



L'IMPACT DU CLIENT SUR LA COORDINATION D'UN RÉSEAU DE DISTRIBUTION MULTICANAL : LE CAS DE LA BANQUE DE DÉTAIL

**Loïc Plé – CREPA
(correspondance)**

Doctorant - Université Paris IX-Dauphine

et :

ATER à l'École Supérieure des Affaires de
Lille 2

1 Place Déliot, BP 381

59000 Lille Cedex 1

lple@club-internet.fr

Isabelle Lefebvre - CREPA

ATER à l'université Paris IX-Dauphine

Place du Mal de Lattre de Tassigny

75775 Paris Cedex 16

☎ 01.44.05.47.39

isabelle.lefebvre-cornu@dauphine.fr

Résumé

La multiplication de nouveaux canaux de distribution, définis comme les interfaces entre les clients et l'entreprise, constitue une orientation stratégique majeure des entreprises de services. La banque de détail, en particulier, est fortement concernée par cette évolution puisque, en sus des agences, points de vente historiques des produits et services bancaires, se sont développés les centres d'appels, les services sur Internet, téléphonie mobile, ou télévision interactive,... En d'autres termes, sont apparus de nouvelles possibilités de contacts et de nouveaux interlocuteurs pour les clients, alors que le conseiller commercial de l'agence était auparavant seul maître de la relation, dont la gestion lui incombait totalement.

Dans ce cadre, le client participe de plus en plus activement à la création du service qui lui est fourni (Pralhad & Ramaswamy, 2000). Le corollaire de cette participation est une incertitude croissante que doit gérer le prestataire de services (Argote, 1982 ; Larsson et Bowen, 1989), laquelle est accrue par un comportement potentiellement opportuniste, au sens de Williamson, du client. Cette situation nécessite l'établissement de mécanismes de coordination entre les personnels en contact avec les clients.

Une étude de cas exploratoire, menée au sein d'une banque de détail française, nous permet de valider deux hypothèses. La première suppose l'existence d'un lien entre le nombre de canaux de distribution et le degré d'opportunisme potentiel des clients. La seconde porte sur le degré de formalisation des mécanismes de coordination instaurés entre les canaux, qui semble d'autant plus fort que la potentialité d'opportunisme du client est importante.

Par ailleurs, a émergé de cette étude empirique un résultat inattendu, qui laisse envisager que le client joue un rôle de « filtre » entre les canaux de distribution, notamment entre les agences et les centres d'appels. Sur un plan théorique, cela renforce l'exigence d'un renouvellement de la perspective institutionnaliste, qui exclut le client de sa réflexion (Joffre & Montmorillon, 2001).

Mots clés : coordination intra-organisationnelle ; canal de distribution ; distribution multicanale ; opportunisme ; banque de détail.

INTRODUCTION

De nombreux travaux soulignent l'impact fort du développement des technologies de l'information et des communications (TIC) sur la stratégie et l'organisation des entreprises : redéfinition du mode de fonctionnement des groupes de travail, transformation des relations avec les partenaires de l'entreprise, nouveaux média de communication, émergence de nouveaux canaux distribution... L'ensemble de la chaîne de valeur paraît affectée par ces transformations. Parmi celles-ci, nous avons choisi de nous focaliser sur le développement de nouvelles stratégies de distribution, en particulier dans les services, rendues possibles par l'essor des TIC.

Ces nouvelles stratégies se caractérisent notamment par un recours simultané à différents canaux de distribution, c'est à dire à de nouvelles « interface[s] entre le distributeur et le consommateur » (Filser, 1989 : 151), ou de nouvelles « technologies de vente au détailⁱ » (op.cit.). On parle ainsi couramment maintenant de stratégies de distribution multicanale (Collart & Lejeune, 2001), ou de stratégie « Clicks & Mortarⁱⁱ » (Pottruck & Pierce, 2001), de plus en plus utilisées par les entreprises, mais qui à ce jour n'ont fait l'objet que d'un nombre très confidentiel de recherches, comme le relèvent Peterson & Balasubramian (2002).

Cette définition du canal de distribution en tant qu'interface, et le choix du secteur des services, dans lequel est reconnue l'importance du rôle de co-producteur joué par le client (e.g. Eiglier & Langeard, 1987 ; Lovelock & Young, 1979), nous conduisent tout naturellement à centrer notre réflexion sur le point de rencontre entre le client et l'entreprise.

Mais, dans le cadre de l'existence de nouveaux canaux, i.e. de nouvelles interfaces, ce point de rencontre devient multiple. Se posent donc les questions de la gestion du comportement du client dans le cadre de contacts multiples avec des employés de l'entreprise susceptibles de lui offrir le service, et de la coordination entre ces personnels en contact.

Le point de vue que nous défendons dans cet article est que ces deux questions sont étroitement liées. Précisément, nous tentons de montrer que la participation du client à la production du service a un impact réel sur les mécanismes de coordination d'un réseau de distribution multicanal. Pour cela, la littérature nous fournit des éléments que nous développerons dans une première partie. La seconde présentera notre étude empirique et ses résultats : il s'agit d'une étude de cas réalisée au sein d'une banque de détail, dont l'angle d'analyse est l'interface que constituent les conseillers des différents canaux entre la banque et ses clients particuliers.

I. CO-PRODUCTION DU CLIENT ET COORDINATION INTRA ORGANISATIONNELLE.

I.1. LE CLIENT, CO-PRODUCTEUR DU SERVICE.

I.1.1. Les transformations du rôle des clients.

La prise en compte du client comme co-producteur d'un service remonte, dans la littérature, à la fin des années 1970 et au début des années 1980 (Chase, 1978 ; Eiglier et Langeard, 1977 ; Lovelock et Young, 1979). Elle fut cependant plus tardive dans la pratique : ce sont surtout les innovations techniques, dans les domaines des TIC, qui ont permis d'en tenir compte de façon plus systématique dans les années 1990, lorsque se sont développées les techniques de Customer Relationship Management (CRM).

Ainsi, Prahalad et Ramaswamy (2000 ; 2004) reviennent sur les évolutions et les transformations comportementales des clients particuliersⁱⁱⁱ au cours de ces trente dernières années, dont ils considèrent qu'elles sont largement liées à ces innovations, et principalement à l'Internet. Elles ne furent pas sans profondément modifier tant les relations clients - entreprises (industrielles ou servuctionnelles, pour reprendre la terminologie d'Eiglier et Langeard, 1987), que les modes de gestion des clients par celles-ci (Prahalad et Ramaswamy, 2000). Pour ces auteurs, les clients sont passés du statut de «public passif », à celui de «joueurs actifs » (op.cit : 80), obligeant les entreprises à s'adapter en conséquence.

On a donc assisté à une montée en force de la participation du client à la production service, qui peut se définir comme «les actions et les ressources que les clients fournissent dans la production ou la distribution du service » (Rodie & Kleine, 2000 : 111-112). Cette participation « inclut les inputs mentaux, physiques et émotionnels du client » (ibid.).

Or, la participation du client est moins facilement contrôlable par l'entreprise que celle de ses employés (Bowen, 1986). Ce qui signifie que plus le client participe activement au service, i.e. plus le client évolue vers ce rôle de co-créateur du service, et plus l'incertitude liée à sa participation tend à s'accroître (Chase, 1983).

I.1.2. Une co-production génératrice d'incertitudes.

Si l'on peut trouver de nombreuses définitions de l'incertitude, elles se recourent toutefois autour d'une caractéristique essentielle : l'information (Argote, 1982 : 420 ; Larsson et Bowen, 1989 : 216). Ainsi, pour Galbraith, l'incertitude est « la différence entre la quantité

d'information requise pour réaliser une tâche et la quantité d'information déjà possédée par l'entreprise » (Galbraith, 1973 : 5). C'est cette définition que nous retiendrons dans la suite de notre discussion.

Ce concept a été opérationnalisé par Argote au niveau de l'interface client – organisation de service, dans le cadre de services médicaux d'urgence. Elle explique, en particulier, que « l'incertitude de l'input [dans une unité organisationnelle] provient de l'environnement externe avec lequel les différentes unités sont en contact continu, ce qui a un impact immédiat sur les tâches réalisées par ces unités » (Argote, 1982 : 422).

Transposé aux canaux de distribution, cela signifie que les tâches, les actions réalisées par ces canaux, qu'ils soient considérés indépendamment, ou ensemble au sein d'un réseau de distribution, sont (entre autres) liées aux actions entreprises par les clients pour co-produire le service qui leur est délivré. Généralement, l'incertitude provenant des clients est mesurée à l'aune de la diversité de leur demande, ou de leur disposition à participer au service (Larsson et Bowen, 1989). Mais parmi les actions réalisées par le client, l'on trouve aussi la transmission d'informations du client à l'entreprise. Ces informations peuvent par exemple concerner la situation personnelle du client (niveau de revenus, situation matrimoniale, âge,...) ou ses attentes vis-à-vis du service.

I.1.3. De l'incertitude à l'opportunisme.

Or, il peut arriver que le client ait tout intérêt à ne pas communiquer toutes les informations à l'entreprise, provoquant ainsi une situation d'incertitude résultant de cette asymétrie d'informations. Par exemple, pour obtenir un crédit, un client peut être amené à cacher certains éléments de sa situation personnelle, comme son niveau d'endettement ; ou encore, un client désirant faire assurer son véhicule peut être amené à mentir sur le nombre d'accidents qu'il a déjà eus. En d'autres termes, les clients peuvent faire montre d'opportunisme, défini par Williamson comme « une recherche d'intérêt personnel qui comporte la notion de tromperie », ou « la divulgation d'informations incomplètes ou dénaturées, [...des] efforts calculés pour fourvoyer, dénaturer, déguiser, déconcerter ou semer la confusion » (Williamson, 1994 : 70-71).

On peut aisément supposer que plus les clients auront à leur disposition des canaux de distribution différents, c'est à dire des points de contact différents avec l'entreprise pour accéder à un service, et plus ils risquent de faire preuve d'opportunisme pour obtenir par un canal ce qui leur aura été refusé par un autre. Illustrons cela avec la situation suivante : lors de

sa réservation via le centre d'appels d'une chaîne d'hôtels, un client tente d'obtenir une réduction sur sa nuitée, réduction qui lui est refusée par le téléopérateur qui traite sa demande. Lorsque le client se trouve sur le point de payer, à l'hôtel, il feint de ne pas comprendre le tarif qui lui est appliqué, prétextant qu'on lui avait accordé une réduction de 20% au moment de sa réservation^{iv}.

D'où notre hypothèse 1 : **L'addition de nouveaux canaux de distribution à un canal existant est susceptible de provoquer des réactions opportunistes du client.** Insistons, et nous suivrons en cela Williamson (1994 : 86^v), sur le fait que cet opportunisme est en grande partie **potentiel** (et non obligatoirement réalisé).

Nous nous trouvons donc dans une situation de coopération entre l'entreprise et son client pour créer le service, dans laquelle nous postulons que les clients peuvent développer un comportement opportuniste (nous n'affirmons pas que seuls les clients sont susceptibles d'être opportunistes, ce qui serait faux (Akerlof, 1970), mais c'est leur cas particulier qui nous intéresse ici). Or, selon Williamson, «pour réussir dans une opération de coopération, il faut nécessairement faire des concessions organisationnelles aux effets débilissants de l'opportunisme. Les coopérations viables essaieront de se protéger des intrus opportunistes, de les rénover socialement et, autrement, de leur infliger une punition » (Williamson, 1994 : 87). Ce qui peut s'interpréter par la nécessité, pour les entreprises, de mettre en place des « garde-fous organisationnels »^{vi} les protégeant de l'opportunisme et de l'incertitude qui en résulte. Dès lors, émerge une problématique de coordination (Argote, 1982).

1.2. LA COORDINATION INTRA-ORGANISATIONNELLE.

L'introduction de nouvelles interfaces entre le client et l'entreprise, parallèlement à un canal existant (par exemple, l'introduction de l'Internet et des centres d'appels en sus d'un réseau de points de vente physiques pré-existant), amène inévitablement des interdépendances d'intensité variable entre ces entités. Or, la coordination renvoie à « la gestion des dépendances entre des activités^{vii} » (Crowston, 1997 ; Malone et Crowston, 1994), qui surviennent « lorsque les actions entreprises par un système référent affectent les actions ou les résultats des actions d'un autre système » (Mc Cann et Ferry, 1979 : 113). La gestion de ces interdépendances passera alors par la mise en place de mécanismes de coordination, lesquels peuvent, au regard de nos développements antérieurs, être considérés comme des garde-fous organisationnels limitant l'opportunisme potentiel des clients.

I.2.1. Quels mécanismes de coordination ?

March et Simon (1958) ont les premiers proposé deux modes généraux de coordination : par plan, et par rétroaction (: 157). Le premier est « basé sur des réglementations préétablies » : ce sont par exemple des règles, des procédures organisationnelles, des prévisions, des systèmes formalisés d'information et de communication ; le second, pour sa part, « implique la transmission d'une information nouvelle » (op.cit.).

Cette typologie a été reprise et enrichie par Thompson (1967). Ce dernier propose trois types de coordination des activités d'une entreprise. La standardisation est le premier d'entre eux. Elle implique « la mise en place de routines ou de règles qui contraignent l'action de chaque unité de telle sorte qu'elle soit cohérente avec les directions suivies par les autres unités dans le cadre d'une relation d'interdépendance » (: 56). La seconde reprend la notion de coordination par plan de March et Simon. Enfin, la troisième est la coordination par ajustement mutuel, impliquant « la transmission d'informations nouvelles durant le processus en action » (: 56). Si la définition est proche de la coordination par rétroaction, Thompson précise que chez March et Simon, celle-ci est étroitement liée à une transmission dans le cadre hiérarchique, tandis que l'ajustement mutuel englobe tant la communication hiérarchique que latérale, ce qui lui donne un caractère bien moins formel^{viii}.

Enfin, Mintzberg a lui aussi proposé une typologie^{ix} au sein de laquelle il distingue 5 mécanismes, inspirés des travaux précédents : l'ajustement mutuel, qui « réalise la coordination du travail par simple communication informelle » (Mintzberg, 1982 : 19) ; la supervision directe, « mécanisme de coordination par lequel une personne se trouve investie de la responsabilité du travail des autres » (op.cit. : 20) ; la standardisation des procédés (« le contenu du travail est spécifié ou programmé » : 21) ; la standardisation des résultats ; la standardisation des qualifications (et du savoir), effective « lorsqu'est spécifiée la formation de celui qui exécute le travail » (: 22).

I.2.2. Une perspective contingente de la coordination.

Les travaux que nous venons de présenter, ainsi que de nombreux autres qui les suivirent (Adler, 1995 ; Crowston, 1997 ; Malone et Crowston, 1994 ; Van de Ven, Delbecq et Koenig, 1976 ,...) se rattachent à l'école de la contingence, qui cherche à « identifier quelle est la forme structurelle la meilleure pour une organisation placée dans des conditions spécifiques données » (Mintzberg, 1982 : 26).

Par exemple, Thompson postule qu'existent trois types d'interdépendances entre les unités d'une organisation : « *pooled interdependence* » (: 54), dont une traduction possible est « couplage de communauté » (Mintzberg, 1982 : 39) ; des interdépendances séquentielles ; et enfin des interdépendances réciproques. A chacune de ces interdépendances correspond un type de coordination : le couplage de communauté est coordonné par la standardisation ; les interdépendances séquentielles sont, elles, mieux coordonnées par les plans ; quant aux interdépendances réciproques, s'y applique l'ajustement mutuel. Pareillement, chez Mintzberg (1982), le mécanisme de coordination principalement utilisé dans une organisation dépend de la configuration de la structure : il s'agira de la supervision directe dans une structure simple, de l'ajustement mutuel dans une adhocratie,... (Mintzberg, 1982 : 404-405).

Parmi les auteurs se réclamant de cette école de la contingence, d'autres ont encore étudié l'impact de l'environnement sur le choix de la structure. Les travaux les plus connus sont indéniablement à ce niveau ceux de Lawrence et Lorsch (1973), qui montrent que plus un environnement est instable et complexe, plus sera favorisé le recours à l'ajustement mutuel, par opposition à un environnement plus stable et moins complexe, où les entreprises privilégieront la supervision directe et la standardisation.

Dans le cadre de notre recherche, nous suivrons Argote (1982) en réduisant cette notion d'environnement, pour un canal de distribution, aux clients avec lesquels il est en contact. Co-producteur du service, le client peut aussi jouer aussi un rôle de filtre dans les informations transmises entre les canaux de distribution, par le biais, notamment, de son opportunisme (cf. supra, l'exemple de la réservation hôtelière). Nous souhaitons ainsi établir une contingence nouvelle liée au rôle du client en tant que co-producteur du service, et plus exactement à la dimension opportuniste de son comportement.

I.2.3. Coordination et opportunisme.

Selon notre première hypothèse, plus le nombre de canaux de distribution mis à la disposition du client sera élevé, et plus son degré d'opportunisme potentiel sera élevé. Par ailleurs, plus le comportement du client sera potentiellement opportuniste, et plus l'entreprise devra mettre en place des garde-fous organisationnels pour contrer cet opportunisme. Ces garde-fous organisationnels peuvent être notamment des mécanismes de coordination permettant dans un premier temps au personnel travaillant sur les différents canaux de distribution de déceler un comportement opportuniste, puis d'agir en conséquence. Il est donc vraisemblable que ces mécanismes soient avant tout de nature formelle (plus proche, par

exemple, de la coordination par plan de March et Simon), comme un système d'informations commun aux canaux, reprenant l'historique des opérations réalisées (ou des demandes formulées) par les clients, auquel sont couplées des procédures organisationnelles à respecter en cas d'opportunisme. La formalisation de ces mécanismes permettrait ainsi de «court-circuiter» le rôle de «filtre informationnel» joué par le client (qui peut choisir les informations fournies à chaque canal).

D'où notre hypothèse 2 : **Le comportement potentiellement (ou réellement) opportuniste du client amènera à privilégier la coordination d'un réseau de distribution multicanal en recourant à des mécanismes formels de coordination, par opposition à des mécanismes informels.**

II. PRESENTATION DE L'ETUDE EMPIRIQUE.

Nous avons choisi d'étudier un secteur qui nous paraît fortement concerné par ces problèmes de coordination liés à la multiplication de nouveaux canaux de distribution : le secteur bancaire. Plus exactement, nos regards se sont tournés vers la banque de détail aux particuliers, puisque nous avons posé nos hypothèses dans le cadre d'activités de B-to-C (Business to Consumer).

II.1. LES TRANSFORMATIONS DU SECTEUR BANCAIRE.

II.1.1. D'importantes mutations...

Ces vingt dernières années, de nombreux bouleversements ont totalement recomposé le secteur bancaire. Une révolution technique sans précédent s'est greffée à un vaste mouvement de déréglementation et désintermédiation financière, favorisant l'entrée dans le domaine des services bancaires d'acteurs qui en étaient étrangers jusqu'alors, tels les assureurs ou les entreprises de la grande distribution. Parallèlement, les comportements des clients ont évolué : mieux informés, leurs exigences se sont accrues vis-à-vis des services proposés (de Fournas, 1998 ; Plihon, 1998 ; Thiveaud, 1997,...).

Cette révolution technique a été à l'origine d'une multiplication des canaux de distribution, dont les effets se font ressentir depuis une période récente^x. Si historiquement, seule l'agence bancaire, point de vente physique, permettait à la banque de distribuer des produits et services à ses clients, elle dispose maintenant de ce que nous appelons un «portefeuille distributif» élargi (figure 1) : agences physiques ; distributeurs et guichets

automatiques ; Minitel (en désuétude) ; services audiotel (services téléphoniques sans contact humain, permettant la réalisation d'opérations simples telles que la consultation de soldes, la demande de chèquiers...); plates-formes téléphoniques (ou centres d'appels) entrantes (services téléphoniques assurés par des opérateurs qui reçoivent des appels pour des opérations bancaires simples) ou sortantes (prospection téléphonique auprès de clients existants ou potentiels) ; sites Internet (qui sont soit institutionnels, offrant de l'information sur l'entreprise ; soit transactionnels, permettant rapidement, et de chez soi, de réaliser des opérations courantes ; soit encore relationnels, fournissant des conseils aux clients, sans pour autant qu'une vente ait lieu sur le site) ; des services via la télévision interactive (par exemple le Crédit Agricole, ou les Caisses d'Epargne, en partenariat avec TPS) ; services WAP (puis probablement UMTS) sur téléphonie mobile.

II.1.2. ... Mais l'agence reste essentielle.

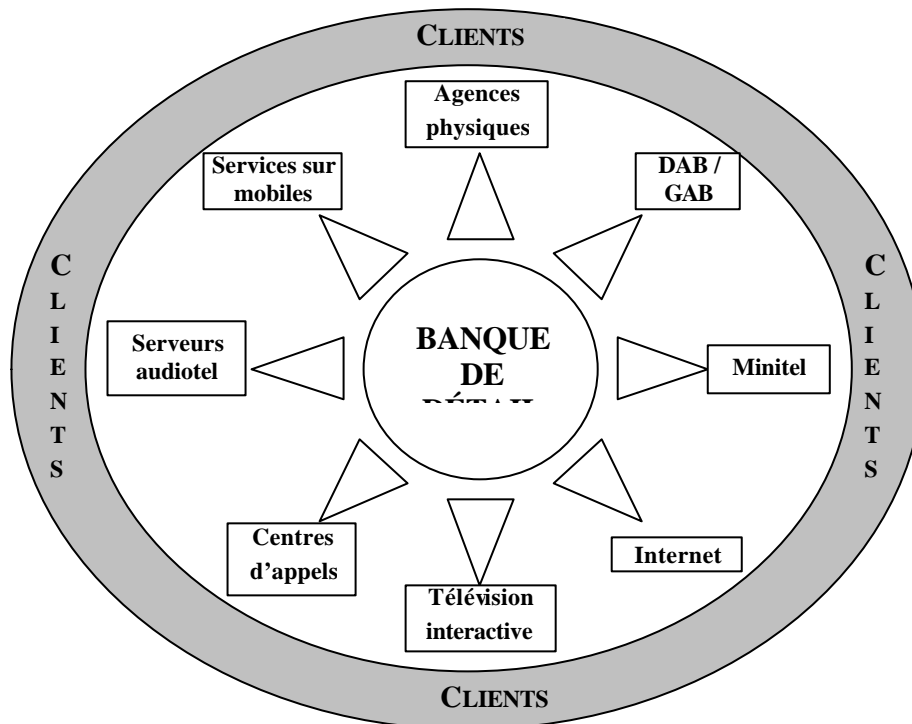
Dans le contexte de « bulle Internet » de la fin des années 1990, l'émergence de ces nouveaux canaux de distribution a entraîné des interrogations sur la viabilité du réseau d'agences, plus coûteux et plus contraignant pour les clients, obligés de se déplacer pour accéder aux services bancaires. Se posait également la question d'une possible cannibalisation intra-organisationnelle des agences physiques par les nouveaux canaux. Or, celle-ci ne semble pas se manifester : les banques de la place ont très explicitement privilégié le développement de stratégies axées à la fois sur les agences et les nouveaux canaux, couramment qualifiées de stratégies « clicks and mortar ». Citons, par exemple, Etienne Pfmilin, président du Crédit Mutuel, pour qui l'agence est et restera « le pivot de la relation banque / client^{xi} ». Il en va de même à la BRED - Banques Populaires, qui développe un système de « réseau de réseaux » autour de l'agence, qui reste le pilier de la relation client, autour de laquelle gravitent des canaux alternatifs que le client est libre de contacter (Le Guerch, 1999).

Cette stratégie répond d'ailleurs aux préoccupations des clients français comme européens : 93% des Européens se déplacent dans leur agence pour entrer en contact avec leur banque, contre 14% qui exploitent les nouveaux canaux dans ce but. La relation avec leur conseiller est durable : 51% des clients le connaissent depuis plus de 5 ans, et 66% depuis plus de deux ans. Enfin, 93 % des Français refusent la disparition de leur agence^{xii}.

Il semble donc que s'instaurent entre les canaux des relations de complémentarité, et non de substitution (Gulati et Garino, 2000). Dans le cadre du développement d'un tel système multicanal, il y a un réel besoin d'intégration : les banques ont très vite constaté que

ces canaux ne pouvaient fonctionner indépendamment les uns des autres. En effet, comme le relèvent Collart et Lejeune (2001), un client ne comprend pas pourquoi son conseiller en agence ignore quelles sont les opérations qu'il a pu réaliser sur le site Internet ou via le centre d'appels de sa banque. La qualité et le suivi du service dans le cadre de la relation banque-client apparaissent donc comme deux importants déterminants de cette intégration.

Figure 1 : Le portefeuille distributif dans la banque de détail.



II.2. METHODOLOGIE ET TERRAIN.

II.2.1. Présentation.

Le terrain retenu est une banque régionale du Nord de la France, que nous appellerons Bancomex. Nous y avons mené une étude de cas, que Yin définit comme «une recherche empirique qui enquête sur un phénomène contemporain dans le cadre de son contexte réel, en particulier lorsque les frontières entre phénomène et contexte ne sont pas clairement établies » (Yin, 1994 : 13). Ceci caractérise parfaitement la situation dans laquelle nous nous trouvons : le phénomène de développement des canaux est récent, et ce phénomène et le contexte dans lequel il intervient s'enchevêtrent.

D'après la responsable des centres d'appels, Bancomex peut être qualifié de « *suiveur, très réactif sur les produits* ». C'est aussi le cas en ce qui concerne les nouveaux canaux de distribution, mis tardivement en place par rapport à la concurrence. Ils incluent : une plate-

forme sortante (émettrice d'appels, visant à démarcher les clients et à prendre des rendez-vous pour les commerciaux des agences), mise en place dans le milieu de l'année 1998 ; une plate-forme entrante, réceptrice d'appels, fonctionnant depuis mi-2000 ; un site Internet, créé vers 1998, mais longtemps resté peu utilisé par les clients (en raison, notamment, d'une politique de communication qui n'a commencé à le promouvoir fortement auprès des clients qu'au début de l'année 2002) ; des services minitel, dont l'utilisation est en forte diminution ; et enfin, un service de télévision interactive, mais que les clients utilisent marginalement.

Étant donnés les niveaux d'utilisation du site Internet, de la télévision interactive et des services minitel, nous nous sommes limités, au moment de notre étude, à l'analyse des interdépendances entre les trois canaux suivants : les agences ; la plate-forme entrante ; la plate-forme sortante. Le développement parallèle des plates-formes s'est fait dans un souci de complémentarité entre les canaux, tout en conservant l'agence au cœur de la relation client, suivant la stratégie dominante du secteur. Pour reprendre les propos du directeur régional : « *le problème, c'est de faire en sorte que l'ensemble des vecteurs soit consolidateur, et non pas cannibalisateur* ».

Le recueil des données s'est déroulé entre août et décembre 2001, a été suivi de leur analyse, qui a donné lieu à la présentation des premiers résultats au directeur régional, puis à la directrice marketing, en février et mars 2002. Respectant les principes d'une étude de cas, qui « repose sur de nombreuses sources d'informations, dont les données doivent converger suivant un souci de triangulation », (Yin, op.cit.), nous avons eu recours aux sources d'information suivantes :

- Des entretiens semi-directifs centrés : une série de 25 entretiens a été conduite, répartis de la façon suivante : le directeur régional (rencontré par deux fois) ; 11 conseillers de clientèle particuliers travaillant dans 4 agences différentes, ainsi que les 4 directeurs d'agence ; 3 conseillers travaillant sur la plate-forme téléphonique entrante, et 3 sur la plate-forme sortante (ce qui, pour les plates-formes, représente près de 50% des effectifs) ; la responsable des deux plates-formes ; et enfin, la directrice marketing. Le guide d'entretien, disponible en annexe, a été légèrement adapté en fonction du profil de la personne rencontrée, mais les thèmes développés sont restés identiques. Il fit aussi l'objet d'adaptations incrémentales au fur et à mesure de l'avancement du terrain, suivant les préconisations de Miles & Huberman (2003 : 101), lorsqu'ils conseillent de procéder à une analyse au fil de la collecte des

données. Tous les entretiens furent ensuite intégralement retranscrits, et ont fait l'objet d'une analyse de contenu thématique suivant les recommandations de Bardin (2001). Chaque entretien a fait l'objet d'un compte-rendu remis aux interviewés dans les trois semaines suivant l'entretien pour validation de leurs propos.

- Documents de communication interne : Afin de compléter notre recherche, nous avons pu visionner deux vidéos et consulter des supports écrits, élaborés à l'occasion du lancement de chacune des plates-formes.

Une précision s'impose quant au choix de nos interlocuteurs. Nous nous intéressons au canal, interface entre le client et sa banque. C'est la raison pour laquelle nous avons orienté la quasi-totalité de nos entretiens sur les conseillers des agences et des plates-formes. De plus, du fait des contacts fréquents entretenus avec leurs clients, nous avons considéré qu'ils étaient les mieux placés dans l'organisation pour déceler le potentiel (ou la réalité) d'opportunisme de ces derniers. Le comportement opportuniste des clients est donc étudié via l'interprétation de ce comportement par les employés en contact, qu'ils soient en agence ou sur les plates-formes, ce qui était selon nous la meilleure façon d'évaluer cet opportunisme.

II.2.2. Les réactions des conseillers face aux plates-formes.

Au moment de leur instauration respective, ces deux plates-formes ont suscité des réactions particulièrement négatives de la part des conseillers. En effet, depuis plusieurs années, la banque s'était efforcée de développer la notion de « banquier personnel », à laquelle tant les conseillers que les clients sont particulièrement attachés. L'introduction des plates-formes a engendré des craintes parmi le personnel du réseau :

- « *Je me demande si cette plate-forme ne risque pas de ternir l'empreinte du banquier personnel qu'on a essayé d'inculquer aux clients depuis plusieurs années par la prise en charge de la relation clientèle avec un individu au sein de cette plate-forme* » (Conseiller agence)
- « *La crainte du commercial, c'est de se faire déposséder, je dirais, pas de son pouvoir, mais de son métier, en fait* » (Conseillère agence)

Pour répondre à ces craintes, la direction de Bancomex a développé une forte campagne de communication interne, répétant inlassablement que plates-formes et agences n'étaient pas concurrentes, mais complémentaires, et que les plates-formes étaient au service

des agences, qu'elles devaient soulager de tâches administratives afin que leur activité soit concentrée exclusivement sur la vente et le conseil. Le discours de la direction a donc affirmé la primauté des agences dans le portefeuille distributif, dans lequel elles jouent le rôle de point d'ancrage de la relation client – banque.

Pour preuve, ces déclarations, issues des vidéocassettes destinées à présenter les plates-formes au réseau d'agences :

- « *La plate-forme respecte d'ailleurs complètement cette idée [de banquier personnel] puisque les télé-opérateurs appellent toujours les clients de la part de leur banquier personnel* »... « *On ne peut pas comparer le travail d'un téléopérateur avec celui d'un conseiller en agence [...]. En fait, ces deux métiers ne sont pas comparables, mais totalement complémentaires* ». (directeur marketing).
- « *Ce dispositif [de centre d'appels] est avant tout basé, au travers du concept de banquier personnel auquel nous tenons beaucoup, sur le contact humain à valeur ajoutée et personnalisé* » (directeur général).

III. RESULTATS ET DISCUSSIONS.

Cette partie vise, grâce à l'analyse des données recueillies sur le terrain, à vérifier si nos hypothèses sont ou non empiriquement validées. Nous allons donc les reprendre toutes les deux dans l'ordre, en nous appuyant sur des verbatims extraits de nos entretiens. Puis, nous introduirons un résultat complémentaire qui a émergé du terrain.

III.1. LES HYPOTHESES 1 ET 2 SONT-ELLES VALIDEES ?

Hypothèse 1 : L'addition de nouveaux canaux de distribution à un canal existant est susceptible de provoquer des réactions potentiellement opportunistes du client.

Ce sont surtout les plates-formes qui ressentent cet opportunisme dont semblent faire montre les clients. Les propos tenus par les téléconseillers, fussent-ils de la plate-forme entrante ou sortante, nous ont permis d'identifier deux formes d'opportunisme, qui sont fonction du type de plate-forme.

Tout d'abord, un opportunisme que qualifierons d'actif et de prémédité. Les clients contactent volontairement la plate-forme pour obtenir ce qu'ils n'ont pu avoir en agence : « *Les clients en profitent, en se disant "mon conseiller m'a refusé, je vais appeler quelqu'un d'autre, on va me l'accepter* ». La plate-forme concernée est bien évidemment à ce niveau la

plate-forme entrante, à laquelle le client s'adresse avec une intention de tromper le téléconseiller, pour que soit satisfait son intérêt personnel.

Dans un second temps, si nous nous intéressons à la plate-forme sortante, la nature de l'opportunisme change, vraisemblablement à cause de l'origine de la prise de contact, qui relève dans ce cas de l'initiative de la banque, et non du client. Selon une téléconseillère de ce centre d'appels : *« si le conseiller leur a dit non, ils vont chercher l'information ailleurs. Donc, on les appelle, et, ils vont chercher à l'avoir auprès de nous »*. Nous qualifions ce type d'opportunisme d'incident et de spontané.

Nous relèverons au passage que ce sont les plates-formes qui éprouvent cet opportunisme, dont les conseillers des agences n'ont pas fait mention. Nos données ne nous permettent pas d'éclairer ce phénomène. Nous avancerons simplement la proposition d'explication suivante : le client, habitué à son « banquier personnel », se dirige vers lui avant tout lorsqu'il a besoin d'un produit ou service. Ce n'est qu'en cas de refus qu'il se tournera vers les autres canaux, espérant avoir une réponse plus favorable. De fait, logiquement, le conseiller ne peut ressentir ni s'apercevoir de cet opportunisme latent ou patent de son client.

Comment la banque va – t – elle combattre ce risque lié à l'opportunisme croissant de ses clients ? C'est ce que nous allons étudier avec la deuxième hypothèse.

H2 : Le comportement potentiellement (ou réellement) opportuniste du client amènera à privilégier la coordination d'un réseau de distribution multicanal en recourant à des mécanismes formels de coordination, par opposition à des mécanismes informels.

Les recoupements des données obtenues grâce à nos différentes sources nous ont amenés à identifier les mécanismes qui suivent, et qui correspondent à la typologie de Mintzberg (1982). Si elle n'a pas pu être reconstruite dans sa totalité, nous avons cependant retrouvé les mécanismes suivants.

1. Standardisation par les procédés.

- L'accès à la fiche informatique du client : Ce dossier constitue la base de l'information partagée entre les agences et les plates-formes, qui peuvent y accéder. La plate-forme sortante n'utilise que le numéro de téléphone, et ne recherche généralement pas d'information complémentaire : *« on peut accéder à la fiche client, mais bon c'est pas le but »*. La plate-forme entrante en revanche y trouve des

informations, que les commerciaux agence doivent mettre à jour : *« j'essaie au moins une fois par semaine de remplir ces fiches. C'est ça le plus difficile. C'est de tenir. De pouvoir remplir les fiches. Mais je sais, enfin moi je sais que c'est impératif »* (Conseillère agence). Cependant, tous les commerciaux ne se plient pas encore à cette contrainte. Or, cette fiche doit devenir un élément crucial de la coordination, afin de présenter une image unie au client, ce qui limitera son opportunisme. C'est déjà le cas : *« Ça [les tentatives d'opportunisme des clients] ne marche pas parce que le système d'information est tel que de toutes façons, on se rend très vite compte de la personne à qui on a affaire »* (télé-conseillère plate-forme entrante)

- Le recours à la messagerie : c'est le moyen de coordination des plates-formes vers les agences. Il est considéré comme un mode de coordination de type procédural, et non ajustement mutuel, car les possibilités d'échange informels par ce média sont limitées, voire inexistantes. Le format du message est très contraignant : *« c'est tout des messages préenregistrés, donc ça va très vite », « on est limité au niveau caractères, donc on met dans l'objet "vu pour telle chose, contacte conseiller" »*. Les conseillers reçoivent toutes les informations des plates-formes par messagerie, mais ne l'utilisent que très peu en retour.

- Le nom utilisé par les téléconseillers : ceci n'est valable que pour la plate-forme sortante. Tous les téléconseillers, lorsqu'ils contactent un client, ont pour consigne de toujours se présenter sous le même nom (par exemple, Pierre Roland ou Marie Roland). Ainsi, lorsqu'un client appelle son conseiller pour évoquer une proposition ou un appel qui provient de Pierre ou Marie Roland, le commercial de l'agence sait automatiquement que cet appel émane de la plate-forme. En complément de cette procédure, les conseillers en agence sont généralement informés des campagnes de prospection de la plate-forme.

2. Standardisation par les qualifications.

- Des formations identiques entre les conseillers de la plate-forme entrante et les conseillers du réseau. Preuve en est que nombre des téléconseillers de la plate-forme entrante proviennent du réseau, dans lequel ils ont exercé leurs compétences et fait leur preuves pendant de nombreuses années. Cela favorise fortement un regard positif sur cette plate-forme. Une directrice d'agence nous a ainsi déclaré : *« La plate-forme entrante, je vois plus les conseillers vraiment profil agence, les gens ont de l'expérience, pas trop jeunes embauchés »*. Toutefois, cette information n'est pas

toujours assimilée en agence, et ce n'est que lorsque que les conseillers visitent la plate-forme qu'ils constatent la proximité entre les métiers et les compétences possédées. Une des conseillères de la plate-forme entrante s'est exprimée sur ce point : « *Généralement, ils [les conseillers agence] arrivent avec des a priori négatifs, [...] parce que, malgré toutes les diffusions qu'il y a eu, ils n'ont pas toujours conscience qu'on vient du réseau, [...] donc ils sont surpris de voir la qualité des conseillers* »

- **Des rôles distincts, des compétences distinctes** : dès que le téléconseiller, sur l'une ou l'autre des plates-formes, se trouve confronté à un problème avec un client, ou qu'il a la moindre incertitude sur le client, il le renvoie vers son «banquier personnel» (appellation interne des conseillers agence), seul apte à trancher. Ainsi, en cas de suspicion d'opportunisme, le téléconseiller peut facilement faire obstacle en expliquant au client que le pouvoir de décision est entre les mains du conseiller agence. « *On est quand même des gens pour informer, pour prendre des rendez-vous, on n'est pas là pour prendre parti de la situation entre le conseiller et le client* » ; « *on se renseigne, on dit, je vous invite fortement à vous rapprocher de votre banquier* ».

3. Supervision directe.

Les directions régionale, marketing et générale se sont manifestées au moment de la mise en place des plates-formes, en organisant les lancements, en développant des programmes de formation, et par un message du directeur général, adressé aux agences, sur la cassette de présentation de la plate-forme entrante.

Les éléments de supervision directe tiennent en quelques éléments, dans le quotidien des commerciaux. En premier lieu, les objectifs fixés par la direction de Bancomex : « *mais il y a un bon moyen pour nous pousser, c'est les objectifs* », « *Et puis je vous dis, le fait d'avoir des objectifs avec des primes à la clé, ça incite aussi* ». Puis, les messages de communication internes, qui sont relayés par le directeur d'agence. L'importance accordée au thème des nouveaux canaux et de leur promotion auprès des clients est diversement perçue par les responsables d'agence : « *en animation hebdomadaire, on en parle très régulièrement.* », mais aussi : « *On peut toujours faire une information dans nos réunions de communication, [...] mais là c'était pas le sujet prioritaire à la dernière réunion, par exemple* ».

4. Ajustement mutuel.

Très peu d'exemples d'ajustement mutuel (au sens de Mintzberg, 1982) ont été mis en évidence sur l'ensemble de nos entretiens. Seule, une téléconseillère de la plate-forme

entrante nous a fourni un exemple de coordination de type ajustement mutuel via un échange téléphonique : *«comme ce matin, [...] j'avais le client en ligne [...] je me suis permis de passer un petit coup de fil à une agence, en disant t'es d'accord que je fasse ça avec votre client, oui [...] je lui ai dit écoute, normalement c'est toi qui dois le faire, mais tu veux que j'appuie sur le bouton ? Il m'a dit oui, et je l'ai fait».*

L'ajustement mutuel suppose un niveau minimal de contact informel, que la direction ne semble pas favoriser entre les conseillers qui travaillent sur des canaux différents. Par exemple, les visites des plates-formes sont le plus souvent organisées au moment d'une pause, pendant une séance de formation dans les lieux où elles sont installées. Le personnel ressent d'ailleurs un manque : *« Ce qui manque aujourd'hui, qui sera peut-être là demain, c'est des rencontres effectivement entre les uns les autres »*, nous a déclaré une conseillère agence. Elles permettraient une meilleure compréhension des méthodes de la plate-forme par l'agence, et favoriserait la mise à jour des dossiers informatiques par les commerciaux.

Ainsi, dans un contexte où est ressentie une potentialité d'opportunisme de la part des clients, on s'aperçoit que les mécanismes de coordination formels sont favorisés par rapport aux mécanismes informels au sein de Bancomex.

Outre la prévention de l'opportunisme potentiel des clients, nous suggérons une autre explication possible de la formalisation de ces mécanismes. Un réseau multicanal se caractérise par un important degré de complexité, et résulte de la volonté de la banque d'assurer au client la meilleure qualité de service possible, en lui offrant des informations identiques (concernant ses opérations courantes, par exemple), une qualité de service identique,... sur l'ensemble des canaux. Et c'est pour cela qu'est privilégiée une coordination formelle, par les règles et processus, et par la standardisation des qualifications notamment.

III.2. LE CLIENT COMME SOURCE DE RESISTANCE OU DE FACILITATION AU CHANGEMENT DANS L'ENTREPRISE.

III.2.1. Un résultat empirique émergent.

Par delà nos deux premières hypothèses, un autre résultat a émergé du terrain de façon imprévue. Il s'est avéré que le client, de par sa relation avec le conseiller de clientèle en agence, semble avoir un impact sur le degré d'acceptation de ce dernier vis-à-vis de l'innovation organisationnelle que constituent ces deux centres d'appels.

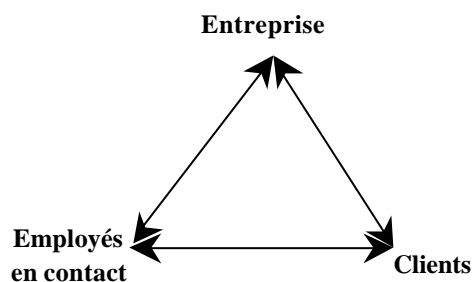
En effet, si le client a eu des expériences négatives avec les plates-formes, et en fait part à son conseiller, alors ce dernier a tendance à revoir négativement son jugement de leur utilité, ce qui se traduit par une plus forte résistance au changement : *« les premières réactions, pour moi, c'était positif [...] Avant d'avoir vu des réactions des clients. [...] J'ai eu quelques mésaventures, où certains clients étaient appelés par la plate-forme pour des produits sophistiqués [...] j'ai eu des retours de bâton »*. Par ailleurs, l'inquiétude et le manque de compréhension des clients ont indéniablement un effet négatif sur les conseillers d'agence : *« je crois qu'il y a un problème, [...] parce que moi j'ai des clients qui m'appellent en me disant, "vous m'avez appelé, vous saviez pas ceci", je dis "c'est pas moi", donc après nous on doit récupérer certains trucs. »* ou *« si c'est un homme qui appelle, ils sont complètement paniqués, et ils m'appellent en me disant, "attendez, on a eu un appel, c'était pas vous, c'était qui ?", [...] donc on se récupère, enfin, on explique un peu »* nous ont confié des conseillères agence. De plus, cela est ressenti par les plates-formes, dont deux téléconseillers nous ont expliqué : *« Ils [les conseillers agence] avaient une drôle d'image de la plate-forme, parce que, [...] le client peut interpréter tous nos propos à sa convenance »* ; *« j'ai l'impression que le réseau juge [les plates-formes] plus facilement par rapport à ce que les clients ont dit »*.

III.2.2. Relecture et approfondissement théoriques de ce résultat.

Si l'on se place dans une perspective institutionnelle, «les actions que [les acteurs] entreprennent pour atteindre un objectif sont encadrés dans des systèmes concrets, continus de relations sociales » (Granovetter, 2000 : 84). Dans l'action, les individus sont donc insérés dans « des relations personnelles concrètes et [les] structures (ou « réseaux ») de ces relations » (2000 : 88), et nous pouvons même ajouter avec Norbert Elias que « c'est l'histoire de ses relations qui font la nature et la forme de la personne individuelle » (Elias, 1939 ; p 72 de l'édition de 1997). Ces relations personnelles, leur structure, leur histoire, leur développement,... sont donc en partie génératrices du comportement des acteurs, et de l'évolution de ce comportement.

Les acteurs en question au cœur de notre étude empirique étaient les conseillers des agences, prestataires d'un service pour les clients, et représentant l'organisation auprès de ces derniers. Leur rôle d'interface fait d'eux les « employés en contact », ou les « boundary-spanners employees » (Aldrich & Herker, 1977), d'une triade connue dans la littérature, représentée par la figure 2 (adaptée par exemple de Gadrey, 1994 ; Gutek & alii, 2002 ; Schneider & alii, 1980).

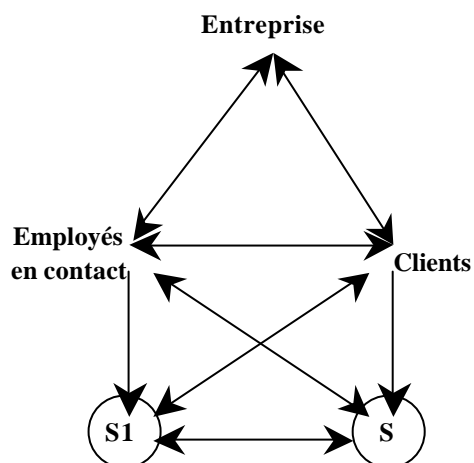
Figure 2 : La triade client – conseiller – organisation



Ce schéma peut être enrichi de la perspective de Gadrey (1994 : 40), qui considère l'existence d'une réalité qu'il appelle S, transformée ou réparée par l'employé en contact, à la demande du client. Ainsi, ce sont l'employé en contact et le client qui interviennent sur cette réalité, laquelle réalité « appartient » au client, comme le précise Gadrey lorsqu'il parle de « formes de propriété de C sur S » (ibid.). En d'autres termes, et pour transposer cela au cas de la distribution multicanale, Gadrey considère que le conseiller de l'agence va agir, à la demande du client, pour modifier la réalité de ce dernier. Un exemple simple : le conseiller met en place un ordre de prélèvement automatique mensuel à la demande du client pour le règlement de factures de télécommunications.

Cette perspective mériterait d'être complétée en prenant en considération la réalité S1 du conseiller, qui est modifiée, comme nous le laisse entendre notre étude empirique, à la suite des réactions de ses clients. Ainsi avons nous rencontré la situation où, malgré une vision positive sur les nouveaux canaux de distribution lors de leur mise en place par la banque, le conseiller est susceptible de revoir son jugement, et d'être réfractaire à ces nouveaux canaux, ce qui peut se traduire par une coordination d'une efficacité moindre. Ces relations sont schématisées par la figure 3 ci-après.

Figure 3 : La triade enrichie



Le point de vue que nous défendons donc ici va dans le sens des remarques formulées par Joffre et Montmorillon, qui relèvent que, parmi d'autres, les théories institutionnalistes « ne mettent [pas] l'articulation employé-client au cœur de leur problématique », « privilégient l'offre », et laissent de côté le client, qui « est absent, très curieusement absent » (Joffre & Montmorillon, 2001 : 244). Ceci est d'autant plus étonnant que « dès lors que le client attend une prestation regroupant le concours de plusieurs acteurs qui, s'appuyant sur un ensemble d'outils matériels et organisationnels, lui offrent un service adéquat, la dimension organisationnelle de cette prestation devient essentielle » (op.cit. : 245). Dimension organisationnelle que nous avons précédemment abordée à l'aune des mécanismes de coordination entre les différents canaux de distribution.

Le résultat qui a émergé de la phase empirique de notre recherche illustre donc ce besoin de renouvellement de la perspective institutionnaliste par la prise en compte de la participation accrue du client à la réalisation du service, et fournit une piste de recherche qu'il conviendrait d'approfondir.

III.2.3. Quelles implications managériales ?

La gestion de la participation du client au service est plus complexe pour l'entreprise que celle de ses employés (e.g. Zeithaml & Bitner, 2003). De plus, les clients ont une tendance plus marquée à se plaindre qu'à faire part de leurs expériences positives aux conseillers (op.cit.). Par conséquent, ces derniers ont plus facilement des retours négatifs que positifs sur les interactions que leurs clients ont avec les deux plates-formes.

Il revient donc à la banque, en tant qu'organisation, troisième acteur de la triade, d'agir de telle sorte que les clients informent les conseillers de leur satisfaction vis-à-vis de l'une ou l'autre des plates-formes. Elle dispose pour cela de plusieurs vecteurs, non exclusifs les uns des autres. Le premier d'entre eux peut être des études de satisfaction client, dont elle communiquerait les résultats aux conseillers des agences. Elle peut également inciter les conseillers à demander aux clients de leur faire part de leurs expériences positives ou négatives avec ces plates-formes. Enfin, elle peut agir directement auprès des clients via des campagnes de communication externe : montrer aux clients les avantages des centres d'appels dans une publicité télévisée, ou expliquer en détail les avantages qu'ils peuvent retirer de l'utilisation de ces plates-formes (e.g. des horaires étendus par rapport aux agences, une réponse immédiate, un service d'aussi bonne qualité que celui fourni par l'agence). L'objectif étant toujours de s'assurer que les clients fassent part de leurs expériences positives auprès

des conseillers. De fait, la communication externe renforce alors la communication interne, et permet de faciliter le changement organisationnel que représente la mise en place des nouveaux canaux.

CONCLUSION

Cette recherche s'intéressait à l'impact de la participation du client sur la coordination intra-organisationnelle entre différents canaux de distribution dans la banque de détail. Notre étude empirique nous a permis de déterminer, dans un premier temps, que la multiplication du nombre des canaux de distribution, en tant qu'interfaces entre le client et l'entreprise, accroît le degré d'opportunisme potentiel du client. Deux types d'opportunisme, différenciés selon la plate-forme concernée, ont alors été mis en évidence : actif et prémédité, dès lors que c'est le client qui contacte volontairement le centre d'appel entrant ; incident et spontané, lorsque le client profite d'un appel émis par la plate-forme sortante.

Ensuite, le développement d'un tel réseau de distribution multicanal semble être géré par l'instauration de mécanismes de coordination qui sont essentiellement formels, afin de contrer cette potentialité d'opportunisme de la part des clients.

Enfin, un résultat a émergé de la phase empirique. Le client, de par les relations qu'il entretient avec les différentes interfaces de la banque, se dote d'un rôle nouveau : celui d'un « filtre » entre les canaux de distribution. Selon l'opinion qu'il se forge d'après ses expériences avec les centres d'appels, le client peut avoir, s'il transmet son opinion à son conseiller agence, une influence sur le comportement adopté par ce dernier. Ceci est susceptible de faciliter ou d'entraver le changement organisationnel que représente la mise en place de ces nouveaux canaux. Sur un plan théorique, ce résultat plaide pour un renouvellement de la perspective institutionnaliste, dont certaines limites ont été mises en évidence par Joffre et Montmorillon (2001).

Toutefois, notre étude comporte plusieurs limites, qui renvoient notamment à la généralisation de nos résultats. En premier lieu, nos résultats concernent une seule banque : sont-ils valables pour l'ensemble du secteur de la banque de détail ? Ensuite, qu'en est-il de leur transférabilité à d'autres secteurs ? En effet, la distribution bancaire est caractérisée par cette spécificité : les nouveaux canaux sont vendus par les commerciaux des agences, sous la forme d'un nouveau service aux clients. Si le secteur de l'assurance tend vers une problématique similaire, il n'en va pas de même dans l'industrie du tourisme, notamment pour la distribution des voyages, par exemple : ce ne sont pas les employés des agences de voyage

qui vendent ces nouveaux canaux. Il conviendrait alors étudier la complémentarité des services rendus, entre conseil-vente dans les points de vente physiques, et transactions simples sur les canaux dits virtuels....

L'absence de recherches empiriques sur les réseaux de distribution multicanale donne à la nôtre un caractère exploratoire certain, soulevant de nombreuses voies de recherches. Certaines d'entre elles viennent d'être exposées. D'autres peuvent concerner la trajectoire stratégique suivie par le secteur bancaire, dans le domaine de la banque de détail. Ainsi, l'on peut se demander si le développement des nouveaux canaux de distribution, tendance lourde du secteur, ne va pas aboutir au développement d'organisations de plus en plus formelles, basées sur des systèmes informatiques de plus en plus développés, et dans lesquelles les degrés de liberté laissés aux conseillers dans le cadre de leur relation avec leurs clients seraient moindres.

BIBLIOGRAPHIE

Adler P.S. (1995), "Interdepartmental Interdependence and Coordination : The Case of the Design / Manufacturing Interface", *Organization Science*, Vol. 6, N° 2, pp 147 – 167.

Akerloff G.A. (1970), "The market for "lemons" : qualitative uncertainty and the market mechanism", *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 84 (August), pp 488 – 500.

Aldrich H., Herker D. (1977), "Boundary Spanning Roles and Organization Structure", *Academy of Management Review*, Vol. 2, pp 217-231.

Argote L. (1982), "Input Uncertainty and Organizational Coordination in Hospital Emergency Units", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 27, N°3, pp 420-434.

Bardin L. (2001), *L'analyse de contenu*, Presses Universitaires de France (1^{ère} édition : 1977)

Bowen, David E. (1986), « Managing Customers as Human Resources in Service Organizations », *Human Resource Management*, Vol. 25, N°3, pp 371-383

Chase R.B., (1978), "Where does the customer fit in a service operation?", *Harvard Business Review*, nov – dec, pp 137 – 142.

Chase, R.B. & Tansik D.A. (1983), "The Customer Contact Model for Organizational Design," *Management Science*, Vol. 29, N°9, pp 1037-1050.

Collart D., Lejeune C. (2001), «Multicanal : croissance et rentabilité », *Les Echos, L'art du Management*, 18 avril.

Crowston K. (1997), "A Coordination Theory Approach to Organizational Process Design", *Organization Science*, Vol. 8, N°2, pp 157-175.

- Eiglier P., Langeard E. (1977), "A new approach to service marketing", in Langeard E., Lovelock C., Bateson J., Young R. (eds), *Marketing consumer services : New insights*, Boston Marketing Science Institute : 37-41.
- Eiglier P., Langeard E. (1987), *Servuction, le marketing des services*, Mc Graw Hill, Paris.
- Elias N. (1997), *La société des individus*, Fayard, Collection Agora (Édition originale : 1939).
- Filser M. (1989), *Canaux de distribution, description, analyse, gestion*, Vuibert, Paris.
- Filser M. (2000), Les théories du canal de distribution : le dualisme des paradigmes, *Faire de la recherche en logistique et en distribution*, Fabbe-Costes N., Colin J., Paché G. (coord.), Paris, Vuibert-FNEGE, 55-89.
- Fournas (de) F.X. (1998), *La mare aux banquiers*, Ed. Village Mondial, Paris.
- Gadrey J. (1994), « Les relations de service dans le secteur marchand », in de Bandt J., Gadrey J., *Relations de service, marchés de service*, Paris, CNRS Editions, pp 23-41.
- Galbraith J. (1973), *Designing complex organizations*, Reading M.A., Addison Wesley.
- Granovetter M. (2000) « Action économique et structure sociale : le problème de l'encastrement », in *Le Marché autrement, essais de Mark Granovetter*, Desclée de Brouwer, pp 75-114 (article original : Granovetter M. (1985), « Economic action and social structure : the problem of embeddedness », *American Journal of Sociology*, Vol. 91, n°3, pp 481-510).
- Gulati R., Garino J. (2000), "Get the right mix of Bricks and Clicks", *Harvard Business Review*, vol.78, n°3, May-June.
- Gutek B.A., Groth M., Cherry B. (2002), « Achieving service success through relationships and enhanced encounters », *Academy of Management Executive*, Vol. 16, N 4, pp 132-144.
- Joffre P., Montmorillon B (de) (2001), « Théories institutionnelles et management stratégique », in Martinet A-C., Thiétart R.A., *Stratégies, actualité et futurs de la recherche*, Paris, Vuibert-FNEGE, pp 229-248.
- Larsson R., Bowen D.E. (1989), "Organization and Customer : Managing Design and Coordination of Services", *Academy of Management Review*, Vol. 14, N° 2, pp 213-233.
- Lawrence P.R., Lorsch J.W. (1973), *Adapter les structures de l'entreprise, intégration ou différenciation*, Paris, Éditions d'Organisation.
- Le Guerch Y. (1999), "Une modulation par canal de distribution", *Banque Stratégie*, n° 158, mars, p 12.
- Lovelock C., Young R. (1979), "Look to customers to increase productivity", *Harvard Business Review*, Vol. 57, N°3, pp 168-178.
- Malone T.W., Crowston K. (1994), "The interdisciplinary study of coordination", *ACM Computing Surveys*, Vol. 26, n°1, March, pp 87-119.

- March J-G., Simon H-A (1958), *Organizations*, Wiley, New-York. (Édition consultée : *Les Organisations, problèmes psychosociologiques*, 2nde édition, 1999, Paris, Dunod).
- Mc Cann J.E., Ferry D.L. (1979), "An Approach for Assessing and Managing Inter-Unit Interdependence", *Academy of Management Review*, vol. 4, n°1, pp 113-119.
- Miles M.B., Huberman A.M. (2003), *Analyse des données qualitatives*, de Boeck, Bruxelles.
- Mintzberg H. (1982), *Structure et dynamique des organisations*, Economica, Paris.
- Mintzberg H. (1990), *Le management, voyage au centre des organisations*, Editions d'Organisation (Edition consultée : troisième tirage 2000).
- Peterson R.A., Balasubramian S. (2002), "Retailing in the 21st century: reflections and prologue to research", *Journal of Retailing*, Vol. 78, pp 9-16.
- Plihon D. (1998), *Les banques, nouveaux enjeux, nouvelles stratégies*, Les Etudes de la Documentation Française, Paris.
- Pottruck D.S., Pearce T. (2001), *Clicks and mortar: passion-driven growth in an internet driven world*, New-York, Jossey-Bass.
- Prahalad C.K., Ramaswamy V. (2000), "Co-opting Customer Competence", *Harvard Business Review*, January-February, pp 79 – 87.
- Prahalad, C.K, Ramaswamy V. (2004), *The Future of Competition, Co-Creating Unique Value with Customers*, Boston, Massachussets, Harvard Business School Press
- Rodie A.R., Kleine S.S. (2000), "Customer Participation in Services Production and Delivery", in Swartz T., Iacobucci D., *Handbook of Services Marketing and Management*, Sage Publications, Thousand Oaks.
- Schneider B., Parkington J.J., Buxton V.M. (1980), «Employee and Customer Perceptions of Services in Banks », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 25 (June), pp 252-267.
- Stern L.W., El-Ansary A.I., Coughlan A.T. (1996), *Marketing Channels*, Prentice Hall International Editions, London, 5th Edition (1st edition 1977).
- Thiveaud J-M. (1997), «Les évolutions du système bancaire français de l'entre-deux guerres à nos jours », *Revue d'Economie financière*, n° 39, pp 27-77.
- Thompson J.D. (1967), *Organizations in action, Social science bases of administrative theory*, Mc Graw Hill, New York.
- Van de Ven A., Delbecq A.L., Koenig R. (1976), "Determinants of coordination modes within organizations", *American Sociological Review*, Vol. 41, pp 322-388, April.
- Williamson O. (1994), *Les institutions de l'économie*, Interéditions, Paris. (édition originale : *The Economic Institutions of Capitalism*, 1985, Free Press, New York).

Yin R.K. (1994), *Case Study Research, Design and Methods*, 2nd edition, Sage Publications, London

Zeithaml V.A., Bitner M-J (2003), *Services Marketing, integrating customer focus across the firm*, 3rd edition, Mc Graw Hill, Boston

Annexe : Les thèmes du guide d'entretien semi-directif et les accroches correspondantes

1. Organisation générale du travail de l'interviewé : “pourriez-vous me décrire une journée type de votre travail ?”.
2. Les relations entre l'interviewé et les autres canaux de distribution : “je souhaiterais que vous me parliez des centres d'appels” (dans le cas d'un entretien en agence).
3. Les relations entre l'interviewé et ses clients: “pourriez-vous me parler des relations que vous entretenez avec vos clients ?”
4. Perception générale des autres canaux : retour sur les propos de l'interviewé, qui devait exprimer son opinion quant à l'activité des autres canaux (donc, notamment, la plate-forme, si l'interviewé travaillait en agence).

Le guide fut notamment modifié lors de l'interview de la responsable marketing et du directeur régional. En effet, plus que leur organisation de travail propres, ou les relations qu'ils entretenaient avec les clients, nous les avons par exemple interrogés sur les liens existants entre les différents canaux de la banque, ou sur le type de relations que chaque canal avait avec ses clients.

ⁱ Il nous paraît nécessaire de préciser ce que nous entendons par «canal de distribution», ce terme étant polysémique. En effet, d'un côté, il désigne « l'ensemble des institutions qui supportent les flux physiques et les flux d'informations permettant l'achat des produits par l'acheteur final » (Filsler, 2000 : 55). De même dans la littérature anglo-saxonne, il est représenté par les « ensembles d'organisations interdépendantes impliquées dans le processus de mise à disposition d'un produit ou d'un service pour la consommation ou l'usage » (Stern, El-Ansary & Coughlan, 1996 : 1). Mais le canal peut aussi se limiter à l'interface entre le distributeur et le consommateur, perspective que nous adoptons ici.

ⁱⁱ Littéralement, le clic et le béton

ⁱⁱⁱ Sauf mention contraire, il s'agira toujours ici de clients particuliers (optique Business to Consumer).

^{iv} Cet exemple est tiré du vécu de l'un des auteurs, qui a constaté ce problème au cours d'un de ses déplacements, entre le réceptionniste d'un hôtel et l'un de ses clients.

^v « [...] je n'affirme pas que tout individu s'adonne continuellement – ou principalement – à l'opportunisme. Au contraire, je suppose simplement que les individus sont opportunistes quelquefois et que les écarts de loyauté sont rarement visibles ex ante » (Williamson, op.cit. : 86).

^{vi} « Organizational safeguards » dans l'édition originale de l'ouvrage de Williamson (1985)

^{vii} La coordination comme gestion des interdépendances est déjà présente chez Thompson, en 1967 (: 54 et suiv.), mais le concept de coordination n'y est pas explicitement défini.

^{viii} Il est maintenant d'usage, principalement depuis les travaux de Mintzberg (1982), de limiter l'ajustement mutuel à des échanges purement informels, ce qui tranche singulièrement avec March & Simon ou Thompson.

^{ix} Cette typologie a évolué au fil des publications de Mintzberg l'auteur y ayant ajouté certains mécanismes de coordination (comme par exemple la coordination par les normes, cf. Mintzberg, 1990).

^x Si l'on se base sur deux des revues managériales de référence du secteur bancaire, à savoir BanqueMagazine (anciennement Revue Banque), et BanqueStratégie, on remarque une présence accrue d'articles traitant des problématiques de multicanal à partir de 1998 environ.

^{xi} Interview accordée à BanqueMagazine, n°634, mars 2002 : 30-33.

^{xii} Étude réalisée par Novamétrie – résultats cités dans La Tribune, 26/06/2002, p 2.