faire affaire avec elle et le diront autour d'eux. Si cela se répète constamment pour la majorité des clients, ça deviendra un élément de différenciation extrêmement stratégique.

Mais, à l'inverse, il suffit d'un employé qui ne donne pas un bon service pour ternir la réputation d'une organisation. Cela est bien représenté par la tirade souvent citée par rapport au service à la

clientèle : « votre entreprise est aussi bonne que votre pire employé⁶. » Bien sûr, c'est caricatural, mais quand même pas complètement faux.

Une réputation prend des années à se bâtir, mais peut se perdre en un instant. Pour le client, n'importe lequel employé du service à la clientèle avec qui il traite représente toute l'organisation. Ici, il importe de souligner qu'il n'y a pas de mauvaise personne, mais seulement des personnes à la mauvaise place au service à la clientèle. Il est donc essentiel de recruter les bons employés. Naturellement, l'expérience et les compétences sont importantes, mais l'attitude, elle, est déterminante. Une fois embauché, il est essentiel de les former pour maintenir leurs compétences à jour, les évaluer pour leur dire ce que l'on attend d'eux, bien les rémunérer, les récompenser et leur assurer un plan de carrière. Cela est extrêmement important, car il est reconnu que les employés traitent les clients comme ils ont l'impression d'être considérés par leur employeur.

Toutes ces premières conditions étant remplies, il y a encore quelque chose de crucial à faire pour avoir du personnel hors de l'ordinaire. Il faut le motiver et, surtout, le mobiliser. En effet, la mobilisation est reconnue comme un élément déterminant de la performance individuelle du personnel et globale de l'entreprise.

D'abord et avant tout, la mobilisation est une affaire de passion plutôt que de raison. Pour bien comprendre cela, qu'il suffise de rappeler l'anecdote des trois tailleurs de pierre à qui on demande ce qu'ils sont en train de faire? L'un répond : « Je taille une pierre ». L'autre : « Je gagne ma vie ». Et le dernier « Je construis une cathédrale, qui sera l'une des plus belles du monde ». Lequel des trois travailleurs est le plus mobilisé à votre avis? Alors que la motivation a trait aux attentes et aux besoins d'une personne, la mobilisation, elle, vise à canaliser cette motivation vers une cible précise qui est en rapport direct avec la performance de l'organisation, comme ici le multicanal. En fait, il s'agit de tout mettre en œuvre pour que les employés s'identifient à l'organisation, à sa mission, fassent leurs les objectifs qu'elle poursuit et s'approprient les stratégies d'action qu'elle s'est donnée.

Comme il s'agit d'une affaire de passion, d'affectivité, toute activité visant la mobilisation du personnel doit reposer sur des principes de base solides. Dans un premier temps, *l'organisation doit toujours être honnête et franche avec ses employés*. Il ne faut pas que mobilisation rime avec manipulation. En d'autres termes, cela signifie qu'il ne sert à rien de brandir toutes sortes de slogans accrocheurs, ou encore, d'élaborer toutes sortes de stratégies pour mobiliser le personnel, en prétextant qu'on s'intéresse à la personne d'abord, alors que dans les faits, cette fausse représentation vise bêtement à obtenir plus de rendement. Certes, en soi, ce n'est pas mal de vouloir accroître le rendement. Par contre, il est nécessaire de le dire honnêtement aux employés, en leur donnant de l'espace pour répondre aussi à leurs attentes.

Deuxièmement, il faut qu'à tous les niveaux hiérarchiques, *les employés soient reconnus à leur juste valeur, qu'ils soient respectés et valorisés*. Autant, il importe que cela soit fait pour les cadres supérieurs, intermédiaires et de premier niveau, autant ces derniers doivent à leur tour le démontrer à leurs propres employés. De plus, *la mobilisation doit être perçue comme étant un processus continu* qui va sceller le développement d'une synergie entre tous les partenaires de

⁶ <http://www.patrickleroux.com/2007/06/12-principes-pour-le-succes-en-service-a-la-clientele/> consulté le 24-10-16.

l'organisation : tant les dirigeants, les cadres, les employés, le syndicat, etc. Ainsi, pour que les programmes ponctuels produisent leurs effets, ils doivent s'inscrire dans une philosophie de gestion qui accorde une place prépondérante aux ressources humaines et surtout au développement et au maintien de la mobilisation de ces ressources.

Troisièmement, *la Haute direction, a l'obligation de s'engager activement* dans les activités reliées à la mobilisation. En effet, il est essentiel que les dirigeants offrent leur *support et témoignent de leur confiance aux membres de l'organisation*, d'abord à leurs cadres. Ils *donnent ainsi l'exemple, en établissant un climat de motivation et une relation mobilisante avec le personnel qui relève directement d'eux*. De plus, ceux-ci doivent, autant que faire se peut, s'assurer que *la mission, les objectifs et les stratégies de l'organisation sont non seulement communiqués, mais qu'ils sont compris et partagés par l'ensemble du personnel de l'organisation*. Il en va de même à l'égard des représentants syndicaux qui ne doivent pas être négligés dans cette opération de mobilisation. Ce sont des partenaires importants qui jouent un rôle majeur auprès des membres du personnel. De plus, les dirigeants doivent se soucier de *mettre en place une structure administrative la plus souple possible, notamment caractérisée par un minimum de paliers hiérarchiques*. Finalement, *la Haute direction accepte et promeut la mentalité que le personnel soit associé à la réussite de l'organisation*. Ainsi, dans toute la mesure du possible, cela doit se concrétiser par un partage avec l'ensemble des employés des bénéfices moraux ou autres associés à cette réussite.

Quatrièmement, *le support des cadres de tous les niveaux hiérarchiques* est également un facteur critique de succès. Ces derniers doivent témoigner de la reconnaissance et procurer de la rétroaction à leurs subordonnés. C'est dans ce sens que leur profil de compétences fait montre d'habiletés pour donner de l'assistance professionnelle et pour mobiliser leur personnel. De plus, *un programme de formation doit leur être offert*, dans le but de les aider à assumer efficacement la fonction centrale de « coach » qui est rattachée à leur fonction.

Cinquièmement, il importe de *s'assurer que l'ensemble des pratiques de mobilisation s'inscrit dans un programme intégré*. Son élaboration doit toujours être précédée d'une analyse des besoins du personnel et de l'organisation. Les objectifs doivent être réalistes. Rome ne s'est pas construit en un jour et il en va ainsi de la mobilisation des employés. Les effets cumulés d'un ensemble de petites actions, s'enchaînant les unes dans les autres, constituent la façon d'y arriver. De plus, il est essentiel que *toutes les politiques et les procédures de gestion des ressources humaines aillent dans le sens de supporter, si ce n'est de renforcer, ces pratiques mobilisatrices*.

Sixièmement, *une communication efficace qui va de bas en haut autant que de haut en bas* est un autre facteur de succès dans la réalisation d'actions de mobilisation.

Voilà pour les considérations théoriques sur l'importance et les façons d'avoir du personnel dédié, capable de transmettre à la clientèle une image d'excellence de l'entreprise. Mais, est-ce que le multicanal impose des considérations additionnelles en ce qui regarde le personnel? Les études terrain s'intéressent rarement ou vaguement à l'impact du multicanal sur le personnel.

« The effect of shared services agenda on employment and the nature of jobs are very significant yet rarely mentioned apart for vague references to workforce development. » (Whitfield, 2007 : 8)

L'analyse des cas vécus présentés dans le chapitre deux permet de remédier à cette situation. Il a ainsi été possible d'identifier plus précisément plusieurs impacts majeurs du multicanal sur le personnel. L'ampleur et la nature de ceux-ci sont telles qu'il faut absolument en tenir compte et, surtout, les gérer si on veut assurer la réussite du multicanal.

4.5.2 Les actions à poser

Par rapport au personnel, les principaux éléments sur lesquels il faut agir sont : la mobilisation, les compétences, la polyvalence des tâches, l'organisation du travail et la formation.

4.5.2.1 La mobilisation

Plusieurs actions concrètes doivent être posées pour assurer la mobilisation du personnel par rapport au multicanal.

Assurer l'engagement du personnel

D'abord, il est important d'avoir en tête que l'engagement organisationnel est la force avec laquelle un employé s'identifie à l'entreprise où il travaille. Cet engagement est surtout caractérisé par le fait de faire siens les buts et les valeurs de l'organisation (Porter et coll., 1974).

Dans ce sens, pour que chaque employé contribue à concrétiser la vision du multicanal, il doit y adhérer, la croire légitime, la faire sienne. C'est sur le plan émotif que cela se passe, car c'est beaucoup plus que de l'accepter. Cela vaut aussi pour l'orientation clientèle et la collaboration.

Pour obtenir cette adhésion, le meilleur moyen, est de faire participer les employés à la conception de cette vision. Également, la transparence est essentielle par rapport aux enjeux liés à cette vision, surtout en ce qui touche le travail des employés. Il est aussi nécessaire d'accentuer la communication, car le personnel doit être au courant de ce qui se passe dans l'entreprise, surtout par rapport aux biens et aux services offerts, mais aussi sur la satisfaction de la clientèle.

Transformer les mentalités

Pour que le multicanal soit performant, il faut un changement fondamental dans les façons de faire. Par exemple, le numérique peut remplacer les dossiers et les documents papier. La supervision peut devenir virtuelle. Voilà autant d'éléments qui impliquent un changement profond de mentalité.

Pour ce faire, la communication est encore l'outil à privilégier. Mais pas la communication traditionnelle qui vise à répondre à la question « *qui dit quoi, à qui, par quel média et avec quel effet?* » Elle doit plutôt être : « *qui dit quoi, à qui, par quel canal, en visant à lui faire faire quoi et avec quel effet?* » (Joule et coll., 2004)

Associer et négocier avec les syndicats

Il ressort clairement des exemples présentés que plusieurs conditions de travail du personnel sont directement affectées par le multicanal. Ce peut être les horaires de travail, la modification des tâches, l'enrichissement de ces tâches, les exigences pour le recrutement, etc. Dans ce sens, la

mobilisation du personnel passe aussi par la proactivité en ce qui touche l'adaptation de leurs conditions de travail. Il convient donc non seulement d'informer, mais d'associer les syndicats à la mise en œuvre du multicanal. Cela veut notamment souvent dire d'accepter de rouvrir la convention collective ou de négocier des ententes particulières pour adapter les clauses qui sont touchées par le multicanal.

« Public sector organisations and trade union must take account of the longer-term impact of shared services projects and simultaneous implementation of other policy and projects. » (Whitfield, 2007 : 12)

« Value Staff and work with them and trade unions to jointly address the management of change to safeguard the quality of services and jobs, which is also in the interests of service users and the local economy. » (Whitfield, 2007 : 27)

Créer un cheminement de carrière transversal

Le transversal est réellement au cœur de la stratégie du multicanal. Il ne peut se réaliser pleinement que si le personnel a des expériences multi fonctions, multi secteurs et multi canaux. Pour ce faire, il est donc nécessaire d'offrir et de valoriser un cheminement de carrière transversal.

Réévaluer la composition de la main-d'œuvre

Encore une fois, la présentation des expériences vécues fait clairement ressortir que la composition de la main-d'œuvre change de façon majeure avec le multicanal. Les processus manuels plus simples disparaissent au profit de ceux en rapport avec le service à la clientèle. La conséquence est que le besoin de personnel clérical va diminuer au profit des emplois techniques et professionnels.

La planification stratégique des ressources humaines doit donc le prendre en compte, en prévoyant des mesures d'évolution de la structure de la main-d'œuvre.

4.5.2.2 Les compétences

Pour l'essentiel, les compétences du personnel déterminent leur performance dans un poste donné. C'est encore plus vrai pour le multicanal, puisqu'il s'agit d'une fonction cruciale pour l'entreprise. Mais, plus encore, ces compétences doivent être plus spécifiques et souvent différentes pour assurer la performance du multicanal.

Développer des compétences particulières

Pour ce qui est des agents au service de la clientèle, non seulement ils maîtrisent l'art de répondre au téléphone, mais ils ont une attitude client. Cela veut dire qu'ils anticipent ses besoins, lui témoigne respect et courtoisie « Le sourire est aussi dans la voix », pratique l'écoute active et ne se limite pas à juste donner de l'information. Cela implique une grande patience et une excellente tolérance au stress. Comme si ce n'était pas déjà assez, ils ont un préjugé favorable pour les outils technologiques et de la facilité à en apprendre leur fonctionnement. Enfin, pour eux, les changements sont les bienvenus et ils priorisent l'esprit d'équipe et la collaboration.

Là encore, il faut recruter et développer des compétences transversales. Les principales seraient sans doute :

- Exploiter l'information
Repérer l'information, juger de sa valeur par rapport aux besoins du client, l'organiser et s'en servir pour répondre
- Résolution de problèmes
Cerner et souvent recadrer le problème du client pour arriver à une solution satisfaisante pour lui, tout en étant conscient que ce n'est pas pour autant la seule possible
- Pensée créatrice
Traiter ou travailler différemment avec les ressources et les savoirs actuels, plutôt que d'essayer d'en ajouter de nouveau
- Méthodes de travail efficaces
Savoir reconnaître, parmi de multiples voies possibles, les façons de faire ou les démarches qui conviennent le mieux dans une situation particulière ou un contexte déterminé.
- Exploiter les technologies de l'information et de la communication
Capacité de recourir aux technologies de l'information et de la communication de manière réfléchie, efficace et judicieuse, de même que d'en diversifier l'usage, tout en faisant preuve de sens critique à leur endroit.
- Coopération
Développer une interdépendance positive avec chacun des collègues. Cela se traduit par une responsabilité partagée dans l'atteinte des objectifs; l'établissement de règles de travail; un engagement réciproque pour assurer le progrès de chacun; la reconnaissance du besoin d'expertises complémentaires; le respect et l'utilisation constructive des différences; la répartition des ressources; la gestion des conflits; le soutien mutuel; la concertation des actions, etc.
- Communication
S'ajuster à une diversité de significations possibles et d'attentes réciproques. La maîtrise de la langue en est l'outil par excellence.

En ce qui concerne les technologues, il y a aussi des compétences spécifiques à prioriser en ce qui touche le multicanal.

« The increased use of information technology requires major investment not only in financial resources but in human resources as well. A competent IT workforce is critical to government's efforts to develop and implement IT policies successfully. The role of IT professionals is evolving from a support service to a strategic resource, as IT professionals are increasingly expected to complement their skills in implementing IT policies with managerial, communication and problem-solving skills. In addition, IT executives are becoming important component of senior management. » (Kernaghan et Gunraj, 2004 : 534)

Bien sûr, l'expertise technique est toujours une compétence incontournable, mais elle doit être diversifiée pour permettre un travail sur différentes technologies, différents systèmes et applications. Le technologue doit aussi être au fait des standards reconnus pour le développement de systèmes. S'ajoute à cela, une grande sensibilité à l'orientation clientèle et à la flexibilité quant aux réponses technologiques possibles aux besoins des services opérationnels. Cela veut notamment dire, même si la technologie vise par définition le traitement de masse, d'accepter de développer des applications à portée plus limitée, en ce sens qu'elles répondent aux besoins spécifiques d'un segment et non pas à ceux de l'ensemble des consommateurs.

Enfin, pour les dirigeants et les cadres, le leadership est toujours un *sine qua non* et il doit surtout être dirigé vers la création de réseaux de collaboration. Ils doivent aussi démontrer leur sensibilité à une gouvernance centrée sur la clientèle et la mobilisation du personnel.

4.5.2.3 L'organisation du travail

Le multicanal exige une organisation du travail qui affiche des caractéristiques bien précises. Ces dernières sont bien différentes de ce que l'on retrouve habituellement dans les organisations, comme en font foi les trois exemples présentés. Il faut donc que plusieurs actions soient entreprises pour la faire évoluer.

Réaligner l'organisation du travail sur les clientèles

Comme la réponse aux besoins et aux attentes des consommateurs est l'essence de la performance du multicanal, il est absolument nécessaire que l'organisation du travail repose sur le service à la clientèle. Elle ne peut plus, comme d'habitude, se construire autour des fonctions, des domaines d'expertise, des produits, des services ou des programmes.

La segmentation conduit à identifier des groupes de consommateurs avec des attentes et des besoins particuliers. C'est sur cette base que doit se faire l'organisation du travail.

Prioriser les centres d'appels dans l'affectation des ressources

Dans l'allocation des ressources, la planification et l'affectation de la main-d'oeuvre, les services à la clientèle doivent être priorisés. Cela veut notamment dire que le personnel du *back-office* doit toujours être disponible pour aller supporter les agents du service à la clientèle. « *Deux mois par année, tous doivent répondre au téléphone.* »

« Shared services should be developed on the basis of the realistic benefits of collective provision and reallocation of resources to frontline service... »
(Whitfield, 2007 : 6)

« It is essential that most of the savings from economies of scale and the application of new technology are transferred to frontline services and local investment. » (Whitfield, 2007 : 27)

Assurer l'équilibre entre polyvalence et spécialisation des tâches

Le multicanal implique un engagement à ce que la première personne qui répond au consommateur soit en mesure de lui faire vivre une expérience mémorable. Cela veut surtout dire qu'il puisse satisfaire ses besoins et soit à la hauteur de ses attentes. Le moins possible, il faut

avoir à le référer à un autre employé. Tout cela doit se faire en ayant toujours en tête l'absolue nécessité d'assurer la conformité et l'uniformité des informations transmises à la clientèle.

Dans ce sens, il est essentiel que le personnel soit beaucoup plus polyvalent. Il doit non seulement connaître parfaitement les biens et les services offerts, mais aussi les lois et les règlements, la technologie utilisée, etc. *« Tous les préposés et les techniciens sont polyvalents. Ils peuvent répondre au téléphone et faire du traitement de dossier. » « Pour nos agents des centres d'appel, il faut des multicompetences, celles relatives aux produits, processus, etc. »*

Mais, les consommateurs ont aussi souvent des problématiques plus pointues qui nécessitent une spécialisation. Il faut traiter leur dossier souvent complexe. Un équilibre doit donc être visé entre la polyvalence généralement nécessaire et la spécialisation sur laquelle il faut aussi compter pour répondre aux besoins des consommateurs. *« Les employés doivent être capables de traiter une demande et de répondre aux clients. Il faut avoir un équilibre entre les deux, sinon il y a des problèmes. »* On le voit bien, cela conduit obligatoirement à un enrichissement des tâches, qu'il faut prévoir et souvent négocier avec les syndicats.

Adapter les horaires de travail

Les consommateurs veulent pouvoir obtenir biens et services 24 heures sur 24, 7 jours sur 7. C'est donc dire que le support dont ils ont besoin pour ce faire doit lui aussi être disponible selon la même ampleur. Il devient donc impératif d'adapter et surtout d'allonger les horaires et les périodes de travail du personnel. Cela implique des modifications aux conditions de travail des employés et, souvent, nécessite une négociation avec les syndicats.

Instaurer et maintenir un esprit de collaboration

Dans le multicanal, il est clair que la responsabilité de la qualité du service à la clientèle se déplace de la personne vers l'équipe de travail. En effet, c'est le premier employé disponible qui va entrer en contact avec le consommateur. Il va devoir assurer la continuité de la relation initiée par un collègue, sur la base des informations entrées par ce dernier dans les bases de données.

Pour développer cet esprit de collaboration, il faut accentuer la communication et la transparence dans l'entreprise, de même qu'au sein des groupes de travail. Le travail d'équipe doit aussi être promu et vivifié.

4.5.2.4 La formation

Le multicanal complexifie les tâches du personnel qui doit connaître les biens et services, les lois et règlements, les outils technologiques, les relations humaines, etc. Par conséquent, la formation est non seulement plus essentielle que jamais, mais il faut l'intensifier. Ce n'est pas pour rien qu'elle est considérée comme un des éléments importants de la mobilisation du personnel. *« Il faut mettre beaucoup d'efforts sur la formation du personnel, si on veut qu'il soit mobilisé. »* Quelques actions sont donc nécessaires pour gérer cet aspect.

Intensifier la formation des agents du service à la clientèle

Particulièrement lors de l'addition de nouveaux canaux, un accent particulier doit être mis à accentuer la formation, surtout auprès des agents au service de la clientèle. Bien sûr, la

connaissance des biens et des services est toujours de rigueur, mais il est aussi important de tenir compte de l'évolution constante et rapide des outils, procédures, lois et règlements. Les technologies de support doivent également occuper une place centrale dans les contenus priorisés par la formation.

Cela implique que la formation doit continuellement demeurer une priorité dans la gestion performante du multicanal. De plus, il ne doit pas y avoir de projet de changement, quel qu'il soit, sans qu'obligatoirement un budget existe pour la formation de personnel. *« Il faut faire de la formation continuellement, car il y a beaucoup d'outils à posséder et des interprétations à apprendre. »*

Accroître l'étendue et cibler la formation

Il est maintenant clair que le contenu de la formation doit être étendu. Il faut qu'elle porte tout autant sur la connaissance des biens ou des services offerts, la relation clientèle, l'habilité à utiliser les nouvelles technologies, l'attitude envers les clients, la connaissance des procédures, les lois et règlements, etc.

En même temps, comme il y a tellement de choses à apprendre, ce contenu doit être plus ciblé vers les composantes de base essentielles pour que le personnel puisse adéquatement s'acquitter de ses tâches, de manière à pleinement satisfaire la clientèle. Par exemple, un bon départ est de commencer par maintenir et développer les compétences requises des agents à la clientèle.

Planter des mécanismes pour identifier les besoins de formation

Pour arriver à judicieusement intensifier la formation, en augmenter l'étendue et mieux la cibler, l'identification et l'analyse des besoins deviennent des activités cruciales. Des mécanismes doivent donc être mis en place pour ce faire. Ce peut-être l'évaluation du rendement, des sondages auprès des employés, l'analyse de la satisfaction de la clientèle, l'évaluation des plaintes reçues, l'écoute et l'observation des agents clientèles en action, etc.

Voilà pour ce qui est de prendre en compte la variable du personnel. Il est maintenant temps de s'intéresser à la technologie représentée par la deuxième barre des variables qui transcendent les différents canaux représentés par les flèches dans le modèle de gestion performante du multicanal.

4.6 La technologie

La technologie est l'une des quatre variables qui ressortent clairement comme étant déterminantes dans l'implantation et la gestion performante du multicanal. Ainsi, il est important d'en comprendre les assises théoriques et d'identifier quelques actions à poser.

4.6.1 Les considérations théoriques

Il ne fait aucun doute que la performance du multicanal repose sur la capacité technologique de l'organisation. Cette dernière se définit comme l'ensemble des actifs tangibles et intangibles dont elle dispose, qui lui permettent de produire une certaine technologie. Elle ne dépend pas

seulement du niveau des connaissances maîtrisées, mais aussi des principes de gestion employés, de même que la cohésion et la collaboration entre l'ensemble des fonctions de l'organisation.

Selon certains auteurs (Ross et coll., 1996), la capacité technologique peut être circonscrite en trois dimensions :

- Concrète
Machinerie, équipement, outils, etc.
- Savoir instrumental et conceptuel
Connaissances et compétences des personnes
- Procédurale
Agencement des flux d'activités, contexte organisationnel, gestion du projet, etc.

Par conséquent, il est possible de concevoir la capacité technologique comme étant composée d'une part, des actifs tangibles que représente l'infrastructure technologique dont dispose l'entreprise et, d'autre part, des actifs intangibles que constituent les compétences individuelles et les principes de gestion employés.

En adoptant ce concept de capacité technologique, cela implique une transformation importante des responsabilités des directions de technologies. Aux activités traditionnelles que sont l'exploitation des centres de traitement, la gestion des réseaux de télécommunications et le développement et la maintenance d'applications, s'ajoutent de nouvelles activités telles que la veille technologique, la direction stratégique, l'innovation en matière de processus, la gestion des relations avec les fournisseurs et le développement de partenariats.

Dans un tel contexte, les défis des directions des technologies sont de :

- Supporter un changement de mission qui passe du développement d'applications vers la construction de plateformes et de livraison de solutions. De plus, il est important que ces dernières aient toujours en trame de fonds les consommateurs.
- Développer en fonction de la perspective globale de l'entreprise. Auparavant, les systèmes d'information étaient conçus pour servir les intérêts restreints de différentes fonctions d'affaires, comme le marketing, les finances ou les opérations, de même pour répondre aux besoins d'un groupe spécifiques de décideurs, comme la Haute direction ou les cadres. Avec une telle approche, des milliers d'applications sont développées sans qu'il y ait entre elles, partage d'information. Pire encore, elles rendent très difficile la consolidation de l'information pour l'ensemble de l'entreprise.

Avec le multicanal, il est devenu essentiel de concevoir des systèmes qui peuvent continuer à servir des intérêts particuliers, mais aussi s'intègrent aux autres pour partager l'information et fournir des données consolidées pour l'ensemble de l'organisation. Il faut que tout développement d'application repose sur une vision 360 ° de l'ensemble des besoins d'information et soit centré sur la réponse aux attentes des consommateurs.

- Assurer une livraison rapide d'applications qui permettent de répondre en temps réel aux demandes d'un marché en mouvance, tout en mettant en place une infrastructure technologique de plus en plus sophistiquée et complexe, mais fiable.
- Comptabiliser les coûts et les demandes de systèmes, car même si le prix de revient de l'information diminue à cause du pouvoir des technologies de l'information, les demandes pour de nouveaux systèmes ne cessent de croître. Malheureusement, si les employés et les cadres croient que le développement d'applications est gratuit, la demande sera infinie.

Il est important que les dirigeants réalisent que les systèmes ne sont pas des commodités qui coûtent cher et livrent peu. Ils doivent se rendre compte que les systèmes sont vraiment nécessaires, vraiment productifs avec un bon retour sur investissement. Il devient donc essentiel de gérer les attentes, de pousser les études coûts-bénéfices et, surtout, d'évaluer le retour sur investissement une fois les systèmes en place.

- Apporter une considération majeure à la formation dans tout développement ou modification de systèmes, étant donné le grand nombre d'applications et le taux de roulement des employés souvent très élevés, surtout dans les services à la clientèle. Si la formation n'est pas suffisante ou pertinente, les utilisateurs sous-utiliseront le système, ce qui conduira à diminuer grandement le retour sur investissement. Il est donc crucial d'évaluer rigoureusement les besoins de formation pour que chaque système développé ou modifié soit pleinement utilisé et que l'argent nécessaire pour en défrayer le coût soit prévu au budget initial.
- Ne pas s'engager dans la guerre de demain avec des technologies d'hier. Il faut s'assurer d'avoir les technologies nécessaires pour opérer des systèmes de plus en plus gros et complexes; des technologies qui sont capables d'analyser en temps réel les comportements des consommateurs, des médias sociaux, de traiter le volume croissant de vidéo et les gargantuesques bases de données.

4.6.2 Les actions à poser

C'est surtout l'addition des canaux électroniques qui entraîne une mutation profonde de la distribution des biens et des services. C'est ce qui explique que la technologie est devenue au centre d'une gestion performante du multicanal. Il faut donc lui apporter une attention toute particulière, notamment par rapport aux aspects suivants qui ressortent des exemples présentés au chapitre deux : assurer le niveau d'investissement nécessaire, gérer la pression de l'offre, bâtir et maintenir une expertise de pointe, prioriser la compatibilité, exiger un leadership opérationnel et offrir un support étendu et constant.

Assurer le niveau d'investissement nécessaire

Les trois exemples présentés plus haut montrent très bien l'ampleur des investissements requis dans des technologies adaptées et performantes pour supporter le multicanal. Ils sont d'abord financiers, mais tout autant en termes d'expertise et de veille pour être et rester à la fine pointe des technologies disponibles. Il faut de « *l'argent, car développer des systèmes coûte cher.* » « *L'innovation coûte très cher, c'est pourquoi on a un fonds d'investissement pour ce faire.* » Cela implique aussi qu'« *Il faut un projet d'architecture d'entreprise pour y arriver.* » Également,

le support à donner doit être grandement intensifié. *« Ça prend un support informatique 24/24, 7/7, pour garantir le fonctionnement du réseau. »*

La formation du personnel prend aussi encore plus d'importance et nécessite un plus grand investissement. Cette formation doit premièrement s'adresser aux technologues, car *« D'habitude, on développe un progiciel avec des spécialistes. Mais dans notre cas, il faut que plusieurs systèmes se parlent alors ça ne me prend pas des spécialistes pointus, mais des gens qui connaissent plus qu'un système et qui sont capables de voir les problèmes des relations entre chaque système. »* Mais aussi pour tous les utilisateurs de ces nouvelles technologies qui sont toujours plus complexes et demandent beaucoup plus de connaissances. Par exemple, pour OrganisationPublique.com on parle d'un budget annuel de formation fixé à trois pour cent du montant total de la rémunération.

Donc, il est important d'évaluer et de s'assurer qu'il y a bien la capacité d'investir ces sommes non négligeables que requiert la technologie dans l'implantation et la gestion du multicanal. Mais tout aussi important, la Haute direction doit avoir la volonté de le faire. Pour les organisations publiques, il est également important de compter sur un support politique.

La concrétisation de ce support peut prendre la forme d'un fonds dédié aux développements technologiques ou encore un pourcentage de la rémunération globale consacré automatiquement à la formation.

Gérer la pression de l'offre de technologies

Personne ne contredira le fait que les innovations technologiques sont de plus en plus rapides et radicales. Leurs impacts sont souvent majeurs et pas toujours bien identifiés. Une offre si abondante met beaucoup de pression sur les entreprises, car elles ne veulent pas rater d'opportunités d'innovation et de croissance. Pire encore, elles ne peuvent pas se voir déclasser par les concurrents.

En même temps, on ne compte plus les échecs retentissants d'adoption de nouvelles technologies qui se sont soldés par des dépassements de coûts souvent faramineux ou très peu des bénéfices escomptés. La complexité et la difficulté d'implanter des technologies émergentes sont la plupart du temps incroyablement sous-estimées. L'analyse coût-bénéfice doit dépasser le simple prix d'achat de la nouvelle technologie. Le risque doit aussi être consciencieusement évalué, notamment quant au manque de maturité de la technologie sur le marché.

Il y a donc des choix éclairés à faire. Pour cela, des critères doivent être établis sur la base de la planification stratégique et de la vision du multicanal. C'est la Direction des technologies qui devrait être responsable de cette opération, compte tenu de l'expertise qu'elle détient en la matière.

« Educating leaders about ICT's and their potential for public services is essential, since leaders and managers do not always understand what happens in the field of ICT's and how they affect public service. » (Yang et Rho, 2007)

Bâtir et maintenir une expertise de pointe

Tant pour faire des choix éclairés de nouvelles technologies, que dans le développement et l'entretien des systèmes, il faut pouvoir compter sur une expertise de pointe. Cela est crucial, particulièrement dans le cas du multicanal, car les consommateurs sont souvent eux-mêmes à la fine pointe des nouvelles technologies et exigent que les organisations avec qui ils font affaire puissent les suivre en ce domaine.

Dès lors de l'acquisition d'une nouvelle technologie, il est indispensable de déterminer quelle expertise elle requiert pour l'implanter et, surtout, l'opérer et assurer le support auprès des utilisateurs. Pour disposer de cette expertise, il est primordial d'être en mesure d'attirer, mais tout autant de retenir des personnes qui l'ont. Comme il s'agit souvent de savoirs pointus, il faudra voir à diversifier et assurer la complémentarité de ces expertises.

Souvent, le recours à des ressources externes est nécessaire, étant donné que l'expertise n'est pas disponible à l'interne. L'une des activités importantes dans une telle relation d'affaires est d'assurer le transfert des connaissances. Cela afin de diminuer la dépendance de l'entreprise.

Un programme de formation et la mise sur pied d'une veille technologique seront aussi indispensables pour s'assurer de maintenir cette expertise chez le personnel.

Prioriser la compatibilité

L'échange d'information, l'accessibilité et la flexibilité des bases de données, de même que l'interopérabilité entre les systèmes sont des éléments essentiels à la performance du multicanal. La compatibilité est donc à prioriser dans toutes les interventions, tant dans l'acquisition de nouvelles technologies que des développements à l'interne.

Pour y arriver, une architecture d'entreprise doit être construite et constamment maintenue à jour. Il faut aussi déterminer des standards de développement qui non seulement assurent que les systèmes aient des chances de pouvoir interagir à l'interne, mais aussi respecte les normes de l'industrie pour supporter toute collaboration à l'externe.

Un entrepôt de données devient également essentiel pour fournir un ensemble d'informations à référence unique. Celles-ci pourront ainsi supporter la prise de décision, surtout quant au service à la clientèle. Enfin, il est crucial d'assurer par l'entretien des systèmes qu'ils puissent continuellement interagir entre eux.

Exiger un leadership opérationnel

Il s'agit d'inverser la tendance où c'est la Direction des technologies qui pousse le développement des canaux électroniques. Elle peut sans doute continuer à faire la promotion des technologies et de l'expertise interne disponibles, mais c'est aux services opérationnels, surtout ceux qui ont un lien direct avec la clientèle, d'initier et de prendre la responsabilité de la gestion de ces projets. Il faut à tout prix que la technologie soit adaptée aux besoins des consommateurs et non l'inverse comme c'est souvent le cas. La qualité technique peut demeurer un objectif, mais ne doit pas être atteinte à tout prix et, surtout, au détriment de la pertinence de la réponse aux besoins des consommateurs. Cela aidera sans doute à ce que chaque développement de système se fasse sans d'abord avoir une pleine compréhension des besoins des segments de consommateurs ciblés.

Offrir un support étendu et constant

Les exemples présentés font bien ressortir que les agents du service à la clientèle ne peuvent répondre adéquatement aux besoins et aux attentes des consommateurs s'ils n'ont pas accès ou ne contrôlent pas bien les systèmes mis à leur disposition. Il est donc indispensable qu'ils puissent compter sur un support instantané en cas de problèmes technologiques.

Cela veut dire pour les technologues de fournir une assistance technique pour garantir la pleine et continue fonctionnalité des systèmes et des applications Internet. Plus encore, ils doivent être en mesure d'aider les agents du service à la clientèle à utiliser tout le potentiel de ces systèmes dans leur interaction avec les consommateurs.

Un tel support devrait être accessible 24 heures sur 24, 7 jours sur 7, puisque les sites en ligne sont continuellement accessibles. Pour ce faire, il serait aussi important de former des équipes multidisciplinaires de technologues et d'agents clientèle.

Après avoir ainsi bien géré la technologie, la collaboration apparaît comme une autre variable à considérer soigneusement.

4.7 La collaboration externe

En traitant auparavant de la variable culture du modèle, a été abordée la collaboration à l'intérieur de l'entreprise, entre les personnes et les unités administratives. Ici, la collaboration externe avec d'autres organisations est traitée. Quelques considérations théoriques sont à prendre en compte et des actions concrètes à envisager.

4.7.1 Les considérations théoriques

Pour assurer la performance du multicanal, les entreprises privées doivent explorer et profiter de toutes les opportunités de collaboration externe. Pour exprimer la même réalité, les organisations publiques utilisent le concept de services partagés (Janssen et coll., 2012).

Sur le plan de l'efficacité, cette collaboration externe est essentielle pour enrichir l'expérience client, en lui évitant d'avoir à faire plusieurs contacts pour avoir une réponse. Elle est aussi absolument nécessaire pour partager et réduire les coûts de transaction et ainsi améliorer l'efficacité (Fountain, 2007; Yang et Rho, 2007). C'est sans doute ce qui explique que la collaboration interorganisationnelle est aujourd'hui reconnue comme un levier stratégique pour assurer la pérennité et la croissance.

Il est essentiel que les organisations travaillent à évoluer vers une structure réseau. Elles doivent viser une offre intégrée de biens et de services, sur la base de nouvelles collaborations, même avec des concurrents. En effet, le développement avec ses propres ressources est possible, mais forcément limité. Les fusions/acquisitions, très utilisées dans la précédente décennie, ont souvent abouti à des catastrophes financières. Qu'il suffise de citer Daimler/Chrysler et Peugeot/GM. Dans ce sens, la collaboration se présente comme une avenue de remplacement prometteuse.

Le moteur d'une collaboration interentreprises est avant tout une perception commune du marché cible. La complémentarité des expertises peut être un facteur favorable, mais ne peut en devenir l'objectif. Un tel projet doit être séducteur, porté par une stratégie à moyen terme et être innovant par rapport à : la technologie, le modèle d'affaires, les services offerts, les processus de production mis en œuvre, son mode d'accès au marché, etc.

Mais la collaboration entre entités indépendantes n'est pas naturelle. C'est sans doute ce qui contribue à expliquer la proportion très élevée de projets qui n'atteignent pas leurs objectifs. On parle souvent de 60 %. Ce n'est pas les aspects techniques, financiers ou juridiques qui font problème, mais la construction de la relation entre les partenaires. En effet, il faut arriver à une harmonie entre les personnes, les équipes et les structures des partenaires.

Pour qu'elle ait des chances de réussir, la collaboration doit d'abord prendre assise sur une vision partagée de la situation que l'on veut créer. Celle-ci doit ensuite, par une démarche commune, être concrétisée dans un plan d'affaires, un plan opérationnel et un plan de gouvernance. Il faut aussi définir à grand trait les façons d'être et de fonctionner attendues. Enfin, cette collaboration doit évoluer dans le temps, souvent pour s'adapter à un environnement en continuelle redéfinition. Il faut donc que la gouvernance de la relation soit particulièrement soignée, afin d'appréhender et de réagir à ces mouvements. Cela peut aller, si le contexte le dicte, jusqu'à décider de mettre fin à la collaboration de façon planifiée et sans acrimonie.

4.7.2 Les actions à poser

Comme le montrent les exemples présentés sur le multicanal, il faut toujours intensifier la collaboration à l'externe. Pour ce faire, quelques actions spécifiques sont à poser.

Évaluer les opportunités de collaboration

Il a été mentionné que toute organisation devrait constamment être à l'affût des opportunités de collaboration. Un bon moyen d'y arriver est de croiser les informations sur les différents intervenants dans l'offre des biens ou des services avec les données sur les besoins et les attentes des consommateurs. Il s'agit d'identifier et voir comment une collaboration pourrait faire que la contribution de ces intervenants soit intégrée pour enrichir l'expérience client.

Sélectionner des partenaires potentiels et amorcer la négociation

Il est important d'exercer une veille sur l'environnement d'affaires. Il faut s'intéresser aux différents intervenants qui s'y trouvent, connaître les dirigeants, de même que les organisations, notamment leur culture. Il est important de choisir un partenaire avec qui une certaine chimie existe déjà. Une relation d'affaires est aussi une relation sociale qui inclut des intérêts personnels et des sentiments. Mais, cet intérêt doit aussi s'étendre à l'historique, la philosophie et les principes de gestion, de même que la stratégie.

Le ou les partenaires potentielles étant identifiés, il convient d'amorcer le contact et les discussions pour sonder l'intérêt et tester les perspectives de chacun sur le marché cible à servir et comment il serait possible que la collaboration améliore l'expérience client. Dès lors, il faut aussi explorer le niveau de collaboration envisageable.

Déterminer la forme de collaboration envisageable

Il y a plusieurs formes de collaboration possible. Il s'agit donc de voir celle qui convient le mieux à la situation des différents partenaires. Il se peut aussi très bien que ce niveau de collaboration augmente avec le temps, surtout quand la relation de confiance sera établie. Les auteurs Scholl et Klischewski (2007) définissent ainsi ces niveaux de collaboration :

- Interportabilité :
Ordinateurs, réseaux, systèmes d'opération et applications qui échangent de l'information
- Interopérabilité :
Systèmes d'information indépendants relevant d'entreprises différentes travaillant ensemble
- Intégration :
Former une nouvelle entité administrative dans le but de fusionner des processus d'affaires

Établir les modalités de la collaboration

Pour réussir, la collaboration doit reposer sur des bases et des modalités auxquelles chaque partenaire adhère. Il s'agit donc, dans une démarche commune, de définir une vision partagée de la situation rêvée, d'établir le plan d'affaires et le plan opérationnel. De même, le rôle, les tâches et les objectifs spécifiques doivent être cernés. C'est également à cette étape que l'entente contractuelle doit être élaborée et conclue. Elle doit notamment inclure trois éléments : un projet spécifique commun, l'engagement à développer et à maintenir la relation et le respect de l'indépendance de chacune des parties.

Appliquer les facteurs critiques de succès d'un projet de collaboration

Il s'agit de s'assurer que le projet de collaboration repose sur les assises suivantes :

- Contacts à un très haut niveau hiérarchique

Pour réussir, le projet de collaboration doit être porté par des promoteurs efficaces et créatifs. Ils doivent démontrer une autorité naturelle et être habile à analyser l'environnement et, plus important encore, avoir des qualités reconnues de rassembleur.

L'autorité et l'influence sont au coeur de la réussite de la collaboration. Elles sont cruciales pour avoir le pouvoir d'attribuer les ressources nécessaires à l'atteinte des objectifs. Il en va de même pour élaborer de nouvelles règles de fonctionnement et amener le personnel à changer ses façons de faire. Elles sont aussi importantes pour assurer un suivi régulier du projet et, s'il y a lieu, apporter sur le champ les correctifs nécessaires.

Par ailleurs, meilleures seront les chances de réussite de la collaboration, si le pouvoir est distribué entre les représentants des partenaires. Pour distribuer du pouvoir, il faut l'avoir d'où la nécessité que le projet relève du plus haut niveau hiérarchique.

- Mécanisme d'escalade rapide en cas de conflit

Comme tout projet complexe, qui implique une multitude de personnes et d'intérêts, il faut prévoir dans les ententes de base un mécanisme précis et automatique de résolution des problèmes et des conflits. Ce peut-être une charte qui prescrit que si un conflit ou un problème n'est pas résolu dans les 24 heures, il soit automatiquement transmis à l'échelon hiérarchique supérieure au sein de chaque partenaire.

- Pouvoir compter sur un réseau de communication efficace

Il n'est sans doute pas utile d'insister beaucoup sur la nécessité absolue d'établir des mécanismes de communication efficaces entre les partenaires. Un plan de communication propre au projet de collaboration devrait être élaboré. Il faut implanter un esprit de continuelle négociation entre les partenaires.

- Renouveler constamment la relation

Il faut revenir régulièrement sur l'entente et le fonctionnement de la collaboration, pour voir si elle répond toujours aux attentes des partenaires. Surtout, si elle constitue toujours une réponse adaptée à l'environnement, en permettant d'enrichir l'expérience client.

- Partager les bénéfices

D'abord, la motivation à collaborer est proportionnelle aux bénéfices perçus. En même temps, une collaboration ne durera pas longtemps si chaque partenaire n'a pas l'impression que ces bénéfices se concrétisent; qu'il en ressort gagnant. Bref, les avantages doivent être perçus comme étant plus importants que les efforts fournis et les contraintes rencontrées.

Plus encore, les participants doivent sentir que le projet est un succès, parce que les objectifs sont en voie de réalisation. Il est donc essentiel de s'assurer que les bénéfices sont partagés par tous, et cela le plus tôt possible et tout au long du projet de collaboration.

Ainsi compléter le tour d'horizon de la variable collaboration, il est temps de passer à la variable réglementation, représentée par la quatrième barre qui traverse les canaux de distribution dans le modèle pour une gestion performante du multicanal.

4.8 La réglementation

Toute organisation aspire à se conformer aux lois en vigueur. Mais, plus encore, elle veut protéger son image, qui repose notamment sur la prise en compte de sa responsabilité sociétale. Cela fait que la réglementation devient une autre variable centrale du multicanal. Là encore, il importe d'avoir à l'esprit quelques considérations théoriques et d'identifier les principales actions à poser.

4.8.1 Les considérations théoriques

Le courant de la gouvernance accorde une place centrale à la responsabilité sociale de l'entreprise. Ainsi, la norme ISO26000 la définit comme étant le système par lequel une organisation intègre les principes de la responsabilité sociétale dans sa prise de décisions et son opérationnalisation. Cela implique notamment : redevabilité, transparence, comportement

éthique, reconnaissance des intérêts des parties prenantes, respect du principe de l'égalité, des droits de l'Homme, etc.

Voilà pour le principe de base qui doit guider l'implantation et la gestion du multicanal. Mais, il y a aussi des éléments spécifiques que sont notamment mis en évidence par la transmission d'informations et de données sous format numérique et leur partage à l'interne et, souvent, à l'externe de l'organisation.

Ainsi, la sécurité et la protection des renseignements personnels sont devenues des préoccupations omniprésentes dans la gestion du multicanal. Cela a été encore accentué par l'arrivée et l'utilisation croissante des appareils mobiles et des médias sociaux. Le défi, sans cesse renouvelé, devient alors de trouver des solutions innovantes pour accéder et échanger facilement de l'information et des données, de manière sécurisée. L'impact est majeur, puisqu'il est admis que, tant que les consommateurs n'ont pas confiance en la sécurité et la confidentialité des canaux électroniques, ils hésiteront à les utiliser (Yang et Rho, 2007).

Le premier enjeu que cela pose est l'authentification. La sécurité de l'information échangée ne pourra être assurée que si les deux interlocuteurs, en l'occurrence l'entreprise et le consommateur, ont une perception fiable de leur identité respective. Il est donc nécessaire d'utiliser des techniques d'authentification et de mettre en place des processus de gestion de l'information afin de protéger concurremment l'identité et les données. C'est donc dire que le principe d'authentification combine à la fois les concepts d'identification, de vérification de l'identité et de signature électronique. Pour ce faire, l'OCDE préconise l'instauration d'approches technologiquement neutres pour une authentification électronique internationale, sécurisée, confidentielle, compatible et interopérable. Elles peuvent faire appel à la biométrie, les jetons cryptographiques, les phrases codées, les mots de passe, les cartes à puce ou une combinaison de celles-ci.

Il y a aussi un enjeu de confidentialité qui exige des assurances supplémentaires. Il s'agit de la protection des renseignements personnels. Cela englobe beaucoup plus qu'uniquement la protection contre le vol d'identité. Les consommateurs doivent avoir la capacité de camoufler leurs traces, de se promener anonymement sur Internet. Plus encore, il faut qu'ils aient la possibilité de connaître, modifier ou éventuellement supprimer les informations détenues à leur égard.

La sécurité des ressources informationnelles et la protection de la vie privée exigent un personnel compétent en la matière, encadré par une politique et des procédures claires et assisté par des technologies efficaces. Lorsque le personnel est conscient de ses responsabilités et bien formé dans ce domaine, la probabilité d'incidents est fortement réduite.

4.8.2 Les actions à poser

Sans entrer dans les détails, il est bon d'identifier certaines activités à réaliser pour prendre en compte la variable réglementation du modèle de gestion du multicanal. Il s'agit de : choisir et implanter un système d'authentification; définir, implanter et gérer des mesures de conformité aux lois; mettre en place des mesures pour assurer la sécurité et la confidentialité; définir des normes pour régir l'échange d'information et sécuriser les consommateurs.

Choisir et implanter un système d'authentification

La mise en place de systèmes d'identification et d'authentification doit se faire en visant à atteindre un équilibre dont la nature est quelque peu délicate. Les exigences en matière de sécurité doivent s'harmoniser avec les contraintes pratiques et opérationnelles. Il est impératif que les clients soient convaincus que le processus d'authentification est suffisamment efficace et rigoureux pour empêcher qu'on porte atteinte à leur droit à la vie privée ou qu'on vole leur identité ou leur argent. Par contre, un processus d'authentification qui refuserait par erreur des clients légitimes créerait des problèmes autant pour les clients que les entreprises, particulièrement dans les marchés compétitifs. Il faut avoir suffisamment de renseignements sur ses clients, mais aussi s'assurer de ne pas recueillir, utiliser ou conserver des renseignements personnels non nécessaires.

Il y a plusieurs facteurs à considérer pour choisir une méthode d'authentification : le type d'utilisateur, le genre d'appareil utilisé, l'emplacement de l'utilisateur, l'emplacement du système, la valeur des données accédée et le type de transaction. Cela conduira souvent à l'usage de plus d'une technique d'authentification.

Par ailleurs, trois types d'éléments d'information peuvent servir pour l'authentification. Il s'agit de quelque chose :

- que la personne connaît
un mot de passe, un numéro d'identification personnel (NIP), un numéro de compte, une couleur préférée, le nom du premier animal de compagnie, etc.
- que la personne possède
une carte bancaire, un jeton d'authentification, une carte d'identité, un certificat d'utilisateur numérisé, etc.
- qui fait partie de la personne
un trait biométrique comme son visage, sa rétine ou sa voix, ou que seule cette personne peut faire, comme sa signature

Dans certains cas, un seul de ces éléments d'information suffit. Dans d'autres, il faut les combiner.

Définir, implanter et gérer des mesures de conformité aux lois

La connaissance des lois et règlements pertinents au multicanal est une obligation incontournable. Par exemple, pour le Canada, cela va jusqu'à la Charte canadienne des droits et libertés qui garantit une protection en vertu des articles 7 prescrivant le droit à la vie, à la liberté et à la sécurité de la personne et 8 édictant le droit à la protection contre les fouilles, les perquisitions ou les saisies abusives.

Il y a aussi la Loi sur la protection des renseignements personnels à laquelle la Cour suprême du Canada a accordé « un statut quasi constitutionnel ». Selon ses juges, les valeurs et les droits établis dans cette loi sont étroitement liés à ceux reconnus dans la Constitution.

Ne serait-ce qu'en vertu d'une telle loi, mais aussi pour remplir sa responsabilité sociétale, toute entreprise doit définir, implanter et gérer des mesures pour s'assurer de :

- recueillir que les renseignements personnels nécessaires;
- les recevoir de la personne concernée, dans toute la mesure du possible, en l'informant des fins de la collecte;
- s'assurer, en prenant toutes les mesures raisonnables nécessaires, que les renseignements recueillis sont précis, à jour et exhaustifs;
- disposer d'une procédure pour rendre ces renseignements accessibles à la personne pour qu'elle puisse les réviser et les corriger s'il y a lieu;
- utiliser les renseignements personnels uniquement aux fins auxquelles ils ont été recueillis ou pour des usages compatibles, à moins que la personne ne consente à d'autres usages;
- communiquer les renseignements personnels que lorsque la Loi le permet.

Dans ce sens, une politique de protection des renseignements personnels doit être élaborée et appliquée. Celle-ci encadre la collecte et l'utilisation des renseignements ainsi que les procédures de sécurité utilisées pour protéger ces renseignements de la perte, du vol ou de toute modification. Cette politique devrait être accessible pour consultation par les consommateurs.

Il est également possible d'adhérer à un programme pour obtenir un sceau de garantie de protection des renseignements personnels. L'icône de ce sceau s'affiche alors sur le site WEB de l'organisation et augmente la confiance des consommateurs.

Assurer la sécurité et la confidentialité

Il est essentiel d'assurer l'intégrité de l'information qui repose sur deux conditions :

- Possibilité de vérifier qu'elle n'a pas été pas altérée
- Le support qui la porte lui procure la stabilité et la pérennité

Afin de remplir ces conditions, le concepteur du système doit :

- décrire les mécanismes pour prouver, hors de tout doute raisonnable, que l'information ne peut être altérée frauduleusement ou par inadvertance
- établir une procédure de suivi des transactions réalisées. Pour ce faire, doit exister un journal des transactions indiquant la personne qui a exécuté l'opération, l'heure et la date à laquelle elle l'a faite et la donnée affectée

L'authentification des documents est aussi une question importante. Par exemple, il est nécessaire d'avoir une procédure de numération assurant le maximum d'efficacité et de sécurité. Elle doit permettre d'éviter la perte ou la mauvaise assignation d'un document. Cette procédure doit respecter les exigences des lois pertinentes en matière de numérisation, notamment garantir que les documents signés de façon manuscrite ne peuvent être altérés intentionnellement ou accidentellement après avoir été numérisés, d'où l'usage répandu du format PDF.

Enfin, sur le plan de la confidentialité, encore là une procédure est nécessaire pour s'assurer que l'information est visualisée uniquement par les personnes concernées.

Définir des normes pour régir l'échange d'information

Particulièrement pour le multicanal, il faut définir des normes d'échange de l'information collectée. Encore là, dès la conception du système il faut assurer le respect de ces normes. Le concepteur s'assure toujours d'inclure un outil d'échange d'information dans toutes applications développées. Il a l'obligation de définir l'information pouvant être échangée à l'aide de cet outil et le niveau d'automatisation des échanges. Les mécanismes de sécurité et de limitation d'accès au système d'échange d'information doivent également être détaillés. Cela veut notamment dire les groupes d'employés qui peuvent utiliser l'outil d'échange d'information et les informations échangeables pour chacun d'eux.

Là aussi, le concepteur établit un registre des échanges réalisés. On y retrouve le destinataire, la date, l'heure et la nature de l'information transférée.

Sécuriser les consommateurs

Il est reconnu que l'un des principaux obstacles à la croissance des canaux en ligne réside dans le fait que les consommateurs maquent de confiance quant à leur sécurité et leur confidentialité. Il est donc nécessaire de les rassurer en les informant sur les mesures concrètes mises en place pour garantir cette sécurité. Plus encore, il faut prendre des engagements et offrir des garanties aux consommateurs. Par exemple, sur quel support ils peuvent compter en cas de fraude, comme les banques qui habituellement assument les pertes encourues.

Par ailleurs, il est toujours recommandé de prévoir de la formation pour les consommateurs, qui prend souvent la forme d'accompagnement. C'est l'un des meilleurs moyens de développer la confiance et d'informer sur les engagements de l'entreprise.

Voilà pour la considération à apporter à la variable réglementation. Il reste maintenant un dernier élément du modèle à traiter, la finalité du multicanal, à savoir, sa performance.

4.9 La performance

Dernière composante du modèle de gestion du multicanal, mais certainement pas la moindre, la performance. L'amélioration de l'efficacité et de l'efficience est sans doute la raison la plus invoquée pour justifier les investissements énormes qui sont faits dans le multicanal. Mais, on entend moins parler, sans doute parce que les entreprises l'évaluent rarement, du retour sur ces investissements. Cela implique évidemment une mesure de la performance du multicanal, qui doit se faire tant sur le plan de la satisfaction de la clientèle que sur celui des coûts de transaction. Voici donc quelques considérations théoriques sur le sujet et certaines actions à poser quant à la mesure de la performance.

4.9.1 Les considérations théoriques

La performance est un mot à la mode, particulièrement dans le domaine de la gestion où on parle même de « management de la performance ». C'est aussi une notion que l'on retrouve de plus en plus dans les organisations publiques, le courant du Nouveau Management Public adoptant les indicateurs du secteur privé dans une recherche d'efficacité. D'ailleurs, pour ces dernières, la

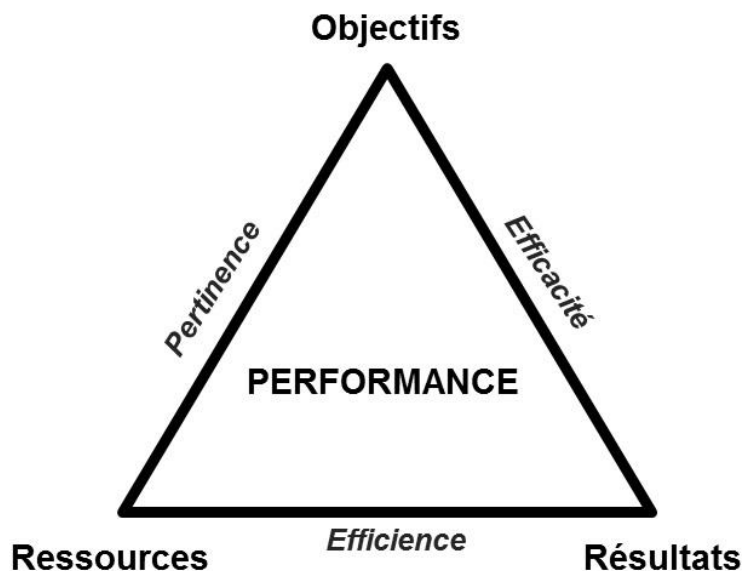
sanction vient souvent de l'extérieur, alors que les agences de notation leur accordent une cote de crédit, qui se répercute directement sur le coût du financement des programmes publics.

La mesure de la performance est fondamentale pour toute organisation qui veut baliser, suivre et évaluer la progression vers ses objectifs. En fait, plusieurs experts iront jusqu'à affirmer qu'elles obtiennent ce qu'elle mesure. Cette mesure est nécessaire pour aider les dirigeants à apprécier et ajuster la mise en œuvre de leurs stratégies.

La performance organisationnelle se définit comme la réalisation d'un résultat équivalent ou supérieur à l'objectif fixé, compte tenu des moyens mis en œuvre. Par conséquent, l'analyse de la performance se décline en deux grandes composantes :

- L'efficacité
Capacité de l'organisation à atteindre ses buts. On considère qu'une activité est efficace si les résultats obtenus sont identiques ou supérieurs aux objectifs définis.
- L'efficience
Rapport entre les ressources utilisées et les résultats atteints. Une organisation est efficiente si elle atteint les objectifs fixés en optimisant les moyens utilisés. Cela implique au meilleur coût possible.

Comme une image vaut mille mots, il est possible de représenter la performance de la manière ci-dessous (Gilbert, 1980).



En définitive, une organisation est performante quand elle utilise au mieux ses ressources matérielles, humaines et financières, afin d'atteindre ses objectifs.

Il est possible d'identifier plusieurs indicateurs de mesure de la performance. Pour le multicanal, deux semblent plus pertinents : la satisfaction de la clientèle et les coûts de transaction.

4.9.2 Les actions à poser

Les deux indicateurs retenus pour mesurer la performance du multicanal, à savoir la satisfaction de la clientèle et le coût de transaction nécessite chacun une action spécifique.

Mesurer la satisfaction multicanale de la clientèle

L'importance de la satisfaction de la clientèle pour assurer la pérennité n'est plus à démontrer. Sa mesure est donc essentielle, encore plus pour le multicanal. Il faut vérifier si l'orientation clientèle n'est pas un vain mot. Si on est vraiment passé d'une logique produit : « *On fait ce que l'on sait faire* » à une logique client : « *On fait ce que les clients attendent* ». C'est aussi un moyen absolument nécessaire pour vérifier la pertinence de la segmentation du marché qui a été faite.

Alors que cette mesure se fait presque toujours par rapport à un canal, il faut changer pour évaluer la satisfaction pour l'ensemble des canaux. Il faut tenir compte de l'effet de la complémentarité des canaux. En effet, un client peut très bien être satisfait du canal WEB, mais préférer faire affaire avec un concurrent, étant donné que son bureau d'accueil offre des heures d'ouverture plus adaptées à ses besoins. On constate aussi que le taux de satisfaction monte quand le WEB fait partie des canaux accessibles.

Il faut aussi dépasser la simple notion de satisfaction pour identifier et mesurer des indicateurs de l'expérience client. Cela implique le recours à plusieurs instruments de mesure et d'échantillonnage, comme le WEB, les enquêtes, les *focus groups*, etc. tant auprès des utilisateurs que les non-utilisateurs. Pour les canaux en lignes, il faut aussi pousser plus loin et mesurer la satisfaction spécifiquement par rapport aux différentes fonctions offertes : navigation, recherche, contenu, etc. Par exemple, il est reconnu que la recherche demeure la première ou la seconde plus importante source de satisfaction des consommateurs.

Déterminer et comparer le coût de transaction par canal

L'importance de mesurer et d'essayer de réduire les coûts prend assise sur le fait que le prix pour les entreprises privées est grandement déterminé par le marché. Il est le résultat de la rencontre entre l'offre et la demande. En ce qui touche les organisations publiques, les coûts sont contraints par les restrictions sans cesse croissantes qui sont imposées par les dirigeants politiques.

Le coût de transaction d'un produit ou d'un service correspond à la somme de tous les coûts supportés pour sa production et sa distribution. Il faut donc décomposer les différents coûts associés au produit ou à la prestation de service, de façon à pouvoir déterminer la façon d'agir sur chacun d'eux pour les réduire. Il peut s'agir de frais directs et indirects ainsi que des coûts variables et fixes de production ou de distribution. Pour ce qui est des coûts de distribution, il risque de varier significativement selon le canal utilisé. Il devient ainsi possible d'établir un coût de transaction par canal, en appliquant l'équation suivante :

$$\text{Coût de transaction par canal} = \frac{\text{Charges totales pour la production et distribution sur un canal}}{\text{Quantité de biens vendus ou services rendus par ce canal}}$$

Le fait de connaître ainsi le coût de transaction par canal rend possible la promotion auprès des consommateurs des canaux où il est plus bas. Il est aussi possible de comparer avec d'autres organisations du même secteur d'activités ou encore à des standards établis.

Le tour d'horizon de l'ensemble des composantes du modèle de gestion du multicanal est ainsi complété. Il reste à tirer une conclusion pour clore l'ensemble de cette démarche.

CONCLUSION

DÉFIS À RELEVER POUR RÉUSSIR LE MULTICANAL

Aujourd'hui, personne ne conteste que la loi du marché favorise les consommateurs. Notamment via les médias sociaux, ils ont un pouvoir déterminant et plus direct qu'en aucun temps auparavant sur la survie des entreprises privées. Ces consommateurs ont des caractéristiques bien précises. Ils sont de la génération « C » pour Connectés. Ainsi, ils connaissent les possibilités qu'offrent les nouvelles technologies et s'attendent à ce que les entreprises les adoptent, afin qu'ils puissent avoir un service personnalisé.

Un contexte similaire s'impose aux organisations publiques. Les citoyens exigent d'être traités comme des clients et avoir la même considération qu'ils ont lorsqu'il transige avec les entreprises privées. Ils veulent notamment faire affaire avec un interlocuteur unique, avoir une disponibilité élargie et une plus grande qualité de services. Ce faisant, il faut que la gouvernance publique soit repensée, pour ne pas dire réinventée, afin de rendre accessible des services publics souples, consultatifs, axés sur les résultats et proactifs (Wilkins, 2003). Ce qui rajoute à ce défi de taille est que, mondialement, les Administrations publiques se voient imposer des restrictions budgétaires sans précédent. Cela conduit à assujettir les organisations publiques aux critères de performance des entreprises privées, tant pour le service à la clientèle que le contrôle des coûts. Le nouveau courant de gestion, appelé Nouveau Management Public, est d'ailleurs né de ce contexte.

Voilà circonscrite la trame de fonds qui amène à penser que les organisations qui vont encore être là demain seront celles qui réussiront le multicanal, le crosscanal et l'omnicanal. En effet, avec la domination qu'exercent les consommateurs et les citoyens, la survie passe indéniablement par l'obligation de satisfaire leurs attentes. Ces dernières prennent forme dans l'exigence de vivre une expérience client « WOW »! Celle qui fait qu'ils peuvent faire leurs courses pour se procurer les biens et les services dont ils ont besoin quand ils le veulent, par le canal qu'ils veulent et comment ils le veulent. En plus, ils tiennent à être traités comme s'ils étaient le seul client de l'organisation et ne veulent surtout pas avoir à faire plus d'une démarche pour combler leur besoin.

Pour y arriver, des défis stratégiques majeurs devront être relevés par chaque organisation. Parmi les principaux, il y a :

1. Faire de l'orientation clientèle une façon d'être

Une façon d'être veut dire des comportements, des manières d'agir qui font partie intégrante de la personne, à tel point qu'ils deviennent des traits de sa personnalité. Pour l'organisation cela correspond à ce que l'orientation clientèle fasse partie de sa culture, de sa couleur identitaire, de son ADN.

Il est de plus en plus difficile de se différencier par ses produits ou ses services. Ce n'est pas non plus possible sur la seule base de l'innovation, car le temps pour l'imitation par un concurrent est sans cesse réduit. Par conséquent, l'expérience client est devenue le nouveau champ de bataille pour se démarquer.

De nos jours, les consommateurs sont de plus en plus alertes et outillés pour se faire une opinion sur les organisations avec qui ils transigent. Ces dernières sont, quant à elles, constamment à la recherche de nouvelles stratégies pour attirer de nouveaux clients et surtout les retenir. Une de ces stratégies est de leur faire vivre quelque chose d'unique, une expérience « WOW ». Cela tient souvent à l'efficacité, l'amabilité et la simplicité des échanges avec le personnel. Cette expérience doit se répéter à chaque fois pour assurer la loyauté d'un client.

Pour y arriver, il est essentiel que les dirigeants aient d'abord identifié et développé une bonne connaissance de la clientèle, notamment qu'est-ce qu'elle recherche? Il est aussi important de définir quelle expérience on veut lui faire vivre, quelles émotions on veut évoquer, qu'est-ce qui crée de la valeur pour elle. À partir de ces informations cruciales, il faut que tout, vraiment tout le personnel de l'entreprise, du président à chaque collaborateur à la base, adopte l'orientation clientèle au point qu'elle devienne une façon d'être. Cela exige une stratégie à long terme visant à changer les mentalités et réorienter le fonctionnement vers un nouvel objectif, satisfaire les attentes des clients.

Un premier élément de cette stratégie devrait être pour les dirigeants de voir à ce que les employés soient toujours traités comme ils veulent que les clients le soient. Avant de penser pouvoir fidéliser la clientèle, il faut gagner la loyauté de ses employés. Cela est aussi nécessaire si on veut que ces derniers développent des comportements clientèles comme façon d'être. Également, les dirigeants et tous les cadres doivent être des exemples en la matière.

Il est également essentiel que les systèmes de gestion favorisent l'orientation client chez tous les employés. Toutes les conditions doivent être réunies pour leur permettre de satisfaire le client, en respectant les normes de qualité voulues par l'organisation. Cela veut notamment dire de leur donner les moyens pratiques d'accomplir leur mission. Mais aussi de les reconnaître et les écouter comme les porte-parole des clients et de la réalité du terrain

Toutefois, ces actions ne seront efficaces que si, au départ, l'entreprise offre des biens ou des services de qualité. L'indicateur de mesure de cette dernière est la conformité aux besoins des clients. Il est donc crucial de non seulement bien connaître leurs besoins, mais de savoir comment ils évoluent dans le temps.

Enfin, les clients insatisfaits doivent être traités avec encore plus d'égard que ceux qui le sont. Les plaintes sont une riche source d'information sur les attentes des clients. Une fois réglé à leur satisfaction, elles doivent générer des améliorations durables du service à la clientèle au sein de l'organisation.

Si on se tourne maintenant du côté de l'entreprise, l'orientation clientèle comme façon d'être prend forme dans le fait de placer instinctivement les consommateurs au coeur de toutes les décisions stratégiques, tactiques et opérationnelles. L'approche marketing se déplace ainsi des produits ou services vers les clients. Elle vise à construire une offre hautement personnalisée. Pour ce faire, il faut très bien connaître les besoins, les attentes et les capacités du consommateur, afin d'assurer une harmonisation de son expérience sur l'ensemble des points de contact. L'échange bidirectionnel avec les clients, notamment via les médias sociaux, devient un

incontournable. La convivialité et l'efficacité de chaque canal peuvent ainsi être mises en perspective, afin d'optimiser l'expérience client dans chacun des contextes de consommation.

2. Pousser la collaboration jusqu'à rendre les frontières organisationnelles diffuses

L'union fait la force, un dicton qui prend tout son sens dans le domaine du multicanal. Sans collaboration, tant à l'interne qu'à l'externe, il est difficile pour une organisation de pouvoir faire vivre une expérience « WOW » à ses clients. C'est donc un facteur critique de succès d'une implantation réussie et une gestion performante du multicanal. Comme dans le cas de l'orientation clientèle, la collaboration doit s'inscrire dans l'ADN de l'organisation. Il faut qu'elle aille jusqu'au point où il soit difficile de délimiter les unités administratives à l'interne et les frontières à l'externe.

Sur ce plan, les cas présentés confirment ce que l'on savait déjà concernant les effets néfastes de la gestion en silos. Elle favorise l'émergence de factions internes, de chasses gardées et du chacun-pour-soi, au détriment du client. Cela conduit à une perte de flexibilité, à l'étiollement des savoirs et des savoir-faire, au désengagement des employés et à une augmentation des coûts.

Il n'est donc pas surprenant que la plupart des entreprises aspirent aujourd'hui à l'abandon des silos au profit de la collaboration. Mais, il faut être réaliste, c'est beaucoup plus facile à dire qu'à faire. Cela revient à transformer la façon dont les gens conçoivent l'organisation. C'est tout un défi, qui passe par l'adoption de nouveaux comportements, comme l'entraide, le partage des connaissances, la circulation de l'information, l'écoute, etc. Cela ne peut pas se faire uniquement par la mise en oeuvre de programmes de formation, comme on le voit si souvent. Il est nécessaire d'implanter un nouveau modèle managérial et de réviser l'ensemble des éléments non compatibles avec la collaboration, notamment en ce qui touche, la structure, l'organisation du travail, les critères d'embauche, la formation, l'évaluation et la rémunération des employés.

D'emblée, on voit qu'il s'agit d'un changement de culture. Par conséquent, il faut non seulement y mettre le temps, mais aussi qu'il y ait de la volonté de changer à tous les échelons de l'organisation. Le changement doit être collectif et compris par tous. Des valeurs comme l'authenticité et la transparence doivent être ramenées à l'avant-plan. Cela explique que les cadres et les employés ont besoin d'accompagnement pour y arriver.

3. Devenir une référence quant à la gestion de l'offre de technologies

Pour être une référence quant à la gestion de l'offre de technologies, une entreprise doit trouver un juste équilibre entre ne pas passer à côté d'opportunités qu'offrent les technologies émergentes et l'assurance que ces technologies seront adoptées⁷ par les utilisateurs. En faisant une analogie avec un dicton émis par Charles Darwin : ce ne sont pas les espèces les plus robustes qui survivent, ni les plus intelligentes, mais celles qui s'adaptent le mieux à l'évolution. Ce ne sont pas les entreprises qui ont le plus de technologies ou les plus nouvelles qui vont survivent, mais celles où le personnel sait en utiliser le plein potentiel pour mieux servir la clientèle.

⁷ Capacité à utiliser une technologie pour exécuter adéquatement ses tâches, en respectant les normes établies dans son groupe de travail (Gagnon, 2006).

Le rythme auquel déferlent les nouvelles technologies de l'information et de la communication est effarant. Il y a notamment, celles qui s'inscrivent dans l'infonuagique qui vise le recours à l'Internet et aux concepts de virtualisation pour fournir des applications de stockage, de transmission et de traitement de l'information. Chacune de ces technologies émergentes fait miroiter toujours plus de possibilités pour améliorer le service à la clientèle, augmenter l'efficacité du personnel et réduire les coûts. Mais, on néglige souvent de parler des effets de leur implantation sur la culture, les pratiques, l'architecture orientée client et surtout l'expertise qu'elles exigent pour que le personnel puisse en concrétiser le potentiel. De plus, elles accroissent souvent les risques quant à la sécurité, la confidentialité, la fiabilité structurelle, de même qu'en ce qui touche l'intégrité et la sûreté des transactions.

La gouvernance technologique devient donc essentielle, en ce sens qu'elle doit voir à en assurer une gestion stratégique et tactique. Au plan stratégique, il s'agit de s'assurer que les acquisitions ou les développements de technologies, de même que leur mise en oeuvre soient bien alignés sur la stratégie d'affaires et surtout la vision du multicanal. Cela passe inévitablement par une vigie active et efficace sur les tendances et les meilleures pratiques en termes de processus et d'outils de développement, de gestion de projets, d'analyse préliminaire et d'architecture d'entreprise. Mais aussi, par l'identification des besoins des services opérationnels surtout ceux en lien avec la clientèle. Le leadership technologique doit viser à promouvoir les technologies auprès d'eux, particulièrement en leur donnant l'heure juste sur les investissements nécessaires et ce qu'ils auront à faire pour en tirer les bénéfices escomptés.

En matière tactique, il convient de bien évaluer les investissements nécessaires pour l'achat ou le développement, mais tout autant pour en assurer l'adoption par le personnel. Par la suite, il faut s'assurer que l'organisation a les moyens et la volonté d'y consacrer les fonds nécessaires. L'impartition devient alors une avenue à évaluer soigneusement.

Une bonne gouvernance technologique va également voir à ce que l'expertise nécessaire pour développer, implanter et maintenir à jour ces nouvelles technologies est bien disponible ou sera transférée dans l'entreprise. Cela est un *sine qua non* pour que le support nécessaire puisse être offert aux utilisateurs.

4. Révolutionner en matière de gestion des ressources humaines

Pour assurer la performance du multicanal, la gestion des ressources humaines doit changer profondément et culturellement. Il n'est donc pas trop fort de parler d'une révolution. D'abord, elle doit être beaucoup plus stratégique, c'est-à-dire s'aligner sur la vision du multicanal. Souvent, cela passe par une décentralisation de la fonction dans les services opérationnels. Par ailleurs, les politiques et les pratiques en la matière doivent non seulement être cohérentes entre elles, mais aussi avec le plan d'affaires. Cela veut aussi dire penser à long terme et de façon globale.

Avec le multicanal, la gestion des ressources humaines ne doit plus se limiter aux frontières de l'organisation, d'une région ou même d'un pays. Il faut regarder ce qui se fait partout ailleurs sur la planète, pour identifier les meilleures pratiques dans le domaine. Profitant de ce regard élargi, il est essentiel de faire preuve d'innovation et de créativité dans les façons de penser et de faire. Cela est nécessaire pour acquérir, retenir et valoriser les compétences clés nécessaires. On parle

notamment des habiletés sociales, de la sensibilité, de l'empathie, de la négociation, de la résolution de conflits, etc. Pour ce faire, il importe d'offrir un environnement à la fine pointe de la technologie, mais tout autant des mécanismes de développement de ces compétences et des perspectives de carrière.

Encore plus important, il faut s'assurer de mobiliser, mobiliser et mobiliser encore et toujours le personnel. Cela passe d'abord par le partage de l'information. Celle-ci touche la mission, le plan d'affaires, les objectifs, les valeurs, la situation financière, l'état du marché, la position concurrentielle, la rétroaction des clients, etc. En donnant un sens à l'action des employés, ces renseignements sont les plus aptes à créer des conditions favorables à la mobilisation et à la concertation.

La formation est un autre vecteur de mobilisation du personnel. Elle vise bien sûr à rendre les employés capables d'assumer avec compétence leurs fonctions. Mais aussi, à développer l'employabilité des individus et de répondre aux demandes du marché en matière d'efficacité et de flexibilité. La formation doit aller au-delà de la technique et inclure les savoir-faire, acquis par l'expérience et les savoir-vivre relatifs aux attitudes et comportements. Une autre des attributions de la formation est d'amener l'employé à élargir sa perspective du travail, de même que situer et orienter son action individuelle dans l'entreprise. Ceci lui permet d'être plus polyvalent et, ainsi, plus apte à affronter les changements.

Toujours en ligne avec la mobilisation, la participation des employés et des syndicats doit être valorisée. Il est essentiel de les impliquer davantage dans la bonne marche de l'organisation; leur donner plus de responsabilités quant aux décisions concernant leur travail et leur permettre de s'exprimer et d'influer sur les autres décisions pouvant les concerner. Une telle coopération permet aux employés d'utiliser pleinement leurs capacités dans le cadre de leur travail, de s'exprimer sur l'organisation de la production et de se sentir plus concernés. L'employé compétent et informé ne manquera pas de vouloir utiliser son nouveau savoir dans l'action et de contribuer à ce que l'entreprise performe.

Une autre forme de participation est le partage des bénéfices, comme les plans de répartition des gains de productivité, des régimes d'actionnariat, etc. Cela peut aussi prendre forme dans divers types de rémunérations variables qui permettent en plus de récompenser les comportements souhaités, surtout ceux que commande le multicanal. Cependant, l'engouement pour la rémunération variable ne doit pas faire perdre de vue le besoin d'une rémunération de base équitable et concurrentielle.

Enfin, un autre élément qui contribue grandement à mobiliser le personnel est l'autonomie dont il dispose. En pratique, pour offrir un service personnalisé au client, répondre à ses demandes particulières et, surtout, résoudre effectivement ses problèmes, il importe de donner plus d'autonomie. Il est essentiel d'éviter à tout prix que le consommateur se fasse dire « nous, ici, on ne peut rien faire pour vous ». Cela suppose de compléter le dispositif d'accès aux données avec des niveaux d'autorisation permettant de répondre et d'agir immédiatement. Par ailleurs, accorder une remise, offrir un cadeau, prendre un engagement dans un délai donné; autant de décisions que l'employé devrait pouvoir prendre.

5. Briller par une vision claire et inspirante du multicanal

Briller par une vision claire et inspirante, c'est se démarquer, faire valoir ses atouts stratégiques, les valeurs que l'on veut promouvoir vis-à-vis ses clients, indiquer ce que l'on veut faire, où on veut aller. Elle exprime la volonté de communiquer les aspirations de l'organisation à son personnel, à ses partenaires et, surtout, aux consommateurs. Le fait de définir et de communiquer une vision permet d'établir des objectifs communs et de coordonner les efforts de tout le monde. Cela lance un défi, oriente la prise de décision de chacun, mobilise et donne une direction. Ce n'est pas pour rien que la vision est reconnue comme le point de départ de tout *Success Story*. Il est donc utopique de penser à une gestion performante du multicanal sans une telle vision, partagée par tous.

Comme consigne générale pour sa définition, il faut s'assurer que la vision tienne compte de l'intégration et de l'optimisation des différents canaux de distribution et du genre d'expérience « WOW » que l'on veut faire vivre au client. De plus, elle doit s'inspirer du marketing client 360 ° qui désigne la capacité d'une entreprise à rassembler l'ensemble des données, afin de disposer d'une vue client unique.

6. Utiliser la veille stratégique pour anticiper l'avenir

La veille stratégique est essentielle à la prise de décision stratégique, en permettant d'observer et d'analyser l'environnement scientifique, technologique, économique, politique, social pour en induire les menaces et les opportunités de développement qui se présentent à l'organisation. C'est une activité tellement importante que seules les entreprises qui ont la capacité de prévoir l'évolution des marchés pourront prétendre maintenir leur compétitivité et assurer leur pérennité. En effet, en cernant les besoins potentiels, identifiant les technologies émergentes, anticipant les modifications de comportement des consommateurs, elles seront en mesure d'être proactive.

Pour ce faire, il faut mettre en place un ensemble de capteurs sensibles, même aux signaux faibles. Plus encore, il importe d'être en mesure de bien analyser ces informations collectées qui sont souvent fragmentaires. Spécifiquement pour le multicanal, les domaines à cibler sont surtout, le marketing, la technologie, la concurrence, les valeurs sociétales, la réglementation.

L'entreprise pourra ainsi évaluer sa position par rapport aux autres, saisir des opportunités pour augmenter ses parts de marché, innover et créer des avantages compétitifs, comparer son savoir-faire et le développer, identifier des projets porteurs, innover, recentrer ou, au contraire, diversifier ses activités, en définitive, pérenniser son activité.

7. Cibler la performance globale multicanal.

C'est sans doute là le plus grand défi des organisations. En effet, beaucoup d'entre elles ne mesurent carrément pas la performance du multicanal. De plus, la majorité de celles qui le font ne cible pas les bons indicateurs. Une présence multicanal performante est cohérente d'un canal à l'autre, mais aussi complémentaire. Elle mise sur les forces spécifiques de chacune de ses composantes.

On ne peut donc plus se contenter d'indices qui ne mesurent que l'autosatisfaction de l'entreprise! Il faut aussi se méfier des indicateurs de performance classiques qui ne peuvent capter l'efficacité et l'efficience globale du multicanal. Ainsi, la performance se mesure presque toujours canal par canal. On se félicite du temps de réponse sur Internet, par courriel, au téléphone, par courrier, du temps d'attente en boutique, etc.

Le client ne s'intéresse pas à ces performances locales, qui ne tiennent pas compte du fait qu'il a parfois dû passer par plusieurs canaux avant d'obtenir satisfaction. Il est essentiel d'identifier des indicateurs propres à l'expérience qu'il vit. Il y en a de plus en plus qui sont déjà disponibles comme le Customer effort score, le Once and done, Digital IQ Index, Imarkscore, etc.

La responsabilité de l'expérience client étant partagée entre départements, l'évaluation de la présence multicanal devient également un indicateur de la performance réelle de l'ensemble des canaux. Sa mesure a récemment fait l'objet de plusieurs innovations sur le WEB, comme Google Analytics, Omniture et Webtrends. Ces outils permettent aux dirigeants de mesurer le niveau de maturité de leur multicanal et d'en évaluer la qualité.

Voilà qui complète ce tour d'horizon, assez exhaustif, de l'incontournable multicanal dans la distribution des biens et services. Il a permis de bien faire ressortir les éléments à prendre en compte et les actions à poser pour en réussir l'implantation et en assurer une gestion performante. Il faut terminer en rappelant que l'objectif était d'offrir un guide d'accompagnement. C'est donc un document contenant de nombreuses informations pratiques qui vise à orienter et non pas à dicter l'action. Ce faisant, il laisse place et même nécessite l'intervention de la personne qui l'utilise pour l'adapter au contexte et prioriser les composantes qu'elle juge les plus appropriées.

BIBLIOGRAPHIE

- ABRAHAMSON, Eric (2000). « Change Without Pain », *Harvard Business Review*, July-August, 75-79.
- ACTUATE (2014). *Multi-Channel Delivery, Customer Communications Management*, <http://www.actuate.com/download/Actuate-CCM-Multi-Channel-Delivery-Business-Overview.pdf>, consulté le 16 novembre 2014.
- BACHELOR A. (1992). « On the Use of Judges in Phenomenological Empirical Research », *Methods*, 1-25.
- BACHELOR A. et P. JOSHI (1986). *La méthode phénoménologique de la recherche en psychologie*, Québec, Presses de l'Université Laval.
- BAKOS, J. Y. (1997). « Reducing buyer search costs: Implications for electronic marketplaces », *Management Science*, 43(12), 1676–1692.
- BAYARD, Madeleine, 2005. *The View From the IT Industry – What States Can Do to Improve Government Efficiency and Service Delivery*, National Governors Association (NGA) Center for Best Practices, 23 p.
- BENNER, Mary J. et Michael L. Tushman (2003). « Exploitation, Exploration, and Process Management: The Productivity Dilemma Revisited », *The Academy of Management Review*, 28(2), 238-256.
- BOOKINGBUG (2014). *Implementing a multichannel service delivery strategy*, BookingBug, 8 p.
- BOUSQUET, Julien, Yves Lachance, Sylvie Laferté et François Marticotte (2006). *Marketing stratégique*, Chenelière Éducation, 442 p.
- BOYER, K. B. et G. T. M. Hult (2005). « Customer behavior in an online ordering application: A decision scoring model », *Decision Sciences*, 36(4), 569-598.
- COLLERETTE, Pierre, Robert Schneider et Paul Legris 2003a. « La gestion du changement organisationnel - Cinquième partie Communication et changement », *ISO Management Systems*, mai-juin, 48-57.
- COLLERETTE, Pierre, Robert Schneider et Paul Legris (2001). « La gestion du changement organisationnel - Première partie Changer dans la turbulence », *ISO Management Systems*, octobre, 38-45.
- COLLERETTE, Pierre, Robert Schneider et Paul Legris 2003b. « La gestion du changement organisationnel - Sixième partie Gérer la transition », *ISO Management Systems*, novembre-décembre, 39-46
- COLLINS, J-C et J-I. PORRAS (1996). « Building Your Company's Vision », *Harvard Business Review*, Sept.-Oct., 65-77.
- DAGHFOUS, Naoufel et Pierre Filiatrault (2010). *Le marketing, 2^e édition*, Gaétan Morin, 552 p.
- DAWES, S.S. (2008). « The Evolution and Continuing Challenges of E-Governance », *Public Administration Review*, 68(special issue), S86-S101.

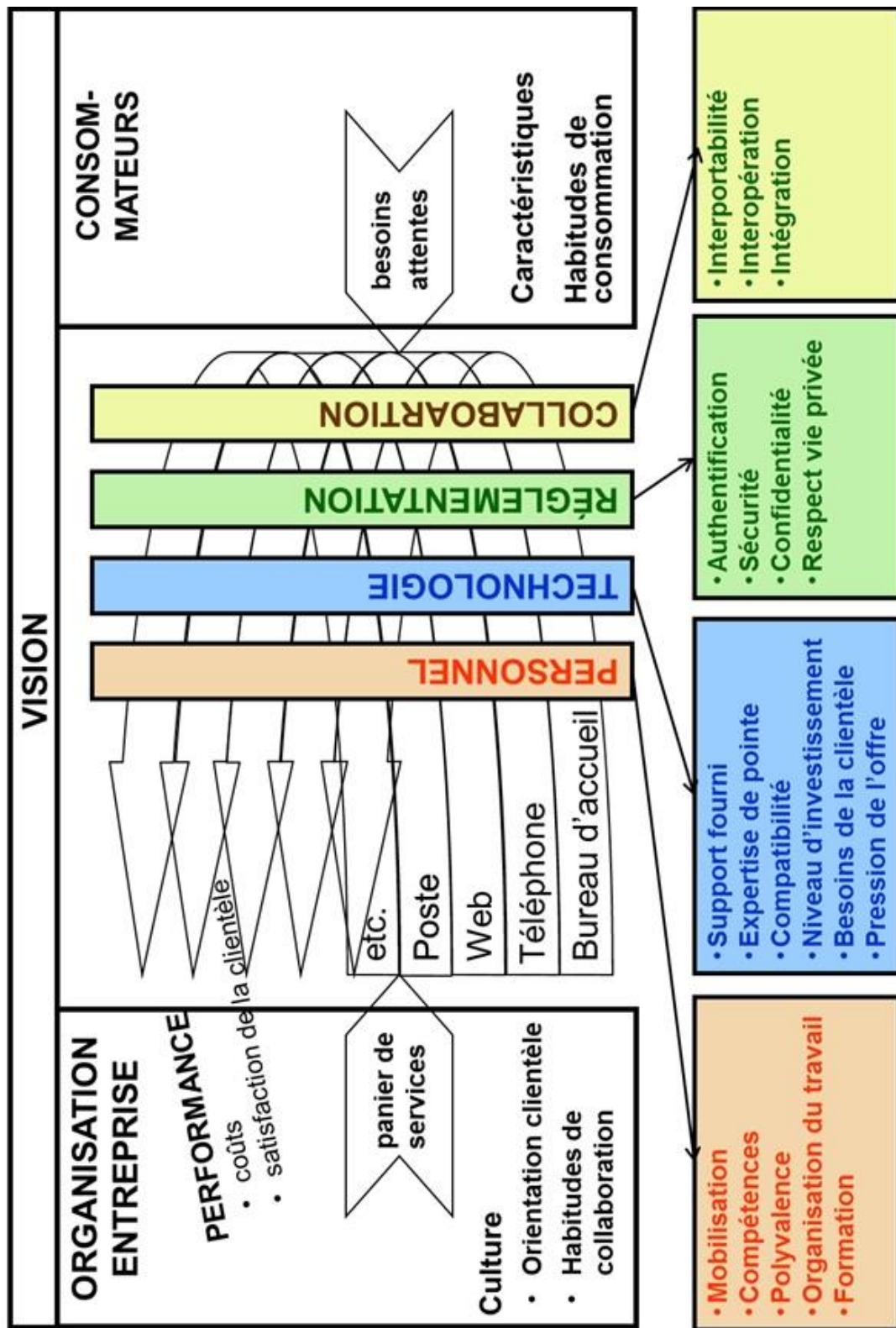
- DENNIS, C., C. Jayawardhena et E. Papamatthaiou (2010). « Antecedents of Internet shopping intentions and the moderating effects of substitutability », *International Review of Retail Distribution and Consumer Research*, 20(4), 411-430.
- DOVEY, Tiffany et Dan HELFRICH (2008). « *One size fits few: Using customer insight to transform government*, Deloitte Research Study, 40 p.
- DUTTA, S., M. Bergen, J. Heide et G. John (1995). Understanding dual distribution: The case of reps and house accounts », *Journal of Law, Economics, and Organization*, 11(1), 189–204.
- ECONSULTANCY (2011). *Multichannel Customer Experience Report*, Econsultancy.com, 53 p.
- FOUNTAIN, J. E. (2007). *Building the virtual state: Information technology and institutional change*, Washington, Brookings Institution Press.
- GAGNON, Yves-C. (2010). *Les problèmes organisationnels : formulation et résolution*, Montréal, Presses de l'Université de Montréal, 125 p.
- GAGNON, Yves-C. (2006). *Prenez part au changement technologie : guide d'accompagnement des intervenants*, Québec : Presses de l'Université du Québec, 180 p.
- GAGNON, Yves-C. (2012). *Réussir le changement : mobiliser et supporter le personnel*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 136 p.
- GENESYS TELECOMMUNICATIONS LABORATORIES (2003). *Best Practices. The Path to a Black Belt in Customer Service*, téléchargé sur le site <http://www.genesyslab.com> en 2005.
- GEYSKIN, I., K. Gielens et M. Dekimpe (2002). « The market valuation of Internet channel additions », *Journal of Marketing*, 66(2), 102–119.
- GILBERT, P. (1980). *Le contrôle de gestion dans les organisations publiques*. Paris, Editions d'Organisation.
- GREINER, L.E. (1967). « Patterns of Organization Change », *Harvard Business Review*, mai-juin, 119-130.
- HOLDEN, Joseph (2007). *Choosing Channel: Optimising the channel mix in the UK public sector*, Deloitte Research Study, 24 pages.
- HOULE, Réjean (2005). *La prestation de services multimode au sein des grands organismes*, Centre d'expertise des grands organismes, 50 p.
- JANSSEN, Martin, Kamal Mhuammad, Weerakoddy Vishanth et Joh Anton (2012) « Les services partagés : une stratégie de collaboration au sein des réseaux de services publics », *Télescope*, printemps-été, 104-120.
- JAYAWARDHENA, C., L. Wright et C. Dennis (2007). « Consumers online: Intentions, orientations and segmentation », *International Journal of Retail and Distribution Management*, 35(6), 515–526.
- JOULE, R. V., J. Py et F. Bernard (2004). « Qui dit quoi, à qui, en lui faisant faire quoi? Vers une communication engageante », dans M. Bromberg et A. Trognon, Eds., *Psychologie sociale de la communication*. Paris : Dunod, 205-218.

- KENDLER, Peggy Bresnick (2012). « A Convenient Conversation », *Bank Systems & Technology*, 49, 30
- KERNAGHAN, K. et J. GUNRAJ (2004). « Integrating information technology into public administration: Conceptual and practical considerations », *Canadian Public Administration*, hiver 2004, 525-546.
- KLAUS, Ph. (2014), *Measuring Customer Experience – How to Develop and Execute the Most Profitable Customer Experience Strategies*, Palgrave-Macmillan, 192 p.
- KLAUS, Ph., M. Gorgoglione, U. Pannelio, D. Buonamassa et B. Nguyen (2013), « Are you providing the ‘right’ experiences? The case of Banca Popolare di Bari », *International Journal of Bank Marketing*, 31(7), 506-528.
- KOENIG, G. (1991). *Management Stratégique : vision, manœuvres et tactiques*, Nathan, 399 p.
- KOTTER, John P. 1996. *Leading Change*, Boston, Harvard Business Press, 187 p.
- LATOUR, B. (1988). *Science in Action: How to Follow Scientists and Engineers through Society*, Harvard University Press, 288 p.
- LEE, R. P. et R. Grewal. (2004). « Strategic responses to new technologies and their impact on firm performance », *Journal of Marketing*, 68(4), 157–171.
- LEMIRE, Louise et Yves-C. GAGNON (2002). *La gestion des ressources humaines dans les organisations publiques*, Montréal, Les Presses de l'Université de Montréal, 160 p.
- LIPTON, M. (1996). « Demystifying the development of an Organizational Vision », *Sloan Management Review*, Summer, 83-92.
- PETERSON, Michael, Florian Gröne, Karsten Kammer et Julius Kirscheneder (2010). *Multi-Channel Customer Management Delighting Consumers, Driving Efficiency*, Booz & Company Inc., 22 p.
- PIERCY, Niall (2014) « Online service quality: Content and process of analysis », *Journal of Marketing Management*, 30(7-8), 747-785.
- PIETERSON, Willem (2011). *Comparative Paper on Integrated Multi-channelling*, The European Commission Mutual Learning Programme for Public Employment Services, 38 p.
- PIETERSON, W. et J. Van Dijk (2006). « Governmental Service Channel Positioning: History and Strategies for the future », dans *Communication Proceedings of the Fifth International EGOV Conference*, A. Gronlind, H.J. Scholl, K.V. Andersen et M.A. Wimmer (Eds.), Krakow, Poland, 53-60.
- PORTER, Lyman W., Richard M. Steers, Richard T. Mowday et Paul V. Boulian (1974). « Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians », *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609
- PRICEWATERHOUSECOOPERS (2001). *Multi-Channel Value Quantification*, PWC Consulting Research Initiative, 23 p.
- PRICEWATERHOUSECOOPERS (2015). *Total Retail 2015 : Sur quoi miser aujourd'hui pour réenchanter la relation client?*, 5e étude mondiale sur les web-acheteurs, PricewaterhouseCoopers Advisory, 23 p.

- RANDOLPH, W. Alan (1994). « Navigating the Journey to Empowerment », *Organizational Dynamics*, 19-32
- RANGASWARMY, A. et G.H. Van Bruggen (2005). « Opportunities and challenges in multichannel marketing: An introduction to the special issue », *Journal of Interactive Marketing*, 19(2), 5–11.
- REGOUT, S. (2000). « Ingénierie de l'organisation, logique, compétence et conduite du changement », *Personnel*, 09(412), 53-59
- ROLLAND, S. et I. Freeman (2010). « A new measure of e-service in France », *International Journal of Retail and Distribution Management*, 38(7), 497-517.
- ROSS, Jeanne W, Cynthia Mathis Beath et Dale L. Goodhue (1996). « Develop long-term competitiveness through IT assets », *Sloan Management Review*, 38(1): 31-33.
- SCHOLL, H.J. et R. KLISCHEWSKI (2007). « E-Government Integration and Interoperability: Framing the Research Agenda », *International Journal of Public Administration*, 30(8/9), 889-920.
- UNITED NATIONS (2014). E-Government for the future we want, E-GOVERNMENT, New York, United Nations, 261 p.
- VANBAAL, S. et C. Dach (2005). « Free riding and customer retention across retailers' channels », *Journal of Interactive Marketing*, 19(2), 75–85.
- VARNEY, David (2006). *Service transformation: A better service for citizens and businesses, a better deal for the taxpayer*, HM Treasury (hm-treasury.gov.uk), London, 90 p.
- WALLACE, David W., Jean L. Johnson et U. N. Umesh (2009). « Multichannels Strategy Implementation: The Role of Channel Alignment Capabilities », *Decision Sciences*, 40(4), 869-900.
- WEST, D.M. (2004). *State and Federal E-Government in the United States*, 2003, <http://www.insidepolitics.org/egovt03us.html>, consulté le 14 novembre 2014.
- WHITFIELD, Dexter, (2007). *Shared Services in Britain*, Australian Institute for Social Research and the Public Service Association, European Services Strategy Unit (Northumbria University), England, 74 p.
- WILKINS, John K. (2003). « La diversification des modes de prestations des services : considérations théoriques et pratiques », *Revue internationale des sciences administratives*, volume 69, numéro 2, 197-218.
- XING, Y., D. Grant, A. McKinnon et J. Fernie, (2010). « Physical Distribution Service Quality in Online Retailing », *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 40(5), 415–432.
- YANG, K. et S.Y. Rho (2007). « E-Government for Better Performance: Promises, Realities and Challenges », *International Journal of Public Administration*, 30, 1197-1217.

ANNEXE : MODÈLE

GUIDE POUR L'IMPLANTATION ET LA GESTION DE LA DISTRIBUTION EN MULTICANAL



AUTRES TITRES DE L'AUTEUR

Réussir le changement : Mobiliser et soutenir le personnel

Presses de l'Université du Québec

Les problèmes organisationnels : formulation et résolution

Presses de l'Université de Montréal

**Prenez part au changement technologique,
guide d'accompagnement des intervenants**

Presses de l'Université du Québec

L'étude de cas comme méthode de recherche

Presses de l'Université du Québec

The Case Study as Research Method: A Practical Handbook

Presses de l'Université du Québec