

Stratégies omnicanales, marque, et gestion des savoir-faire en franchise

Novembre 2022

Nabil Ghantous, Fabienne Chameroy, Damien Chaney,
Sophie Jeanpert, Maryline Schultz

Rapport de recherche commandité par

Avec le soutien de



Remerciements

Ce rapport est publié dans le cadre du projet de recherche « Stratégies omnicanales, marque et gestion des savoir-faire en franchise », commandité par la Fédération Française de la Franchise (FFF) à l'équipe de recherche présentée ci-dessous.

Les membres de l'équipe remercient le Président de la FFF, M. Guy Gras, la Déléguée Générale de la FFF, Mme Véronique Discours-Buhot, le Directeur du Comité scientifique de la FFF, M. Claude Nègre, et l'ensemble des membres du Comité pour leur confiance ainsi que pour leurs conseils lors des différentes étapes de la recherche et leurs commentaires sur les précédentes versions de ce rapport.

Les membres de l'équipe remercient également Mme Florence Soubeyran, responsable des marchés commerce et franchise Banque Populaire, pour son soutien actif dans la réalisation de l'enquête quantitative auprès des franchisés. Ils remercient par ailleurs l'ensemble des franchiseurs et franchisés qui ont participé aux enquêtes qualitative et quantitative pour leur temps et leur collaboration précieuse.

Enfin, les membres de l'équipe remercient la direction de la recherche de l'EM Normandie pour son soutien à la réalisation de ce projet.

Equipe de recherche

Coordinateur de l'équipe de recherche

Nabil Ghantous, Professeur de Marketing, EM Normandie, Métis Lab.

[nghanous@em-normandie.fr](mailto:nghantous@em-normandie.fr)

Membres

Fabienne Chameroy, Maître de Conférences en Science de Gestion, Aix Marseille Université, CERGAM. fabienne.chameroy@univ-amu.fr

Damien Chaney, Professeur de Marketing, EM Normandie, Métis Lab.

dchaney@em-normandie.fr

Sophie Jeanpert, Maître de Conférences en Science de Gestion, Aix Marseille Université, CRET-LOG. sophie.jeanpert-henry@univ-amu.fr

Maryline Schultz, Maître de Conférences en Science de Gestion, Université de Bourgogne, CREGO. maryline.schultz@u-bourgogne.fr



Sommaire

Remerciements	2
1. Introduction.....	4
2. Fondements théoriques de la recherche	7
3. Les questions de recherche	17
4. Méthodologie de la recherche	19
5. Aperçu des résultats	25
Table des matières	48
Références	50

1. Introduction

« Offrir une expérience omnicanale convaincante était autrefois à la pointe du commerce de détail. C'est désormais une condition de survie. [...] Les plus jeunes acheteurs sont les plus enthousiastes à propos des nouvelles façons de magasiner. Notre recherche montre que la plupart des consommateurs de la génération Z ne *pensent* même pas en termes de limites de canaux traditionnels, et ils évaluent de plus en plus les marques et les détaillants sur la fluidité de leur expérience ». C'est par ces mots que le cabinet McKinsey (2021) ouvrait récemment son dernier rapport sur la distribution omnicanale, intitulé sans détour, *Omnicanal : le chemin vers la valeur*.

La crise sanitaire et les restrictions qu'elle a imposées sur les déplacements et le comportement de magasinage ont fortement accéléré une tendance de fond des entreprises du commerce et des services, tirée par des attentes très claires de consommateurs de plus en plus connectés. Les réseaux de franchise n'ont pas attendu la crise pour diversifier leurs canaux. Déjà en 2018, la 15^{ème} édition de l'Enquête Annuelle de la Franchise, réalisée en partenariat avec la Fédération Française de la Franchise, révélait que parmi les canaux de vente à distance, le e-commerce était présent dans 97% des cas et le m-commerce atteignait déjà les 45%. Parmi les 35% de franchisés qui disposaient alors d'un système e-commerce, 71% réalisaient leurs ventes via le site du franchiseur. Par ailleurs, 30% des points de ventes franchisés proposaient le « *click and collect* ». Selon la dernière Enquête Annuelle de la Franchise¹, cette mutation devrait continuer et se renforcer, avec neuf franchiseurs sur dix qui déclarent envisager de poursuivre les investissements digitaux sur les 12 mois suivants.

Conscients de l'évolution des clients qui souhaitent davantage de liberté au cours de leur achat et une expérience intégrée, les réseaux de franchise pour la plupart ont migré vers une offre omnicanale. Ainsi, la 17^{ème} édition de l'Enquête Annuelle, réalisée en septembre 2020, souligne que les franchisés utilisent de plus en plus les outils digitaux pour attirer les clients en magasin. Par exemple, la quasi-totalité des franchisés proposent des dispositifs « *web-to-store* » (97%, en augmentation de 5 points sur l'édition précédente) et donnent les informations de localisation du point de vente (95%, en augmentation de 7 points), tandis que la proportion des franchisés proposant le *click & collect* est passée à 42%. Cette proportion s'est hissée à 48% dans la 18^{ème} édition, et grimpe même à 76% dans le secteur des CHR.

¹ 18^{ème} Enquête Annuelle de la Franchise, réalisée par la Banque Populaire en partenariat avec la FFF et Kantar. <https://www.banquepopulaire.fr/professionnels/artisan-commerçant-franchise/enquete-franchise/>

Toujours dans cette logique omnicanale, les enseignes investissent dans la digitalisation des points de vente. Dans un contexte de commerce, la digitalisation consiste en l'intégration de technologies digitales dans le processus d'achat des consommateurs (Reynolds et Sundström, 2014). L'utilisation d'outils digitaux par les consommateurs en magasin physique pourrait améliorer leur expérience globale. L'objectif de la digitalisation est alors de compléter l'offre ou le service proposé en magasin. Par exemple, King Jouet a équipé ses 240 magasins d'une borne interactive pour accéder à son catalogue de 100 000 produits, contre 8 000 en magasin. L'innovation en matière de paiement mobile permet par ailleurs un gain de temps, puisque l'attente en caisse disparaît (Franprix a équipé ses hôtesse de scanner et d'un terminal de paiement)².

Tandis que la recherche sur la distribution de façon générale s'est emparée depuis quelques années du sujet de l'omnicanalité, les recherches académiques spécifiquement dédiées au sujet dans le domaine de la franchise sont encore très rares. La tendance a plutôt été de mener des études parcellaires, concentrées sur certains canaux en particulier, tels que le développement de sites de vente en ligne par les franchiseurs (ex. Kaufmann et al., 2010 ; Perrigot et al., 2013), l'usage des sites web du franchiseur comme canal supplémentaire de recrutement des franchisés (ex. Lopez-Fernandez et Perrigot, 2018 ; Zachary et al., 2011), ou encore l'usage des réseaux sociaux (ex. Kacker et Perrigot, 2016 ; Wu, 2016).

Pourtant, les spécificités de la franchise soulèvent des problématiques et des défis managériaux particuliers dans le cadre d'une stratégie omnicanale. Par exemple, bien que ce ne soit pas une obligation légale, les acteurs de la franchise évitent souvent d'entrer dans une concurrence intra-marque, et ont recours même à des clauses d'exclusivité territoriale dans les contrats de franchise. L'avènement des canaux virtuels et leur développement met à mal ce type d'exclusivité, et crée de fait une concurrence nouvelle au sein des réseaux. Par ailleurs, la stratégie omnicanale repose principalement sur l'intégration des canaux. Or, même si la franchise est un modèle collaboratif entre franchiseur et franchisés, c'est un modèle entrepreneurial (Watson et al., 2019, 2020) où les deux parties maintiennent une grande part d'autonomie décisionnelle (Dada, 2018), qui peut constituer un frein à l'intégration organisationnelle (Bressolles et Viot, 2021).

Afin de remédier à ce manque de connaissances, cette recherche vise à approfondir notre compréhension des mutations des comportements des trois principales parties-prenantes de la

² <http://www.officieldesreseaux.fr/enquetes/reussir-sa-politique-omnicanale-servir-la-marque-et-les-franchises/>

franchise – le franchiseur, les franchisés, et les consommateurs – dans le cadre de la transformation omnicanale des réseaux. Dans les sections qui suivent, nous présentons d’abord un aperçu de la littérature qui soutient les questions de recherche structurantes de ce projet. Ensuite, nous présentons la méthodologie déployée dans la recherche, puis les principaux résultats qui sont détaillés dans trois rapports de recherche séparés et complémentaires.

2. Fondements théoriques de la recherche

2.1. Une brève revue de la distribution omnicanale

2.1.1. Définition des concepts de multi-, cross-, et omnicanal

Les termes multi-, cross- et omnicanal correspondent à des situations spécifiques qui ont fait l'objet de clarifications par Beck et Rygl (2015). L'évolution des termes correspond aux différents niveaux d'intégration des canaux.

La stratégie multicanale consiste à juxtaposer les différents canaux et correspond à des modes d'organisations en silos (Gallino et Moreno, 2014). Les canaux sont gérés de manière indépendante, souvent par des départements distincts qui ne coopèrent pas, ce qui peut avoir pour conséquence une absence d'intégration ou une faible intégration en matière de prix, de promotion, de stratégie de marque, de gestion logistique, et d'expérience client (Piotrowicz et al., 2014). Cette configuration a été celle utilisée lors de l'apparition du *e-commerce*. L'objectif était alors de limiter les risques associés à internet ; cette stratégie permettait de cibler des clients en fonction de leur canal de prédilection et réduisait les risques de cannibalisation (Cao, 2014). Rapidement les risques associés à cette stratégie ont été trop importants, y compris les risques de conflit et de cannibalisation internes, ou encore d'incompréhension et d'insatisfaction des clients (Deleersnyder et al., 2002). Le multicanal a atteint ses limites et les entreprises ont orienté leur stratégie dans une approche cross-canal.

Le cross-canal repose sur l'existence de connexion volontaire entre les canaux. Cette stratégie facilite l'utilisation des différents canaux au sein d'une même trajectoire d'achat. Le client alterne des allers et retours entre les sphères virtuelle et réelle (Collin-Lachaud et Vanheems, 2016). Le parcours cross-canal entre les phases d'information et d'achat est possible de manière uniforme dès lors que les canaux s'assemblent en un système unique exploitant leurs complémentarités naturelles (Steinfield et al., 1999 ; Dholakia et al., 2005). Dans ce cadre, les entreprises cherchent à faire migrer les clients d'un canal vers un autre pour une meilleure rentabilité, et souhaitent développer les ventes additionnelles (Vanheems, 2009). Cette stratégie suppose une cohérence au niveau de l'offre, du design commercial, et du discours de l'entreprise. Toutefois, l'intégration des canaux demeure partielle au stade cross-canal (Beck et Rygl, 2015) et, avec le temps et la complexification des comportements des clients, elle entraîne un modèle plus construit qu'est l'omnicanal où l'intégration sera totale.

L'objectif de la stratégie omnicanale n'est plus la coordination des canaux entre eux mais l'utilisation des canaux dans un dessein commun. Cette évolution rapide a été tirée par l'utilisation du smartphone qui fait vivre des expériences omnicanales au consommateur puisqu'il devient ubiquitaire (Bezes, 2019 ; Badot et Lemoine, 2013 ; Jeanpert et Seck, 2018). L'omnicanal répond à un besoin de fluidité du consommateur ; ainsi, tous les canaux sont mobilisés pour offrir une expérience globale. Cette dernière repose sur une imbrication totale des canaux, qui représentent les différents moyens donnant accès aux contenus, fonctionnalités, services proposés par l'entreprise, à tous les stades du processus de décision.

Pour résumer, Rigby (2011) définit la distribution omnicanale comme étant « *une expérience de vente intégrée qui mêle les avantages des magasins physiques et l'expérience riche en information du commerce en ligne, les détaillants pouvant interagir avec les clients au moyen d'innombrables canaux* ». L'orientation stratégique de l'entreprise évolue : l'omnicanal est centré sur les clients et les données, le multi- et le cross-canal étaient surtout orientés autour des canaux (Hagberg et al., 2016). Dans cette stratégie omnicanale, l'intégration des différents points de contacts est nécessaire et permet une expérience fluide et sans couture pour chaque client.

2.1.2. Omnicanal : une intégration nécessaire et indispensable

L'intégration des canaux fait référence au niveau de coordination des objectifs, du design, et du déploiement des canaux afin de créer des synergies et d'offrir des bénéfices particuliers aux clients (Cao et Li, 2015). Cette intégration des canaux est source de performance pour l'entreprise en termes de vente et d'avantage concurrentiel pour le distributeur (Herhausen et al., 2015). La proposition de valeur est davantage développée (Gallino et Moreno, 2014) et permet d'augmenter les migrations de clientèle entre canaux.

L'intégration peut être de deux ordres : d'une part l'intégration technologique et organisationnelle et d'autre part l'intégration marketing et client. Cette distinction est proche des dimensions de la qualité d'intégration des canaux modélisée par Shen et al. (2018) qui considèrent la cohérence de processus et la cohérence de contenu.

L'intégration technologique et organisationnelle est relative à la recherche de synergies pour l'entreprise et concerne les dimensions internes de l'organisation (BDD, système d'information, approvisionnement, logistique, direction unifiée des canaux, système de rémunération, etc.). Il s'agit pour Shen et al. (2018) de la cohérence de processus. C'est une

décision stratégique dont la réussite repose sur un ensemble de ressources qui doivent être maîtrisées en interne. Ainsi, le système d'information doit être unique, commun, et connecté pour permettre une gestion partagée des données produits et clients (Bressolles et Viot, 2021). La gestion des stocks doit être centralisée ; plus généralement les logistiques de livraison et de retour produit doivent être repensées (Hübner et al., 2016).

D'un point de vue organisationnel également, de profonds changements doivent se produire. Dès l'arrivée du multicanal, le métier de vendeur a fortement évolué, entraînant des problématiques liées à la gestion du changement (Vanheems, 2015). Le vendeur, en tant qu'interface du client, joue un rôle majeur ; son adhésion au système omnicanal est nécessaire. Les outils de pilotage, tels que le système de rémunération, l'autonomie, et la centralisation des décisions sont des leviers organisationnels susceptibles de jouer sur le niveau d'adhésion. La réussite de l'intégration omnicanale se traduit donc par un changement de culture organisationnelle (Jeanpert et Salerno, 2013 ; Lewis et al., 2014).

Parallèlement à ces intégrations technologique et organisationnelle, des intégrations plus perceptibles pour le client, telles que la congruence des offres et des prix, sont également à mener (Cao et Li, 2015). Il s'agit de la cohérence de contenu pour Shen et al. (2018). Dès l'arrivée des systèmes multicanaux, les questionnements liés à l'alignement des prix ont été abordés, et les résultats vont dans le sens d'une nécessaire harmonisation des prix (Zettelmeyer, 2000). L'intégration des systèmes de fidélité a aussi été étudiée (Oueslati et Fournier, 2013), ainsi que la gestion de l'assortiment (Emrich et al., 2015). Les résultats de ces études soulignent qu'une intégration totale est préférable à une harmonisation partielle. Le déploiement de politiques marketing intégrées en termes de prix, communication, ou assortiment, a un effet positif sur les ventes parce que la rétention entre canaux augmente (Van Baal, 2014).

Toujours dans ce système omnicanal, le point de vente doit être repensé. La fonction et le rôle du magasin demeurent essentiels ; néanmoins, l'intégration de nouvelles technologies pour le client (bornes digitales, miroirs interactifs, cabines d'essayage connectées, etc.) ou pour le personnel (tablettes, smartphones) entraîne un réagencement de la surface de vente, devenue *phygitale*. Cette évolution vers un commerce connecté en magasin (*smart retailing*) se positionne dans une logique omnicanale, puisque la technologie présente en magasin permet au consommateur une expérience d'achat sans couture (Bressolles et Viot, 2021).

2.2. Une mutation profonde pour les réseaux de franchise

La multiplication des canaux dans les réseaux et la mise en place de stratégies omnicanales bousculent certains fondamentaux du modèle-même de la franchise d'une part et soulèvent des problématiques managériales nouvelles au sein de la relation de franchise d'autre part. Dans les paragraphes qui suivent, nous passons en revue les principaux impacts et problématiques dans ce cadre.

2.2.1. La concurrence intra-marque

La question de la concurrence intra-marque entre les unités des réseaux de commerce ou de services n'est spécifique ni aux réseaux de franchise, ni au contexte omnicanal. De façon générale, une telle concurrence existe lorsque deux unités se partagent la totalité ou une partie d'une même zone de chalandise, aboutissant à une cannibalisation des ventes entre les deux unités. Cette problématique, connue sous le terme anglais d'*encroachment*, a attiré l'attention des chercheurs en franchise (ex. Emerson, 2010 ; Kalnins, 2004 ; Kim et Jap, 2021) car elle est considérée comme une source majeure de conflit (Bridges, 2017 ; Chanut et al., 2020) vertical (i.e. lorsqu'une unité propre au franchiseur cannibalise les ventes d'une unité franchisée) et/ou horizontal (i.e. lorsqu'une unité d'un franchisé cannibalise les ventes d'une unité d'un autre franchisé) au sein du réseau. En effet, bien que l'exclusivité territoriale ne soit pas une des caractéristiques de base qui définissent le modèle de la franchise et que la présence de clauses d'exclusivité territoriale ne soit « ni obligatoire ni automatique » dans les contrats de franchise (Boulay et Chanut, 2010, p.16), ce type de clause existe souvent dans les contrats afin d'assurer une protection économique au franchisé.

L'avènement du canal internet et de la vente en ligne a donné une dimension nouvelle à cette problématique, au point de parler d'*e-encroachment* (Bridges, 2017 ; Cliquet et Voropanova, 2016), puisque le site transactionnel³ (i.e. *e-commerce*) du franchiseur ou d'un franchisé n'est pas ancré géographiquement, et peut ainsi concurrencer les unités dans d'autres zones de chalandise sur l'ensemble du territoire national (Chanut et al., 2020), voire international. Outre la problématique classique de cannibalisation des ventes, de nouveaux comportements cross-canal des consommateurs induisent une autre forme d'externalité négative sous forme de *free-*

³ La notion d'*e-encroachment* dépasse le cadre de la vente en ligne. Par exemple, Bridges (2017, p.417) la définit en référence aux « ventes réalisées à travers tout type de plateforme autre que les achats traditionnels, en personne dans une localisation franchisée. Ceci peut inclure les ventes par catalogue, par téléphone, et par internet ».

riding, lorsque le consommateur mobilise les ressources d'un acteur (ex. franchiseur ou franchisé) mais complète la transaction au profit d'un autre acteur du réseau.

Cette problématique de *free-riding* apparaît à la fois dans les deux sens. Lorsque le consommateur regarde et s'informe sur le site du franchiseur ou d'un franchisé mais achète finalement dans le magasin d'un autre franchisé, on parle de comportement ROPO (*Research Online and Purchase Offline*). A l'inverse, lorsque le consommateur regarde, s'informe, et essaie le produit dans l'unité d'un franchisé, pour enfin acheter à travers le site du franchiseur ou d'un autre franchisé, on parle de comportement de *showrooming*. Dans ce dernier cas, outre la problématique de concurrence intra-marque, on constate que le comportement en magasin de ces clients diffère : le temps passé en magasin est moins long et ils sont moins sensibles aux promotions, à l'atmosphère, et à la théâtralisation du point de vente (Vanheems, 2015).

2.2.2. *Un manque de visibilité sur les pratiques contractuelles des franchiseurs*

La littérature en management n'a pas exploré les *pratiques* des franchiseurs au niveau des contrats visant à répondre à la question de la concurrence intra-marque par les sites web. Par exemple, alors que la réglementation européenne accorde au franchisé la liberté d'établir son site web au nom du droit à la concurrence, elle accorde des possibilités de restrictions au franchiseur. Toutefois, il n'existe pas de travaux à notre connaissance ayant analysé les pratiques contractuelles des franchiseurs visant à protéger l'uniformité de la marque face à la possibilité de démultiplication de sites décentralisés. Il est ainsi important de comprendre les pratiques des franchiseurs en matière d'imposition de normes ou de restrictions sur les sites des franchisés.

Par ailleurs, plusieurs recherches donnent l'exemple de solutions implémentées au sein de réseaux qui contournent la question de l'exclusivité territoriale par le biais d'une répartition du chiffre d'affaires réalisé en ligne entre franchiseurs et franchisés ou la réallocation de certaines ventes à certains franchisés (ex. Bridges, 2017 ; Branellec et Perrigot, 2013 ; Cliquet et Voropanova, 2016). Toutefois, là non plus la recherche en management n'a pas exploré ces pratiques, leurs déterminants ou conséquences. Ce gap dans la recherche semble d'autant plus évident au vu de la longue tradition d'étudier les contrats de franchise sous un angle économique et managérial (ex. Hendrikse et al., 2015 ; Lafontaine et Oxley, 2004), notamment au niveau de leur structure financière d'une part et de leur durée d'autre part, compte tenu de

l'importance de ces variables dans la gestion de la relation de franchise et sur la performance des réseaux (Solis-Rodriguez et Gonzalez-Diaz, 2012).

Les difficultés posées par le canal internet proviennent notamment du fait qu'un très grand nombre de contrats de franchise – et plus globalement les pratiques contractuelles des franchiseurs – prédatent l'avènement de ce canal. Ainsi, alors que des contrats de franchise avaient pris en compte la question de la concurrence intra-marque dans sa dimension physique par les clauses d'exclusivité territoriale, ils ne couvraient pas le cas de la concurrence électronique. Or, comme le note Bridges (2017), il est important de regarder cette nouvelle forme de concurrence au-delà du seul fait des sites de ventes en ligne pour inclure tout canal autre que les unités franchisées.

Ceci est d'autant plus important que l'accélération des développements technologiques pourrait aboutir à l'avènement de nouveaux canaux, et donc de nouvelles formes de concurrence intra-marque, jusqu'ici insoupçonnées. Ces canaux futurs pourraient soulever des problématiques nouvelles que les solutions imaginées dans la dernière décennie pour le canal internet pourraient ne pas couvrir. Une telle éventualité renvoie à la question de l'incomplétude des contrats de franchise (Hendrikse et al., 2015 ; Solis-Rodriguez et Gonzalez-Diaz, 2019). Cette incomplétude nécessite à la fois un savoir-faire juridique pour rédiger des contrats qui laissent des marges à ce type d'évolutions et/ou pour renégocier les contrats (Bridges, 2017), ainsi que des réponses non juridiques qui passent par le contrat relationnel entre le franchiseur et le franchisé (Solis-Rodriguez et Gonzalez-Diaz, 2012).

2.2.3. L'omnicanal, une solution managériale au sein de la relation de franchise

Au-delà des premiers contentieux emblématiques dans la première décennie des années 2000, les recherches sur la cannibalisation due au site internet du franchiseur, en France (ex. Branellec et Perrigot, 2013 ; Chanut et al., 2020) comme aux États-Unis (ex. Bridges, 2017), notent que la jurisprudence en la matière n'est pas abondante. Plusieurs raisons managériales, non-exclusives les unes par rapport aux autres, peuvent expliquer l'acceptation par les franchisés, ne serait-ce que sur le plan juridique, de cette concurrence intra-marque.

D'abord, plusieurs études empiriques ont rapporté que, dans les réseaux mixtes, le pourcentage d'unités propres au franchiseur est un déterminant direct de l'adoption d'un site transactionnel (i.e. de vente en ligne) plutôt que simplement informationnel par le franchiseur (ex. Kaufmann et al., 2010 ; Pénard et Perrigot, 2017 ; Perrigot et Pénard, 2013). Autrement dit, plus un

franchiseur a recours à la franchise dans le développement de son réseau, et moins il a tendance à opter pour de la vente en ligne. Les auteurs de ces études avancent l'idée que ce choix s'expliquerait par une volonté de limiter les conflits avec les franchisés en limitant la concurrence intra-marque.

Une autre raison avancée est que les franchiseurs ont développé des pratiques collégiales avec les franchisés concernant la stratégie omnicanale. Deux types de pratiques sont particulièrement suggérées. D'une part, il y a les pratiques de *partage de valeur*, telles que la réallocation des ventes en ligne aux franchisés selon la zone de chalandise de l'acheteur ou la répartition du chiffre d'affaires. D'autre part, il y a les pratiques de *partage de la décision et de la gestion* omnicanale (Plave et Miller, 2001) qui consistent à impliquer les franchisés, par exemple à travers leurs instances représentatives au sein du réseau, dans les différentes étapes de conception et de mise en œuvre d'un projet omnicanal (Branellec et Perrigot, 2013). Tout comme nous l'avons noté précédemment pour les pratiques contractuelles de partage de valeur, la recherche dans le domaine de la franchise manque actuellement d'études empiriques qui mettent la lumière sur les pratiques de partage de la décision et de la gestion omnicanale.

Une troisième raison renvoie au rôle du temps dans l'acceptation de cette concurrence intra-marque. Bridges (2017, p.418) note à ce sujet que l'attitude négative des franchisés face à la concurrence des canaux virtuels du franchiseur « aurait pu changer au fur et à mesure que le commerce par internet est devenu plus commun, accepté, et anticipé ». Particulièrement, les franchisés intégrant un réseau ces dernières années le font en connaissance de cause quant à l'existence du site marchand du franchiseur et d'autres franchisés. Ceci leur permet à la fois de négocier leur contrat formel en partant de cette donne et de ne pas sentir de transgression du contrat psychologique (Boulay et Chanut, 2010, 2021) comme auraient pu le ressentir les franchisés dont l'appartenance au réseau précède le site marchand. De plus, même pour ces derniers franchisés, la mise en place par le franchiseur des pratiques de partage de valeur et/ou de la décision et de la gestion susmentionnées a le potentiel de pallier le sentiment de transgression du contrat. Par ailleurs, avec le temps, notamment avec le passage des réseaux d'une logique multicanale à une logique omnicanale, les franchisés auraient pu constater que la concurrence intra-marque non seulement n'est pas forcément négative et synonyme de cannibalisation, mais peut même être source de bénéfices pour le franchisé (Kim et Jap, 2021).

2.2.4. Impact sur la relation de franchise

En plus du manque de recherches sur les pratiques susmentionnées, il existe un important gap dans la connaissance sur l'impact réciproque des stratégies omnicanales sur la relation de franchise. Les paragraphes précédents laissent prévoir une coopération au sein du réseau avec la démultiplication des canaux : tout en augmentant la concurrence intra-marque, cette démultiplication crée des besoins supplémentaires de collaboration. Deux catégories de variables relationnelles nous semblent donc particulièrement importantes à considérer.

La première renvoie à la notion de satisfaction des franchisés dans la relation avec le franchiseur. La faible étendue des contentieux juridiques constatés entre franchiseurs et franchisés autour de la démultiplication des canaux (Branellec et Perrigot, 2013 ; Bridges, 2017) ne doit pas être interprétée comme un signe d'absence de conflit. En effet, la notion du contrat dans la franchise dépasse le cadre juridique et englobe le contrat relationnel (Solis-Rodriguez et Gonzalez-Diaz, 2012) et le contrat psychologique (Boulay et Chanut, 2010, 2021). Le respect de ces derniers est un déterminant important à la fois de la qualité de la relation de franchise et, par conséquent, de la performance du réseau. Il est donc important de comprendre comment les pratiques de gestion omnicanale au sein des réseaux impactent la satisfaction des franchisés. Par ailleurs, alors que la relation entre conflit et performance dans la franchise est le plus souvent considérée de façon unilatérale, émanant du premier à la seconde, Perrigot et al. (2020) offrent un regard complémentaire en rapportant que les attentes non satisfaites en matière de performance peuvent être à leur tour source de conflit. Il est donc important de comprendre le rôle de la performance d'une stratégie omnicanale, au-delà des pratiques qui la constituent, dans la qualité de la relation de franchise.

La deuxième catégorie de variables renvoie à la notion de collaboration, voire de cocréation (Ghantous et Alnawas, 2021) dans la relation de franchise. Là aussi, il est important de mieux comprendre la relation double entre collaboration et cocréation d'une part et stratégie omnicanale d'autre part, et qui n'a pas reçu l'attention qu'elle mérite dans la littérature sur la franchise. En effet, les solutions managériales proposées précédemment et relatives au partage de la décision et de la gestion omnicanale nécessitent un fort niveau de confiance et de collaboration entre les acteurs, car par définition l'omnicanal correspond à un niveau poussé d'intégration entre les canaux, donc entre les activités du franchiseur et du franchisé. Or, contrairement aux réseaux intégrés, la franchise est teintée d'une forte culture entrepreneuriale (Dada, 2018 ; Watson et al., 2019, 2020) qui peut réduire une telle intégration. Bressolles et Viot (2021) notent dans ce sens que le commerce associé ou franchisé, ou encore le statut de

gérant-mandataire, sont sources de freins à l'intégration des canaux, car il est plus difficile d'imposer la stratégie d'intégration aux responsables de magasins qui ne bénéficient pas du statut de salarié. En retour, il est possible de faire l'hypothèse que l'intégration omnicanale renforce les liens de collaboration et de cocréation entre les acteurs du réseau (Branellec et Perrigot, 2013).

Enfin, un nouveau champ de recherche sur les aspects relationnels dans la franchise s'est développé ces dernières années autour de la relation du franchisé à la marque (ex., Ghantous et Christodoulides, 2020 ; Lawrence et Kaufmann, 2019 ; Nyadzayo et al., 2011, 2016). L'engagement du réseau dans une stratégie omnicanale pourrait enrichir les bénéfices qu'offre la marque au franchisé. Il est alors légitime d'envisager que, plus le franchisé perçoit que la stratégie omnicanale enrichit les bénéfices que lui procure la marque et sa relation à cette dernière, et moins il fera preuve de résistance vis-à-vis l'intégration de son canal dans la stratégie globale. En d'autres termes, il est raisonnable de considérer que de tels bénéfices renforceront en retour l'engagement positif du franchisé envers la marque ainsi que dans les mécanismes de cocréation.

2.2.5. Impact sur le comportement du consommateur et sa relation à la marque

L'avènement de la multicanalité puis de l'omnicanalité, l'accélération technologique, et le choc exogène de la crise sanitaire ont accéléré des mutations profondes du comportement des consommateurs. Avec la démultiplication des canaux, le client a acquis un pouvoir considérable de construire lui-même son propre parcours en combinant les points de contact selon ses besoins (Grewal et al., 2016). Un champ de recherche a émergé ces quinze dernières années pour identifier des segments de clients présentant des parcours types, et ces recherches ont au fur à mesure permis d'aboutir à des segmentations de plus en plus fines.

Dans une des premières tentatives, Konuş et al. (2008) ont révélé trois segments de clients : les passionnés du multicanal, dont l'attitude est positive envers tous les canaux, les clients axés sur le magasin, privilégiant le magasin physique à tout autre canal, et enfin, et les acheteurs non impliqués, sans préférence pour un canal spécifique. Herhausen et al. (2019) ont plus récemment mis en exergue cinq grands segments de clients selon leur parcours : les clients centrés sur les magasins physiques, les 'pragmatiques en ligne', le 'intensifs en ligne', les clients 'multitude de points de contact', et les clients '*online-to-offline*'. Ces auteurs mettent par ailleurs en évidence que la fidélité du consommateur à la marque se construit sur différents

fondements selon les segments. Ce type de recherche n'a pas été répliqué dans un contexte français, ni pour les marques de franchise.

Par ailleurs, si le parcours client est construit par ce dernier, il l'est à partir d'un ensemble de points de contact mis à sa disposition et coordonnés par le réseau. S'intéressant à ce qui rend le design du parcours client efficace, Kuehnl et al. (2019) ont mis en évidence trois dimensions centrales qui renvoient à la *cohésion thématique* des points de contact, autrement dit que ces derniers partagent une philosophie commune, leur *cohérence*, ainsi que leur *sensibilité*, qui exprime l'idée selon laquelle les points de contact donnent aux consommateurs l'impression qu'ils sont adaptés à leurs besoins. D'autres recherches se sont intéressées à la qualité de l'intégration omnicanale, qui renvoient principalement à la *diversité des canaux*, leur *cohérence*, et leur *transparence* pour le client (ex., Gao et Huang, 2021 ; Hossain et al., 2020 ; Lee et al., 2019 ; Shen et al., 2018). L'importance de ces questions relève de leur impact sur la relation du consommateur à la marque. Par exemple, Kuehnl et al. (2019) démontrent qu'un design efficace du parcours client influence positivement l'attitude utilitaire et hédonique envers la marque ainsi que la fidélité du consommateur.

3. Les questions de recherche

En nous basant sur ces fondements théoriques et leurs gaps, nous proposons quatre séries complémentaires de questions de recherche que nous détaillons ci-dessous.

3.1. Questions relatives au savoir-faire omnicanal du franchiseur et aux pratiques de cocréation

Face aux différentes problématiques susmentionnées, les franchiseurs se trouvent face à l'impératif d'adapter leur savoir-faire, dans ces différentes composantes (cf. El Akremi et al., 2009), et de l'enrichir par de nouvelles composantes pour pouvoir réussir leur transformation omnicanale et arriver à maximiser la valeur cocrée avec leurs franchisés. Ainsi, notre première question de recherche est la suivante :

Quels savoir-faire nouveaux et/ou reconfigurés constituent le méta-savoir-faire omnicanal du franchiseur ?

Quelles sont les pratiques de cocréation de valeur des franchiseurs dans le cadre d'une stratégie omnicanale ?

Ces questions de recherche seront plus amplement développées et leurs résultats présentés dans le rapport de recherche « Les réseaux de franchise face à l'omnicanalité : Savoir-faire et pratiques interactives de génération de la valeur omnicanale ».

3.2. Questions relatives à la façon dont les franchisés font face à la transformation omnicanale

Dans un réseau de franchise, aussi efficaces soient les plans stratégiques conçus et déployés par le franchiseur, la réussite d'une stratégie omnicanale ne peut se faire sans l'acceptation de l'omnicanalité et son adoption par les franchisés. En retour, une stratégie omnicanale réussie devrait non seulement générer plus de valeur pour les franchisés, mais également renforcer leur relation au franchiseur et à la marque. Ainsi, nous chercherons à répondre aux questions de recherche suivantes :

Quels sont les facteurs sous-jacents à l'adoption de l'omnicanalité par les franchisés ?

Existe-t-il des profils types de franchisés en matière des canaux qu'ils proposent à leurs clients pour interagir avec la marque-enseigne d'un réseau de franchise ?

Quel est l'impact de l'adoption d'une stratégie omnicanale sur la relation des franchisés au franchiseur ?

Quel est l'impact de l'adoption d'une stratégie omnicanale sur la relation des franchisés à la marque ?

Ces questions de recherche seront plus amplement développées et leurs résultats présentés dans le rapport de recherche « Les franchisés face à l'omnicanalité : Pratiques, perceptions, et impact sur leurs relations à la marque et au franchiseur ».

3.3. Questions relatives au comportement des consommateurs face à l'omnicanalité

Face au manque de recherches sur la façon dont les consommateurs des réseaux de franchise se comportent en matière d'omnicanalité, nous chercherons à comprendre les différents parcours types que les consommateurs choisissent pour interagir avec la marque, et comment ces parcours omnicanaux affectent leur relation à la marque. Ainsi, nous chercherons à répondre aux questions de recherche suivantes :

Existe-t-il des profils types de consommateurs dans leur façon de mener leur parcours client et d'interagir avec la marque-enseigne d'un réseau de franchise ?

Comment le design du parcours client peut-il favoriser l'engagement des consommateurs envers la marque-enseigne d'un réseau de franchise ?

L'engagement des consommateurs envers la marque-enseigne d'un réseau de franchise se développe-t-il par des chemins différents pour les différents segments de consommateurs ?

Est-ce qu'un parcours client fluide impacte davantage la marque dans sa globalité ou un canal spécifique ?

Ces questions de recherche seront plus amplement développées et leurs résultats présentés dans le rapport de recherche « Les consommateurs des réseaux de franchise dans un contexte omnicanal : Segments de clientèle et impact sur leur relation à la marque ».

4. Méthodologie de la recherche

Afin de répondre aux différentes questions de recherche présentées précédemment, nous avons mis en place trois études empiriques complémentaires, mobilisant à la fois des méthodes qualitatives et quantitatives, auprès des franchiseurs, franchisés, et consommateurs. Ces études et leurs participants sont décrits en détails dans les trois rapports susmentionnés. Nous en présentons ici les principales caractéristiques.

4.1. Etude qualitative auprès des franchiseurs et des franchisés

Notre première étude repose sur un ensemble d'entretiens semi-directifs avec quatre catégories d'informateurs :

- Des membres de l'équipe de direction de la tête de réseau, représentant les différentes directions fonctionnelles parties-prenantes à l'omnicanalité. Ces directions varient d'un réseau à l'autre selon l'organisation de ces derniers. Il s'agit principalement des directions marketing, digitale, stratégie ou transformation, systèmes d'information, commerciale (direction du réseau), développement, formation, et juridique, ainsi que la direction générale.
- Des membres des directions fonctionnelles susmentionnées, sollicités par les directeurs pour nous éclairer sur des questions spécifiques.
- Des animateurs réseau.
- Des franchisés.

Compte tenu de la complexité de l'omnicanalité et sa transversalité, puisqu'elle concerne un large ensemble de fonctions de l'entreprise, nous avons privilégié l'approche des études de cas, avec de multiples informateurs du même réseau, représentant les différentes fonctions impliquées dans la gestion de la stratégie omnicanale et de la relation de franchise.

Sept réseaux de franchise, dont trois réseaux de retail⁴ et quatre de services, ont participé à notre étude. Ces réseaux appartiennent à des secteurs d'activité différents, et ont des caractéristiques différentes en matière de taille et de niveau de développement (tableau 1).

⁴ Un des réseaux participants correspond à un groupe de retail multi-enseignes. Ces dernières étant regroupées par pôles, tous les informateurs proviennent du même pôle qui regroupe quatre enseignes.

Au total, nous avons mené 91 entretiens, dont la durée variait entre 20 minutes et 2 heures, avec comme durée moyenne d'une heure. 83 des 91 entretiens ont été menés dans le cadre des cas multi-informateurs avec les 7 réseaux listés dans le tableau 1. Les 8 autres entretiens ont été menés en amont, avec des acteurs de réseaux différents, dans une phase exploratoire pour nous permettre de mieux comprendre le sujet et affiner les guides d'entretien. Ces 8 entretiens comprennent 5 entretiens avec des franchisés, 2 entretiens avec des directeurs de développement de réseau, et 1 entretien avec un directeur marketing et digital. Par ailleurs, ces entretiens ont pu donner lieu également à la consultation de certains documents et outils internes, tels que les outils de reporting ou les chartes de communication, qui ont enrichi notre compréhension des thématiques abordées.

Des versions différentes du guide d'entretien ont été élaborées pour les différents acteurs interrogés. Le tableau 2 récapitule les principales thématiques abordées avec les différents informateurs.

4.2. Etude quantitative auprès des franchisés

Nous avons collecté les données quantitatives par une enquête téléphonique auprès de 400 franchisés, représentant 251 enseignes franchisées. Chaque appel commençait par deux questions filtres pour s'assurer qu'il s'agit bien d'une unité en franchise, et dans ce cas que le répondant est bien le franchisé et non un gérant ou un employé. La majorité de ces enseignes opèrent des activités de services (61.5%, contre 38.5% dans le retail). Plus spécifiquement, les enseignes sont réparties sur 12 secteurs d'activités, dont le poids dans l'échantillon varie entre 3.8% et 13.3%.

Le questionnaire comportait six grandes sections :

- La première section présente aux franchisés une liste de vingt points de contact avec le client final, comprenant par exemple le magasin, le site web du franchiseur, celui du franchisé, les réseaux sociaux, etc. Les franchisés devaient indiquer, pour chaque point de contact, s'il offre la possibilité à leurs clients de communiquer (s'informer et/ou donner du feedback) et/ou d'acheter les produits et services de la marque-enseigne.
- La deuxième section comporte des mesures de la satisfaction du franchisé de sa relation de franchise et de son engagement envers la marque-enseigne.
- La troisième section comporte des mesures de la performance globale du franchisé, ainsi que de la valeur retirée de la mise en place par l'omnicanalité.

-	Réseau A	Réseau B	Réseau C	Réseau D	Réseau E	Réseau F	Réseau G
Nature de l'activité	Services	Retail	Retail	Services	Services	Services	Retail
Secteur d'activité	Equipement de la maison	Commerce spécialisé d'alimentation	Commerce spécialisé d'alimentation	Bâtiment, immobilier et énergie	Bâtiment, immobilier et énergie	Services automobiles	Commerce d'articles de mode
Taille (nombre d'unités)	105	160	150	106	235	400	882
Entretiens avec l'équipe de direction	6 entretiens - dir. marketing produit - dir. du développement - dir. de la communication et marketing digital - dir. juridique - dir. du réseau - dir. des systèmes d'information	4 entretiens - dir. générale - dir. du développement et du réseau - dir. marketing - dir. juridique	5 entretiens - dir. générale - dir. exploitation du réseau - dir. du développement - dir. marketing et communication - dir. digitale et CRM	8 entretiens - dir. générale - dir. marketing - dir. digitale - dir. des systèmes d'information - dir. de la formation/académie - dir. juridique (secrétaire général) - dir. du développement et des RH - dir. du réseau	6 entretiens - co-fondateur - dir. marketing et juridique - dir. réseau et animation - dir. digitale et services support - dir. du développement - dir. de la formation	7 entretiens - président - dir. du développement - dir. de l'innovation et des systèmes d'information - dir. juridique (secrétaire général) - dir. réseau - dir. de la formation - dir. marketing	6 entretiens - dir. pôle enseignes - dir. exploitation du réseau - dir. marketing - dir. digitale - dir. data - dir. affiliation (développement et juridique)
Entretiens avec des membres des directions fonctionnelles	3 entretiens - chef de projets métiers - responsable de la formation - community manager	1 entretien - data scientist	1 entretien - responsable juridique et liaison avec les franchisés	2 entretiens - dir. adjoint du réseau - contrôle de gestion	1 entretien - responsable projets web	-	-
Entretiens avec des animateurs	2 entretiens dont un à cheval entre animation et dir. fonctionnelle	1 entretien	1 entretien	5 entretiens dont un à cheval animation et dir. adjoint réseau	2 entretiens	2 entretiens	2 entretiens
Entretiens avec des franchisé	2 entretiens	2 entretiens	3 entretiens	4 entretiens	4 entretiens	2 entretiens	1 entretien
Total entretiens	13	8	10	19	13	11	9

Tableau 1. Caractéristiques des réseaux et entretiens menés

Catégorie d'informateur	Principaux thèmes abordés
Direction générale Direction de la stratégie Direction de la transformation	La place de l'omnicanal dans la stratégie générale ; le processus de transformation d'un réseau dans un cadre omnicanal ; les particularités de l'omnicanal dans un contexte de franchise ; les impacts de l'omnicanalité sur le métier de franchiseur et le modèle de franchise
Direction marketing Direction de la communication	Le design et la gestion de l'expérience omnicanale du client ; le processus de développement et diffusion de nouveaux canaux ; les contraintes et défis du marketing omnicanal dans un contexte de franchise
Direction juridique	L'impact de l'omnicanalité sur le contrat de franchise et autres outils juridiques (ex. chartes) ; le partage de la valeur omnicanale ; les pratiques de management de l'omnicanal face à la réglementation européenne/française sur la liberté d'entreprendre et la concurrence
Direction digitale Direction des systèmes d'information Direction de la data	Le processus de transformation digitale d'un réseau de franchise ; le rôle de la <i>data</i> et sa gouvernance dans un cadre omnicanal ; le développement de l'offre phytgale
Direction du développement	L'impact de l'omnicanal sur la stratégie de développement ; le rôle de l'omnicanal dans le développement du réseau et le recrutement de franchisés
Direction du réseau Direction commerciale animateurs réseau	La transmission du savoir-faire omnicanal aux franchisés ; le soutien aux franchisés ; le suivi des franchisés et le contrôle du savoir-faire dans un contexte omnicanal ; l'impact de l'omnicanalité sur la fonction d'animation du réseau ; l'impact de l'omnicanalité sur la relation de franchise
Direction de la formation	Le processus de formation des franchisés au différents canaux ; l'évolution de la formation dans un contexte omnicanal
Franchisés	Les attitudes envers l'évolution de la franchise vers l'omnicanalité ; l'impact de l'omnicanalité sur les relations au sein du réseau ; le soutien perçu du franchiseur et les besoins

Tableau 2. Principales thématiques des entretiens

- La quatrième section comporte des mesures du soutien du franchiseur dans le cadre de l'omnicanalité tel que perçu par le franchisé, le sentiment d'empowerment⁵ du franchisé, et la qualité perçue de l'intégration omnicanale. Ce dernier construit comporte quatre facettes, relatives à la diversité des canaux proposés au client final, leur transparence (i.e. la familiarité du client avec les canaux et leurs usages), ainsi que la cohérence du contenu et du processus à travers les canaux.
- La cinquième section comporte une mesure de la concurrence intra-marque (concurrence interne) induite par l'omnicanalité.
- Enfin, la dernière section nous a permis de récolter diverses informations sur le réseau (ex. âge, taille), sur le franchisé (ex. expérience dans la franchise, dans le secteur d'activité), ainsi que sur la ou les unités qu'il opère.

4.3. Etude quantitative auprès des consommateurs

Nous avons collecté les données par le biais d'un panel de consommateurs en ligne. Les répondants devaient avoir effectué un achat (en ligne ou en magasin) au cours des trois derniers mois auprès d'une marque-enseigne d'un réseau de franchise parmi une liste de marques qu'on leur présentait au début de l'enquête, et réparties dans cinq catégories de produits et comprenaient à titre d'exemples :

- Pour les réseaux de restauration : Pitaya, O'Tacos, Au Bureau, Pokawa, ou encore Planet Sushi.
- Pour les réseaux de commerce de produits de mode : Jules, Bonobo, Célio, Cache-Cache, ou encore Kiabi.
- Pour les réseaux de commerce de produits alimentaires : Cavavin, de Neuville, La Vie Claire, Comtesse du Barry, ou encore Jeff de Bruges.
- Pour les réseaux de services à la personne : Babychou Services, 5 à Sec, O2 care services, Shiva, ou encore Acadomia.
- Pour les réseaux d'hôtellerie : B&B hôtels, Ibis, Novotel, ou encore Kyriad.

La première section du questionnaire interroge les répondants sur un achat spécifique effectué au cours des trois derniers mois. Les questions de cette section couvrent la nature de l'achat,

⁵ L'empowerment correspond à la perception du franchisé d'avoir plus de pouvoir dans sa relation avec le franchiseur (Bachouche et Sabri, 2019 ; Merrilees et Frazer, 2013), dans le cas présent par la mise en place de la stratégie omnicanale et sa capacité à faire des choix relatifs aux canaux.

son montant, le lieu où il a été effectué (ex. en magasin, en ligne, par l'application), la durée de la phase de recherche d'information, la fréquence d'achat de ce type de produits, le niveau d'implication du client, et la familiarité avec la marque. Les répondants devaient également sélectionner dans une liste l'ensemble des canaux et points de contact qu'ils ont utilisés pendant la phase de recherche d'information, évaluer leur importance, et les classer par ordre chronologique d'usage.

Les sections suivantes évaluent la perception du client de l'efficacité du design du parcours client (DPC), le niveau d'intégration perçue des canaux, les émotions ressenties par le client pendant l'expérience omnicanale comprenant le plaisir et le sentiment d'empowerment, l'engagement du client envers la marque ainsi que le capital marque du point de vue du client.

Dans l'avant dernière section, nous avons inclus des mesures de trois facettes de la relation à la marque : l'attachement du client à la marque, le bouche-à-oreille, et les futures intentions d'achat. La spécificité de cette section est toutefois de demander au répondant d'évaluer pour chaque facette si sa relation est construite avec la marque indépendamment du canal d'achat utilisé, autant avec la marque que le canal, ou avec le canal d'achat indépendamment de la marque.

Enfin, la dernière section nous a permis de récolter diverses informations sociodémographiques sur chaque répondant.

Notre échantillon final comprend 1335 réponses valides, dont 53.5% provenant de femmes et 40% de répondants de 40 ans ou moins. Concernant les catégories de produits choisies par les répondants, la restauration est la plus représentée avec 30.3% des réponses. Trois catégories, la mode (20.5%), la distribution alimentaire (20.1%) et les services à la personne (18.6%) sont représentées en proportions très proches. L'hôtellerie est la catégorie la moins représentée avec 10.5% des réponses. Toutefois, le sous-échantillon hôtellerie (140 réponses valides) demeure suffisamment large pour permettre les analyses effectuées.

5. Aperçu des résultats

Les résultats de ces études permettant de répondre aux différentes questions de recherche sont présentés dans les trois rapports séparés. Dans les paragraphes qui suivent, nous présentons dans un premier temps une description globale de l'état de l'omnicanalité tel qu'observé dans les réseaux étudiés. Ensuite, nous présentons un résumé succinct des principaux résultats de chacun des trois rapports.

5.1. Etat global de l'omnicanalité dans les réseaux étudiés : une orientation omnicanale dans le discours, du retard dans les faits

Les équipes de direction des différents réseaux inclus dans l'étude semblent bien conscientes de l'enjeu de l'omnicanalité dans sa double dimension – le besoin de démultiplier les points de contact avec le client et de lui assurer une expérience fluide et sans friction à travers ces derniers. Ces équipes de direction affichent même, dans leur majorité, un engagement envers l'omnicanalité en tant qu'orientation stratégique du réseau.

Six faits stylisés que nous avons observés, et qui transcendent les réseaux, soulignent toutefois que cette orientation ne se traduit pas encore suffisamment dans les actions stratégiques et opérationnelles de ces réseaux.

Six faits stylisés sur le déploiement de l'omnicanalité dans les réseaux de franchise

1. La majorité des réseaux n'a pas développé de stratégie omnicanale clairement définie.
2. Les réseaux ont accumulé du retard sur le développement et le déploiement de l'omnicanalité, en back-office et front-office.
3. Il y a une tendance à démultiplier les projets de nouveaux canaux parfois sans engagement suffisant dans la durée ou accompagnement approprié.
4. Le développement des actions dans le cadre de l'omnicanalité ne repose pas sur une connaissance approfondie des attentes et comportements des consommateurs cibles.
5. La marque est relativement peu présente dans le design de l'omnicanalité.
6. La logique dominante dans les réseaux est plutôt multicanale qu'omnicanale.

5.1.1. Des stratégies omnicanales aux contours flous

Malgré le discours qui affiche unanimement l'omnicanalité comme objectif stratégique, la majorité des réseaux n'a pas développé de stratégie omnicanale clairement définie. Dans de rares cas, certains membres des équipes de direction des réseaux n'étaient même pas familiers avec le terme omnicanal, ou ne pouvaient pas en délimiter la nature. Dans d'autres cas, le terme « omnicanal » était utilisé en référence simplement à la digitalisation ou au développement des canaux en ligne.

Au-delà des questions de terminologie et de ce qu'elles reflètent en matière d'engagement concret derrière un objectif fortement affiché dans les discours, le développement de l'omnicanalité semble souvent dans les faits suivre une approche plutôt opportuniste, dictée par des événements exogènes tels que le confinement pendant la crise sanitaire, qu'une stratégie clairement planifiée. Ceci est clairement illustré dans l'extrait d'entretien suivant avec la directrice d'exploitation du réseau C dans le secteur du commerce spécialisé d'alimentation :

« Pour le Click & Collect c'est quelque chose qu'on a mis en place très récemment, là ce mois-ci, et qui est amené à se développer. Alors on a surfé un peu sur cette vague, à cause du confinement parce que certains s'y sont mis par obligation parce que leur boutique était fermée, parce que les gens avaient peur de sortir, etc., donc ça leur a permis de sauver leurs ventes, et aujourd'hui, le Click & Collect n'est pas forcément vendu... aujourd'hui on ne le propose pas tant comme un levier de développement, mais plus aussi comme une façon de maintenir ses ventes. »

Sans aller jusqu'à avoir une feuille de route stratégique et pluriannuelle du déploiement de l'omnicanalité, certains réseaux ont conduit un travail sur l'identification et le séquençage de différentes « briques » essentielles dans la construction d'une approche omnicanale, telle que la mise en place dans un premier temps d'un CRM unifié. D'autres développent des KPI spécifiques pour les nouveaux canaux. Ces approches semblent toutefois opérer dans un périmètre partiel, souvent celui de la direction des systèmes d'information ou de la direction marketing, plutôt que dans le cadre d'une transformation stratégique transversale du réseau. Ceci est illustré dans l'extrait d'entretien suivant avec le directeur de systèmes d'information du réseau A dans le secteur de l'équipement de la maison :

« Je vous dis, on n'a pas de plan de transformation omnicanal. Aujourd'hui, notre plan, s'arrête à dire, il faut qu'on mette en place un CRM. Notre plan qui est dans

notre portefeuille, qui est budgété, et derrière, ce qu'on met dans le CRM, c'est on dit, la première chose c'est de mettre en place un référencement de clients uniques, un RCU, qui pourra nous gérer tout ce qui est désabonnement et puis tracer les leads. C'est une des premières briques et ensuite le suivi de la relation client au travers du mail, du SMS dans un deuxième temps. »

Le réseau G dans le secteur de commerce d'articles de mode se distingue dans ce cadre par sa maturité omnicanale qui place l'omnicanalité au cœur du plan stratégique du groupe et lui accorde une place à part entière au niveau du comité de direction. A ce sujet, la directrice marketing du réseau témoigne :

« D'abord, l'omnicanalité c'est au cœur de la stratégie du groupe. C'est clairement une direction stratégique de la direction générale. Ça c'est un premier point. Le deuxième point, c'est pour ça qu'on dit omnicanalité, trois marques, trois canaux et le client évidemment au cœur de ça, ce sont ses parcours à lui qui vont driver cette stratégie. Où est-ce qu'on en est aujourd'hui ? Aujourd'hui on est assez matures sur le sujet puisque la manière dont on a construit toute l'omnicanalité c'est partir du client et du référentiel client unique. »

5.1.2. Du retard dans le développement et le déploiement de l'omnicanalité

Les réseaux semblent avoir accumulé du retard sur le développement et le déploiement de l'omnicanalité, certains membres des équipes de direction mentionnant même explicitement ce retard ou qualifiant leur démarche omnicanale comme étant à ses débuts. Ce retard ne se limite pas au développement de l'omnicanalité, au sens de la mise en place d'une expérience sans friction pour le client à travers les canaux. On le retrouve également au niveau du déploiement de certains canaux qui sont devenus aujourd'hui omniprésents dans le retail tels que le drive ou le Click & Collect. Plusieurs des réseaux interrogés n'ont en effet mis en place ce type de canaux que dernièrement, et plus particulièrement sous l'effet du confinement. Ce retard est illustré dans l'extrait d'entretien suivant avec le directeur marketing du réseau F, dans le secteur des services automobiles, et qui a récemment rejoint le réseau avec comme feuille de route de combler ce retard :

« Ecoutez c'est, on part d'assez loin, c'est d'ailleurs pour ça que je suis là, parce qu'en fait, c'est une entreprise qui s'est développée essentiellement au travers de

ses réseaux physiques, qui de par son histoire, son positionnement et même son business model ne cherchait pas forcément... en tout cas l'aspect digital et omnicanal n'était pas une top priorité, mais voilà ce qui évidemment change par rapport au contexte et au projet et à la nécessité, voilà, d'avoir aujourd'hui une expérience en effet qui permette d'avoir des moyens d'acquisition et de développement de la valeur, qui soient multi-leviers. Donc c'est une entreprise, voilà, qui part de loin, qui part de loin. »

Ce retard est également souligné par les franchisés, qui en ressentent les effets sur leur propre capacité à attirer des clients au niveau de leur entreprise, et dont certains en alertent régulièrement la direction du réseau, comme une franchisée du réseau F dans le secteur des services automobiles :

« L'autre jour, j'ai poussé un peu une gueulante auprès [du directeur marketing] en disant 'on n'a pas assez de clientèle [qui vient d'Internet]'. Enfin, je ne me bats pas qu'auprès [du directeur marketing], ça fait sept ans. Notre taux de réservation sur Internet, il est faible, il est de quatre pour cent. Et moi je dis, on pourrait au moins le doubler. Même en référencement naturel, la semaine dernière, je [fais une recherche sur Google], de mémoire, on est sorti, le nom [de la marque], en deux virgule cinquième page [...] J'ai dit 'non, mais, depuis qu'on est là, je vous demande d'améliorer le référencement naturel, ce n'est pas possible'. On ne peut pas être au bout, personne ne va en deuxième page, à part moi qui vais chercher. Et donc ça, je les secoue quelquefois. Il ne m'a pas répondu, encore, [le directeur marketing] ! Parce que, non mais, ça fait, je ne sais pas, trois ou quatre fois par an, je vais piquer ma crise, je vais leur dire 'alors, qu'est-ce que vous faites ?' »

Par ailleurs, et de façon plus inquiétante, le retard accumulé ne se limite pas dans certains réseaux à la mise en place en front-office de ces canaux, mais s'étend également au back-office. Pour illustrer, certains réseaux ne se sont dotés que récemment d'outils de CRM ou mis en place un Référentiel Client Unique (RCU), pourtant reconnus par ces mêmes réseaux comme briques de base dans une stratégie d'intégration. Ceci est illustré dans les extraits d'entretien suivants respectivement du directeur de développement et de la directrice de la communication et du marketing digital du réseau A, dans le secteur de l'équipement de la maison :

« On n'a pas de CRM chez nous. On est en train de le faire mais ce sont des investissements gigantesques et on a déjà 3 ans de retard. Je parle de B-to-C, là. On n'a pas de CRM et on fait des choses moyennement. »

« On n'a pas de RCU. Donc on n'a pas de liens entre, on arrive à faire des regroupements sur base d'adresses mail, de téléphone, de coordonnées, de nom et prénom entre les rendez-vous qu'on envoie aux magasins et les chiffres d'affaires générés. »

Pour d'autres réseaux, le rattrapage de ce retard est en marche avec des projets qui sont encore en cours. Toutefois, cela soulève la difficulté de rallier les franchisés qui cherchent des solutions immédiates en se sentant concurrencés par les autres acteurs de leur secteur qui ont déjà investi l'omnicanalité, alors que ce type de projet nécessite des investissements importants et du temps de déploiement. Le directeur du réseau et de l'animation du réseau D, dans le secteur du bâtiment, immobilier et énergie, en témoigne ainsi :

« On a eu à un moment du retard sur certains sujets, qu'on a rattrapé et qu'on est encore en train de rattraper, mais ces franchisés nous disent aujourd'hui 'allez-y, poussez, continuez, parce que nous on est ravi de ça et on veut aller vers ça, parce qu'on est convaincu de l'enseigne et on veut que l'enseigne progresse plus vite'. »

Cette dualité problématique entre le temps long, nécessaire à rentabiliser les investissements omnicanaux, et l'impatience de certains franchisés, est pointée par un animateur du réseau F, dans le secteur des services automobiles, comme une caractéristique qui prédate les questions actuelles de canaux digitaux, mais qui s'est exacerbée avec le temps :

« J'ai connu les flyers, le papier, et quand le franchisé faisait une campagne de communication via le papier, il n'avait pas immédiatement les retours. C'est un peu comme le prospectus de pizza, vous avez ça dans la boîte aux lettres, vous le regardez, le flyer est bien fait, les pizzas ont l'air belles, mais ce n'est pas pour ça que vous avez envie de manger une pizza ce soir. On va le garder sous le coude. Et c'est un peu ça, on veut tout, tout de suite. Le digital, ça se construit, il faut l'obtenir cette réputation, il faut communiquer longtemps, longtemps, afin que ça apporte ses fruits. A l'heure actuelle, on est trop impatient, on veut tout, tout de suite. »

5.1.3. Un engagement insuffisant dans la durée

Nous observons une tendance à démultiplier les projets de nouveaux canaux et points de contact parfois sans engagement dans la durée ou accompagnement approprié. Ceci se traduit de trois façons complémentaires. Premièrement, certains projets sont mis en place de façon pilote mais sans toutefois être encadrés par une démarche de ‘Test and Learn’ formelle et efficace. Particulièrement, la démarche de développer des KPI spécifiques pour ce type de projets et de les suivre n’est pas généralisée, bien que des exceptions notables existent. La prise de décision, notamment d’abandonner ou de généraliser ces projets, est ainsi, dans certains cas, plus intuitive que basée sur une démarche structurée et optimisée.

Le lancement de la plateforme centralisée de prise de rendez-vous téléphoniques par le réseau E, dans le secteur du bâtiment, immobilier et énergie, offre une bonne illustration. Une démarche pilote a été mise en place auprès de 15 franchisés et des données ont été collectées. Or, l’objectif de la collecte de données n’était pas tant de tester et améliorer le service que de convaincre les franchisés. Par ailleurs, comme en témoigne le directeur du digital et des services support, mêmes les indicateurs sélectionnés n’avaient pas la capacité d’offrir vraiment une aide à la décision sur l’outil, mais étaient choisis par facilité :

« Avec l’enquête qui a été menée, je ne sais pas je crois qu’on était en dessous de 60% d’appels décrochés [par les franchisés] en global. Nous, on est tous les jours entre 95 et 97% d’appels décrochés, une mauvaise journée c’est 92% ou 93%. Donc sur la production, ils ne viennent pas nous chercher, et nous, les seuls indicateurs qu’on leur envoie, c’est la production. Ce n’est pas très logique, on est d’accord, je m’en rends d’autant plus compte quand je vous l’explique, mais les indicateurs qualité sont compliqués à mettre en œuvre. Et la difficulté qu’on a, où là c’est pareil qu’un prestataire, c’est qu’on a deux clients : le client final, et le franchisé. »

Deuxièmement, la mise en place de certains nouveaux canaux n’est pas accompagnée par les actions de communication ou de marketing nécessaires, menant soit à une faible connaissance et adhésion des clients, soit à un effritement de l’adhésion avec le temps. Ce dernier cas de figure a été particulièrement observé lors de la mise en place de nouveaux canaux tels que le drive ou le Click and Collect, comme en témoigne ici une franchisée du réseau C, dans le secteur du commerce spécialisé d’alimentation :

« Par contre, je trouve qu'au niveau publicité, on n'en a pas. Je veux dire que le Click & Collect n'est pas assez visible dans les boutiques [...] Sur les boutiques, ou sur les sacs il devrait y avoir une mention Click & Collect et ça on ne l'a pas à l'heure actuelle [...] Faire des flyers, j'ai un petit flyer, une petite vitrauphanie sur la porte mais ce n'est pas assez visible. Il faudrait carrément tout une ligne sur 2 mètres avec écrit Click & Collect partout pour que les gens, ça devienne un réflexe. Et ça on ne l'a pas, la franchise ne met pas les moyens sur tout ce qui est communication, vitrauphanie. Ou publicité. Après, je peux le faire de moi-même, mais sachant que je suis dans une franchise, j'estime que c'est la franchise qui met en place le Click & Collect donc c'est à elle de nous donner des outils à la mise en œuvre du Click & Collect. »

Troisièmement, nous avons été informés, par les franchiseurs et les franchisés, de plusieurs projets de canaux qui ont été mis en place et qui, malgré des premiers résultats encourageants, n'ont pas reçu le soutien nécessaire, ce qui a conduit à leur échec de façon plus ou moins importante. De nombreux intervieweurs évoquent dans ce cadre un effet « soufflé qui retombe », notamment au sujet des projets omnicanaux mis en place pendant les confinements sanitaires. En effet, alors que le confinement a agi comme accélérateur pour la mise en place de solutions telles que les consultations en ligne et que ces dernières ont rencontré un grand succès auprès des clients, la fin du confinement a conduit ces derniers à revenir à leurs anciennes habitudes et à abandonner les nouveaux canaux. Du côté du franchiseur et du franchisé, peu ou pas d'effort n'a été mis en place pour maintenir la demande à travers ces nouveaux canaux. Ceci est illustré dans l'extrait d'entretien suivant avec le directeur des systèmes d'information du réseau A, dans le secteur de l'équipement de la maison, au sujet d'établir des devis de projets à distance par visioconférence :

« Il se trouve qu'en février 2020, juste avant que la crise Covid explose, chez [nom de la marque] on s'était posé la question de lancer un projet, qui s'appelle 'projet à distance', qui était la possibilité de faire des propositions de devis à des clients, sans qu'ils viennent en magasin. Donc justement au travers d'outils type visio. Puis le Covid est arrivé et on a été fermé, et ça a vraiment mis un dynamisme sur ce projet. Et pendant les mois de confinement, on a littéralement explosé le nombre de rendez-vous, de projets à distance. On est monté à quelques centaines de rendez-vous par semaine pour faire des projets à distance. Il y a donc une centaine de devis

qui ont été fait. Après, une fois que le confinement est passé, il y a eu le deuxième confinement en novembre où on a relancé ce projet, et puis comme ça s'est arrêté, c'est un peu tombé aux oubliettes, et à ma connaissance, je crois qu'aujourd'hui, on doit être à moins d'une dizaine de projets à distance par semaine. Sur l'ensemble du réseau. »

5.1.4. Une connaissance insuffisante des attentes et comportements des consommateurs

Le développement des actions dans le cadre de l'omnicanalité ne repose pas sur une connaissance approfondie des attentes et comportements des consommateurs cibles. Dans plusieurs réseaux, le choix d'introduire de nouveaux canaux par le franchiseur semble procéder par effet de mimétisme – par exemple, le Click & Collect – ou d'urgence – par exemple, la mise en place du drive pendant les confinements, comme en témoigne la directrice d'exploitation du réseau C dans le secteur du commerce spécialisé d'alimentation :

« Ça, c'est une réalité pour certains, c'est plus la peur de perdre avec le covid, avec les nouvelles façons de consommer, de se déplacer, donc voilà. On est obligés, c'est un peu aussi une obligation parce que tout le monde y va et que si on n'y va pas, on sera en réel décalage. »

Parallèlement, le choix des franchisés d'adopter certains canaux proposés par le franchiseur, ou même de développer les leurs, révèle les mêmes fondements décisionnels d'effets de mimétisme ou d'urgence. Certains franchisés en plus choisissent leurs canaux par volonté de maximiser les points de contacts et donc les possibilités de générer des ventes, sans connaissance suffisante des comportements de leur cible. Ceci aboutit à une démultiplication de canaux avec peu de coordination d'une part et un faible retour sur investissement – souvent d'ailleurs inconnu – d'autre part. Au-delà du manque de connaissance par les franchisés du comportement de leur clientèle en amont au choix des canaux, un animateur du réseau F, dans le secteur des services automobiles, souligne également leur manque de connaissance du comportement des clients concernant les canaux déjà adoptés :

« C'est énorme comme taux, je dirais 90% des franchisés si on leur posait la simple question 'combien d'étoiles vous avez sur Google My Business', ils seraient incapables de nous le dire. »

Par ailleurs, l'approche de développer une cartographie des canaux et des parcours clients possibles en fonctions de segments de clientèle est encore peu répandue. Il est notable que les réseaux qui n'appliquent pas une telle approche ont tout de même perçu la nécessité de revenir aux fondamentaux de la connaissance du consommateur. Ce type de réseaux se retrouve toutefois souvent confronté au choix difficile entre reprendre le développement omnicanal sur une base solide de connaissance du client et continuer le déploiement lancé, souvent dans un esprit multicanal, pour ne pas tomber derrière la concurrence. Un autre choix délicat, dont témoigne le directeur marketing du réseau F, dans le secteur des services automobiles, est celui de trouver le point d'équilibre entre développer une omnicanalité qui réponde aux attentes et comportements du consommateur ou innover à partir de la vision entrepreneuriale de la direction du réseau :

« Vous essayez à un moment de sortir d'un aquarium de croyances pour aller à un moment écouter, comprendre, et non pas décider à la place de, mais se dire justement c'est quel problème que je peux essayer de résoudre pour le consommateur ? Donc pour ça il faut commencer par comprendre de manière intime, profonde, par une approche plutôt anthropologique, ce qui est aujourd'hui le comportement, le rapport du consommateur par rapport à la voiture, pour moi c'est le point de départ. C'est-à-dire que si on ne fait pas ça, on va, alors on est tous pétris d'idées, de convictions, de projets d'innovations, mais si on n'a pas ce souci permanent de se confronter, d'aller se sourcer, ça ne veut pas dire qu'on doit faire exactement ce que le consommateur souhaite et attend... sinon il n'y a pas d'innovation. »

5.1.5. Une orientation marque insuffisante de l'omnicanalité

La marque est relativement peu présente dans le discours des personnes interrogées, y compris aux plus hauts niveaux de direction. Les directions marketing et communication sont bien conscientes du risque que génère la démultiplication des canaux, notamment dans un réseau de franchise, sur l'uniformité et l'image de marque. Alors que tous les réseaux édictent dans ce sens des chartes de bonne conduite pour protéger la marque, plusieurs parmi eux n'ont pas dans les faits de suivi et de contrôle systématique de l'action des franchisés à travers les différents canaux, notamment de communication digitale. Ceci est illustré dans la réponse suivante du directeur du digital et du CRM du réseau C, dans le secteur du commerce spécialisé

d'alimentation, à la question de savoir s'ils vérifient l'alignement du contenu posté par les franchisés sur les réseaux sociaux par rapport à l'image de marque :

« Aujourd'hui on ne le fait pas, ou peu. On ne le fait pas de façon très régulière et qui permette de vérifier l'intégralité des posts. On n'a pas d'outils qui permettent de le faire et on ne le fait pas en interne parce qu'on n'a pas les ressources pour le faire. On ne le fait pas de façon systématique, pour des raisons de ressources, parce que c'est vérifier 150 pages Facebook, Instagram, et ça prend du temps et on n'a pas d'outil qui permette de le faire. [...] Après, d'une manière générale on a cette chance d'avoir un produit de qualité, et des franchisés qui aiment le produit, du coup ils le valorisent très bien, et c'est une chance par rapport à d'autres secteurs que j'ai pu connaître avant. »

D'autres franchiseurs avec une forte orientation marque, et qui sont conscients du risque que fait courir la démultiplication des canaux dans le cadre d'un réseau de franchise, ont choisi de s'attaquer au problème en amont, avec une approche qui laisse beaucoup moins de liberté au franchisé, justement dans un but de protéger la marque. Ceci est bien illustré dans l'extrait d'entretien suivant avec un franchisé du réseau F, dans le secteur des services automobiles, qui nous explique son expérience avec une autre enseigne dont il est également franchisé, et qui a mis en place un contrôle bien plus strict de l'image de marque :

« Moi j'ai créé ma page Google My Business, pour l'instant je n'ai pas encore les accès pour l'animer, mais ils sont en train d'évoluer. Parce qu'en fait, y a eu des gens qui ont écrit beaucoup avec des fautes d'orthographe, des choses comme ça. En fait, ils [i.e., l'enseigne] appartiennent au groupe [nom du groupe-mère], et [nom du groupe-mère] c'est vraiment très, très strict, très normé. Par exemple, si on tague, si je faisais une affiche avec [nom du groupe-mère], faut demander l'autorisation. Donc ils sont vraiment très stricts là-dessus. [...] Donc, Google My Business, ils ont créé ma page y a quinze jours, et je leur mets pour l'instant, j'envoie mon post avec ma photo et c'est eux qui le publient. Je leur ai dit « moi, je n'aime pas faire ça, toujours vous embêter, moi je suis à l'aise avec ça, laissez-moi faire », ils m'ont dit « non, non pour l'instant » mais il m'a dit « ça, ça va venir ». Et pareil, on a un protocole, franchement ça fait au moins cent cinquante pages, j'ai eu un lien Google Drive avec le protocole, les mots interdits, ça, ça me semble logique, y a des mots à pas utiliser. Mais c'est hyper normé. Et donc là, je dois lire

*tout ça, envoyer par courrier, signer tous les protocoles, y a au moins cent pages.
Et après, ils vont m'ouvrir ma page locale. »*

Par ailleurs, au-delà de protéger la marque, cette dernière n'est pas explicitement prise en compte en amont dans le choix des canaux et du design de l'expérience client. La gestion de l'expérience ne procède donc pas avec un objectif de nourrir le capital marque et de renforcer la relation marque-client. Il est notable que si, dans l'ensemble, ce manque d'orientation marque dans l'omnicanalité semble s'inscrire dans la continuité de l'absence de stratégie claire noté dans le premier fait stylisé, il peut également relever d'un choix stratégique. Ainsi, dans le réseau G dans le secteur de commerce d'articles de mode, et qui est le réseau le plus mature en matière d'omnicanalité dans notre étude, le manque d'orientation marque est clairement assumé au profit d'une orientation client qui est placée au cœur de la stratégie et même des valeurs du groupe. Cela est clairement exprimé dans le témoignage susmentionné de la directrice marketing du réseau pour qui c'est « *le client évidemment [et] ses parcours à lui qui vont driver cette stratégie* » plutôt que les marques qu'elle pilote.

5.1.6. La logique dominante est multicanale

Les cinq grands faits décrits précédemment révèlent que la logique dominante dans les réseaux interrogée est plutôt multicanale qu'omnicanale. En effet, comme souligné précédemment, le choix et la mise en place des canaux, au niveau du franchiseur et encore plus fortement au niveau du franchisé, ne reposent pas sur un design explicite et optimisé du parcours client. Une des motivations principales qui ressort fréquemment est de démultiplier les possibilités de toucher le client et pour ce dernier d'acheter les produits et services du réseau, ce qui témoigne fortement d'une approche multicanale.

Par ailleurs, l'absence d'une orientation marque forte en amont de la stratégie en matière de canaux, combinée à la liberté entrepreneuriale inhérente au modèle de la franchise, renforcent les écarts entre les différents canaux de façon générale ainsi qu'entre les points de contacts du franchiseur et ceux des franchisés. Ces écarts sont très représentatifs des frictions que l'omnicanalité doit pouvoir réduire et même neutraliser. Nous avons vu par exemple précédemment la difficulté de contrôler et d'homogénéiser les contenus diffusés sur les différents canaux, et notamment lorsque les franchisés investissent les réseaux sociaux. L'autre domaine de friction très notable est celui des prix. Pour des raisons à la fois juridiques et

culturellement liées au modèle de la franchise, l'absence d'homogénéisation des prix constitue ainsi un frein fort à l'intégration omnicanale, comme en témoigne la directrice marketing du réseau C, dans le secteur du commerce spécialisé d'alimentation :

« Depuis un mois, on a Click & Collect. Là, ça rejoint quand même le côté omnicanal car on présente des produits qui sont ensuite commercialisés en boutique. Mais les prix peuvent être différents. On a laissé cette liberté aux franchisés d'afficher des prix différents. Ça peut perturber le consommateur. »

A l'inverse, le réseau G, dans le secteur du commerce d'articles de modes, étant bien plus mature sur la question omnicanale, a réussi à dépasser la friction liée au prix, comme en témoigne sa directrice marketing :

« L'autre élément c'est que souvent dans les entreprises, il peut y avoir des différences de prix entre les canaux, ce qui n'est pas du tout notre cas. Les prix que vous avez sur le site ou en magasin, ce sont les mêmes. Il n'y a pratiquement pas de différence de prix, ce qui est souvent un frein pour avoir connu d'autres secteurs dans l'omnicanalité. »

Toutefois, notons que si l'omnicanalité telle que définie au début de ce rapport demeure dans les faits plus un objectif qu'une réalité tangible, de nombreuses actions sont mises en place pour créer de la cross-canalité, autrement dit pour connecter les canaux et créer des opportunités de renvoi d'un canal vers l'autre. C'est le cas par exemple lorsque les pages Google My Business contiennent un lien vers le site web du franchiseur.

5.2. Des raisons multiples derrière ce retard

De façon générale, les réseaux interrogés ont souligné que la transformation omnicanale est un processus long qui peut prendre de nombreuses années, compte tenu de l'ampleur de la transformation, sa transversalité, et les ressources nécessaires. Au-delà de la nature même de long terme de la transformation omnicanale, plusieurs raisons peuvent expliquer ce retard dans le déploiement de l'omnicanalité. Nous en résumons ici les principales.

5.2.1. *L'effet de croissance du réseau*

La forte croissance connue ces dernières années de certains secteurs d'activité a pu retarder le déploiement de l'omnicanalité pour deux raisons. D'une part, la tête de réseau, ainsi que les franchisés, subissent moins de pression commerciale pour explorer de nouveaux canaux lorsque les canaux existants performant suffisamment en étant portés par des marchés en croissance. Or, la recherche de croissance du chiffre d'affaires par les nouveaux canaux est une des motivations principales, pour les franchiseurs comme pour leurs franchisés, pour investir dans l'omnicanalité. D'autre part, une telle croissance est souvent accompagnée par une forte tension sur les ressources, notamment du côté du franchiseur, retardant ainsi encore plus difficile le déploiement de certaines solutions pourtant planifiées.

5.2.2. *Des différences sectorielles*

La logique sectorielle joue également fortement de façons complémentaires. Dans certains secteurs, l'absence d'élan vers l'omnicanal de la part de la concurrence n'offre pas d'incitation suffisante pour accélérer la transformation omnicanale du réseau. Dans d'autres secteurs, la nature du produit ou du service pousse les clients à privilégier fortement le canal magasin et crée en plus un fort ancrage géographique. C'est le cas par exemple de certains services d'aménagement de la maison qui nécessitent un budget conséquent de la part du client et où le produit ne peut pas être livré ou récupéré à un drive, comme illustré ici par le directeur du marketing produit du réseau A, dans le secteur de l'équipement de la maison :

« On estime que pour faire une cuisine en ligne, on peut faire une cuisine en ligne entre 2000 à 3000 euros, vraiment sur les petites cuisines ou y'a besoin de très peu de conseils, où c'est quasiment du prêt à l'emploi, pour du locatif, des gens qui investissent, qui ont besoin d'aller vite, et qui n'ont pas besoin de conseils. Par contre, dès qu'on rentre dans une philosophie de cuisine pour chez soi, avec vraiment une notion d'agencement, de décoration, là, l'appel d'un expert est quasiment obligatoire [...] le fait de ne pas vendre un produit fini, de vendre des meubles qui vont se transformer en cuisine, nécessite encore beaucoup l'appui d'un professionnel. »

Dans d'autres secteurs, la nature du produit rend plus difficile et onéreux de recourir à certains canaux de vente à distance, car la rentabilité nécessite de gros volumes que beaucoup de réseaux

de franchise ne font pas. C'est ainsi le cas des spiritueux, comme en témoigne le directeur marketing du réseau B, dans le secteur du commerce spécialisé d'alimentation :

« La problématique des e-commerçants autour des vins et spiritueux, c'est qu'on transporte une matière lourde avec des problématiques de casse et de non suivi, ce qui fait qu'aujourd'hui vous avez deux gros pure players qui prennent les parts de marché, qui sont vente-privée et Cdiscount, et de l'autre côté, vous avez pleins de petits sites qui gravitent, on propose des catalogues en ligne mais y'a peu d'élus à l'arrivée sur de la vraie rentabilité, tout ça se fait petit à petit. »

A l'inverse, dans certains secteurs comme la mode, la rapidité du cycle de produits joue en faveur de l'omnicanalité, en rendant la tâche des franchisés plus compliquée de vouloir réfléchir à leur propre prix localement, ce qui favorise l'homogénéisation des prix, comme en témoigne la directrice marketing du réseau G :

« J'ai l'impression que [la question des prix] ne se pose pas. Je n'ai jamais entendu parler de ce sujet par les partenaires. Je pense qu'on est dans le monde de la mode, que les produits changent toutes les 3 ou 4 semaines, qu'il n'y a pas des fonds de rayons très stables donc il y a un moment où le pricing pour eux c'est là aussi très complexe. Je pense qu'ils viennent là aussi parce qu'ils font confiance à leur franchiseur. Et dans le monde de la mode, franchement le fond de rayon est tellement large, enfin le nombre de MC, le rythme de collections, etc... je ne sais même pas trop comment ils feraient. »

Enfin, certains secteurs d'activité se caractérisent selon nos interlocuteurs par des valeurs plus traditionnelles, ce qui rend les franchisés, qui sont souvent des artisans passionnés et pétris de ces valeurs, plus réticents à adopter le changement digital et plus largement omnicanal. Le directeur du développement et du réseau de l'enseigne B, dans le secteur du commerce spécialisé d'alimentation, témoigne dans ce sens :

« On a le réseau qui comprend la pertinence du e-commerce, mais dans ce marché des vins et spiritueux, on n'a pas encore cet élan. Il va venir [...] Et nous, notre secteur qui est très traditionnel, qui arrive avec des valeurs, ça prendra peut-être un peu plus de temps. »

5.2.3. La nature de la clientèle cible

Une caractéristique importante du réseau qui semble accélérer ou au contraire retarder le déploiement de l'omnicanalité correspond aux zones d'implantation géographique et à la sociologie de la clientèle cible. Particulièrement, les réseaux qui sont majoritairement présents dans les zones rurales ou les petites villes subissent moins de pression de la part de leur clientèle pour diversifier les canaux. A l'inverse, la mise en place de canaux notamment digitaux crée moins de retour sur investissement dans ces zones, ou du moins une plus grande incertitude sur le retour attendu. Ainsi, les franchisés ne sont pas seulement moins réceptifs aux projets d'omnicanalité du franchiseur, mais sont encore moins demandeurs de façon proactive. Or, la demande des franchisés ressort souvent de nos entretiens comme un facteur incitatif fort pour le franchiseur pour investir dans des projets omnicanaux.

Les deux extraits d'entretien suivants illustrent ces questions :

« C'est possible, effectivement sur les régions type Paris, les gens sont beaucoup plus digitalisés que nous. Effectivement en région campagnarde, les gens ont moins le téléphone 24 heures sur 24. On a essayé les téléphones avec application, les gens sont encore frileux là-dessus. Aujourd'hui on a les véhicules qui peuvent être connectés, il n'y en a pas un qui me le demande, on a les voitures qui font pas mal de choses, il y a encore des évolutions à faire. » (Franchisée du réseau F, dans le secteur des services automobiles)

« [Pour ce franchisé] c'est un peu plus délicat, en fait, il est sur un secteur plutôt rural où le développement est plutôt lent par rapport à la norme mais bon c'est un secteur rural et où le support de communication réseau social nous, on est très interrogatif sur sa pertinence parce qu'en ruralité, le support réseau social c'est soit tout bon soit tout mauvais. Malheureusement j'ai envie de dire, ce n'est que quand on essaie qu'on sait, c'est ça le problème. Aujourd'hui on n'est pas prêt à essayer. [...] Parce que ça a un cout, le dernier en date m'a présenté un devis par une société, gestion de la page Facebook, de sa communication, posts sponsorisés, on est à 3100 euros par an hors taxe. Il faut que ces 3100 euros soient rentable sauf qu'aujourd'hui c'est un peu jeter une pièce en l'air, il ne sait pas combien ça va lui rapporter. » (Animateur réseau E, dans le secteur du bâtiment, immobilier et énergie)

5.2.4. *Les ressources et compétences disponibles*

Un autre facteur interne important correspond aux ressources et compétences actuelles du franchiseur. Comme souligné précédemment, le déploiement de solutions véritablement omnicanales nécessite une infrastructure informatique et marketing, telle que la présence d'un CRM, avant de pouvoir envisager l'omnicanalité. Seuls les réseaux disposant de ce type de ressources de back-office sont donc prêts à se lancer dans le déploiement de leur omnicanalité en front-office. Les compétences techniques et managériales ressortent également de nos entretiens comme un facteur important. Ce facteur de blocage est illustré dans le témoignage suivant de la directrice marketing et communication du réseau C, dans le secteur du commerce spécialisé d'alimentation :

« On a listé toutes les façons possibles de rencontrer la marque, à quel moment par rapport au tunnel de conversion, mais on est incapable de le tracker aujourd'hui. Parce que sur certaines données, on va avoir certains types d'informations, par exemple des adresses IP, des choses comme ça, sur tout ce qui est google report, par rapport au nombre de personnes qui consultent le site, et c'est impossible aujourd'hui, on n'a pas la technologie pour, de savoir que cette personne qui est venue voir le site et a cliqué sur cette page, a finalement décidé de se rendre dans telle boutique pour faire tel achat. »

Face à cette problématique, une solution pour les réseaux pour ne pas retarder le lancement de projets omnicanaux est le recours à l'externalisation de certaines fonctions, comme la communication sur les réseaux sociaux, ou encore à l'accompagnement par des structures externes de conseil. Toutefois, au-delà du coût financier, ces solutions apparaissent comme temporaires et insuffisantes pour une véritable transformation omnicanale. Cette dernière s'accompagne par le recrutement sur des fonctions existantes, par exemple le marketing, de directeurs provenant d'entreprises ayant une forte démarche omnicanale, ou encore la création de nouveaux postes dédiés au data marketing par exemple. Cette acquisition de ressources et compétences humaines est de nature à retarder le déploiement de la stratégie omnicanale.

5.2.5. *Construction versus transformation omnicanale*

Un effet important que nous avons observé et qui peut complexifier et retarder la mise en place des stratégies omnicanales revient à la nature même du projet omnicanal de l'entreprise.

Particulièrement, nous distinguons ici entre deux catégories de projets. D'une part, des projets que nous qualifions de *construction omnicanale*, où le réseau se positionne dans une démarche omnicanale dès le lancement des premiers canaux complémentaires au réseau de magasins. D'autre part, des projets que nous qualifions de *transformation omnicanale*, où le réseau doit composer avec une multitude de canaux existants et transformer la multicanalité en omnicanalité. Dans ce dernier cas, le réseau peut se heurter à des mécanismes de résistance de la part des parties-prenantes internes, notamment certains franchisés mais également certaines directions, ainsi qu'à la difficulté d'intégration d'un point de vue technologique de différentes solutions et de canaux qui n'ont pas été conçus pour opérer ensemble. A l'inverse, la construction omnicanale permettrait de développer dès le départ sur des bases saines et avec une résistance bien moindre.

Il est notable que la construction omnicanale n'est pas exclusive aux nouveaux réseaux, mais peut également être rencontrée dans des réseaux bien installés sur leur marché. La directrice marketing du réseau G, dans le secteur du commerce d'articles de mode, témoigne ainsi à ce sujet :

« C'est plutôt un groupe mûr sur l'omnicanalité parce qu'on n'est pas parti d'une histoire où on avait des canaux qui étaient différenciés, on a construit à partir de l'omnicanal, ce qui est parfois compliqué dans certains groupes qui ont siloté énormément les canaux et qui à un moment donné doivent retrouver l'équilibre entre les deux. Nous ça ne s'est pas écrit comme ça depuis le démarrage, ce qui est finalement plus facile. Ni des pricings différents, ni des référentiels de clients qui étaient scindés, rien de tout ça. Quelque-part, c'est plus facile. C'est plus confortable. »

5.2.6. Les caractéristiques et l'acceptation des franchisés

Une des difficultés majeures dans une transformation omnicanale d'un réseau de franchise, cité par de multiples acteurs que nous avons rencontrés, est celle de rallier les franchisés et de s'assurer de leur acceptation/adhésion au projet et adoption de l'omnicanalité. Les réseaux inclus dans notre étude sont à ce sujet unanimes sur l'importance de ne pas imposer la transformation omnicanale aux franchisés et d'accepter qu'elle ait lieu en plusieurs étapes, en prenant en compte qu'il y aura toujours des franchisés précurseurs dans l'adoption, d'autres attentistes, et enfin certains récalcitrants qui prendront des années à rallier le projet omnicanal.

Cela est alors de nature à retarder la transformation avec au moins deux horizons cités à plusieurs reprises. Le premier est celui du renouvellement des contrats de franchise existants, et qui est un moment opportun de renouveler le contrat psychologique aussi avec le franchisé et de s'assurer de son acceptation, au sens juridique et managérial, de l'omnicanalité. Le deuxième est celui du départ à la retraite d'une certaine génération de franchisés que les franchiseurs savent ne pas pouvoir convertir à l'omnicanalité. Ceci est illustré dans l'extrait d'entretien suivant avec la directrice marketing et communication du réseau C, dans le secteur du commerce spécialisé d'alimentation :

« En fait, très honnêtement oui, on sait que y'en a certains, soit qui attendent de céder leur boutique, soit qui seront bientôt à la retraite et vont du coup terminer leur bail, et vouloir arrêter leur activité. On sait que ceux-là on ne va pas dépenser trop d'énergie à essayer de les embarquer sur un sujet sur lequel ça va être hyper compliqué et lourd de les accompagner. Finalement, ce sont des boutiques qui vont potentiellement sortir du réseau dans les trois ans à venir. »

Au-delà de l'effet générationnel, plusieurs caractéristiques des franchisés, telles que leur état d'esprit de croissance ou leur appétence pour les technologies digitales, jouent dans leur acceptation et adoption de l'omnicanalité, et donc indirectement sur l'horizon temporel de la transformation omnicanale du réseau. Le rapport de recherche « Les franchisés face à l'omnicanalité : Pratiques, perceptions, et impact sur leurs relations à la marque et au franchiseur », qui fait partie du présent projet consacre une grande partie à comprendre les déterminants et freins de l'acceptation et l'adoption de l'omnicanalité par les franchisés. Nous ne les décrivons donc pas en détail ici et référons le lecteur au rapport susmentionné.

5.3. Résumé des principales réponses aux questions de recherche

5.3.1. *Questions relatives au savoir-faire omnicanal du franchiseur et aux pratiques de cocréation*

Les réponses à ces questions de recherche sont plus amplement développées dans le rapport de recherche « Les réseaux de franchise face à l'omnicanalité : Savoir-faire et pratiques interactives de génération de la valeur omnicanale ».

Quels savoir-faire nouveaux et/ou reconfigurés constituent le méta-savoir-faire omnicanal du franchiseur ?

Nos résultats ont permis d'identifier douze savoir-faire nécessaires à l'omnicanalité dans la franchise, et que nous avons classés en trois grandes catégories. Il y a tout d'abord des savoir-faire B-to-C, qui portent sur la gestion de l'omnicanalité au niveau de la relation avec le client final. Cette catégorie comprend les savoir-faire de *design du parcours client*, d'*intégration des canaux*, et de *communication externe*. Ensuite, il y a des savoir-faire B-to-B, ayant trait à la gestion de l'omnicanalité dans la relation avec les franchisés. Cette catégorie inclut les savoir-faire d'*animation du réseau*, de *formation et de transmission* du savoir-faire, de *soutien aux franchisés*, d'*audit et de contrôle* des franchisés, et de *marketing interne*. Enfin, nous avons identifié les savoir-faire de *gestion de la data*, *juridique*, de *reconfiguration*, et de *structuration organisationnelle* qui sont des savoir-faire support aux deux catégories précédentes. Tandis que certains de ces savoir-faire, tels que celui de la communication externe ou la formation des franchisés, apparaissaient déjà dans de précédents travaux de recherche de la FFF, nous mettons en évidence des besoins de reconfiguration pour les adapter à l'ère omnicanale. D'autres savoir-faire, tels que celui du design du parcours client ou du marketing interne, sont nouveaux en comparaison à ceux cartographiés dans les travaux précédents.

Quelles sont les pratiques de génération interactive de valeur dans un réseau de franchise dans le cadre d'une stratégie omnicanale ?

Nos résultats mettent en lumière des pratiques interactives à la fois de cocréation et de coproduction de valeur omnicanale, qui interviennent au niveau de quatre domaines clefs, liés au développement, au test, au déploiement et au perfectionnement de nouveaux canaux et, plus généralement, de toute innovation liée à la stratégie omnicanale. Nos analyses révèlent par ailleurs que les pratiques interactives franchiseur-franchisés dans le domaine de l'omnicanalité peuvent détruire de la valeur par des effets de ralentissement dans le déploiement de l'omnicanalité, une sur-mobilisation de ressources à la fois du franchiseur et du franchisés, une destruction de la valeur relationnelle et des effets de cannibalisation entre les canaux. En outre, les interactions génératrices de valeur commune sont peuvent être directes, au sein de la relation de franchise, ou avoir lieu en réseau, impliquant des parties-prenantes tierces à la relation de franchise, telles que d'autres franchisés ou des parties-prenantes externes. Enfin, nous mettons en évidence deux styles de coproduction, la coproduction partenariale et la coproduction

comme marketing interne, ainsi que quatre styles de cocréation, la cocréation d'accompagnement, la cocréation de prise en main, la cocréation partenariale et la cocréation de mise en relation.

5.3.2. Questions relatives à la façon dont les franchisés font face à la transformation omnicanale

Les réponses à ces questions de recherche sont plus amplement développées dans le rapport de recherche « Les franchisés face à l'omnicanalité : Pratiques, perceptions, et impact sur leurs relations à la marque et au franchiseur ».

Quels sont les facteurs sous-jacents à l'adoption de l'omnicanalité par les franchisés ?

Les franchisés développent une attitude plus ou moins positive envers l'omnicanalité sur la base de sept facteurs clés, dont notamment la perception de l'omnicanalité comme source d'opportunités de croissance, moyen d'améliorer la gestion de la relation client, de renforcer la marque-enseigne, de faciliter la gestion en back-office, de développer les compétences du franchisé, comme source de nouvelle concurrence intra-marque et de modification du métier du franchisé. L'impact de ces attitudes est complété et renforcé d'une part par les ressources et compétences du franchisé, et d'autre part par plusieurs sources d'influence sociales internes (ex. les autres franchisés) et externes au réseau (ex. les clients), ainsi que l'influence d'autres agents de changement (ex. des salariés ou des membres de la famille du franchisé).

Existe-t-il des profils types de franchisés en matière des canaux qu'ils proposent à leurs clients pour interagir avec la marque-enseigne d'un réseau de franchise ?

Nous mettons en évidence huit segments de franchisés : les magasins multi-communicateurs, les réfractaires concentrés, les vendeurs hors-ligne, les enseignes retardataires, les orientés communication, les vendeurs en ligne délégués, les orientés vente, et les multicanaux enthousiastes. Ces segments diffèrent les uns des autres en termes du nombre de canaux adoptés ainsi que leur usage (ex. canaux de communication ou de vente, recours aux canaux en ligne, prééminence des canaux du franchiseur ou du franchisé). L'âge du réseau, le secteur d'activité, le soutien du franchiseur, le nombre d'unités et l'empowerment du franchisé, la concurrence interne perçue, et l'engagement envers la marque influencent l'appartenance aux segments.

Quel est l'impact de l'adoption d'une stratégie omnicanale sur la relation des franchisés au franchiseur ?

La cohérence entre les canaux proposés par le réseau, le soutien apporté par le franchiseur et l'empowerment du franchisé impactent positivement la satisfaction du franchisé de sa relation au franchiseur. A l'inverse, la concurrence interne et la transparence des canaux ont un effet négatif sur la satisfaction relationnelle. Ces résultats suggèrent la relation ambivalente que l'omnicanalité introduit avec le franchiseur : s'il perçoit des bénéfices de l'omnicanalité, surtout quand il est soutenu par le franchiseur, le franchisé éprouve également une certaine méfiance dans la mesure où l'omnicanalité confère une autonomie au client qui peut choisir de se passer des canaux traditionnels physiques, tout en générant de la concurrence interne dans le réseau.

Quel est l'impact de l'adoption d'une stratégie omnicanale sur la relation des franchisés à la marque ?

L'engagement du franchisé envers la marque-enseigne est essentiellement impacté par sa satisfaction de sa relation avec le franchiseur, et ce encore plus fortement pour les franchisés ayant déjà une expérience antérieure en franchise. Cet engagement est également renforcé par le soutien perçu du franchiseur, le sentiment d'empowerment, ainsi que lorsque le franchisé perçoit que l'omnicanalité lui apporte plus de valeur. A l'inverse, la transparence des canaux influence négativement la satisfaction relationnelle ainsi que l'engagement envers la marque-enseigne.

5.3.3. Questions relatives au comportement des consommateurs face à l'omnicanalité

Les réponses à ces questions de recherche sont plus amplement développées dans le rapport de recherche « Les consommateurs des réseaux de franchise dans un contexte omnicanal : Segments de clientèle et impact sur leur relation à la marque ».

Existe-t-il des profils types de consommateurs dans leur façon de mener leur parcours client et d'interagir avec la marque-enseigne d'un réseau de franchise ?

Nous mettons en évidence six segments de consommateurs : les magasiniers purs, les papilloniers sociaux, les acheteurs en ligne, les simplificateurs pragmatiques, les magasiniers éclairés et les enthousiastes multicanaux. Ces segments diffèrent en fonction du nombre et de la nature des points de contacts utilisés lors de la phase de recherche d'informations, ainsi que

du canal par lequel l'achat est effectué. L'appartenance à ces six segments peut être prédite par un certain nombre de caractéristiques : l'âge, la taille du foyer ainsi que le revenu pour les caractéristiques sociodémographiques ; l'implication dans l'achat et l'expérience en ligne pour les caractéristiques psychographiques ; et la fréquence d'achat et la catégorie de produits pour les caractéristiques liées à l'expérience d'achat.

Comment le design du parcours client peut-il favoriser l'engagement des consommateurs envers la marque-enseigne d'un réseau de franchise ?

L'engagement des consommateurs envers la marque-enseigne d'un réseau de franchise se développe-t-il par des chemins différents pour les différents segments de consommateurs ?

L'efficacité du design du parcours client et la familiarité des clients avec le dispositif omnicanal exercent une influence positive sur l'engagement envers la marque. L'empowerment⁶ des consommateurs joue un rôle médiateur entre ces deux antécédents et l'engagement, alors que le plaisir ressenti par les clients pendant l'expérience omnicanale n'exerce aucune influence sur l'engagement. Toutefois, si l'efficacité du design du parcours client favorise l'engagement pour tous les segments, ce n'est le cas de l'empowerment que pour cinq segments et de la familiarité que pour quatre segments. Par ailleurs, le niveau même d'engagement du consommateur envers la marque varie selon les segments. Il est ainsi à son plus faible niveau chez les magasiniers purs et éclairés, et à son plus haut niveau chez les enthousiastes multicanaux.

Est-ce qu'un parcours client fluide impacte davantage la marque dans sa globalité ou un canal spécifique ?

Les clients engagés envers la marque se répartissent en trois catégories de proportions quasi-égales : ceux qui ont une relation à la marque quel que soit le canal d'achat, ceux qui ont développé une relation au canal qu'ils ont utilisé pour acheter indépendamment de la marque, et ceux qui ont développé une relation neutre entre le canal et la marque. Le capital marque ne favorise pas forcément la marque sur le canal ; en revanche, plus il augmente, et moins les consommateurs restent neutres dans leur engagement. Développer une relation à la marque, au détriment du canal et de la neutralité, repose sur le plaisir ressenti lors de l'expérience

⁶ L'empowerment correspond à la perception des consommateurs d'avoir plus de pouvoir à partir des choix qu'ils peuvent effectuer (Bachouche et Sabri, 2019), dans le cas présent par la mise en place de la stratégie omnicanale.

omnicanale. Par ailleurs, le genre, l'âge, la catégorie socioprofessionnelle, l'implication dans l'achat, la familiarité avec la marque et l'expérience en ligne influencent l'objet de la relation.

Table des matières

Remerciements	2
1. Introduction	4
2. Fondements théoriques de la recherche	7
2.1. Une brève revue de la distribution omnicanale	7
2.1.1. Définition des concepts de multi-, cross-, et omnicanal	7
2.1.2. Omnicanal : une intégration nécessaire et indispensable	8
2.2. Une mutation profonde pour les réseaux de franchise	10
2.2.1. La concurrence intra-marque	10
2.2.2. Un manque de visibilité sur les pratiques contractuelles des franchiseurs	11
2.2.3. L’omnicanal, une solution managériale au sein de la relation de franchise.....	12
2.2.4. Impact sur la relation de franchise	14
2.2.5. Impact sur le comportement du consommateur et sa relation à la marque	15
3. Les questions de recherche	17
3.1. Questions relatives au savoir-faire omnicanal du franchiseur et aux pratiques de cocréation.....	17
3.2. Questions relatives à la façon dont les franchisés font face à la transformation omnicanale.....	17
3.3. Questions relatives au comportement des consommateurs face à l’omnicanalité.....	18
4. Méthodologie de la recherche	19
4.1. Etude qualitative auprès des franchiseurs et des franchisés	19
4.2. Etude quantitative auprès des franchisés	20
4.3. Etude quantitative auprès des consommateurs	23
5. Aperçu des résultats	25
5.1. Etat global de l’omnicanalité dans les réseaux étudiés : une orientation omnicanale dans le discours, du retard dans les faits.....	25
5.1.1. Des stratégies omnicanales aux contours flous	26
5.1.2. Du retard dans le développement et le déploiement de l’omnicanalité.....	27

5.1.3.	Un engagement insuffisant dans la durée.....	30
5.1.4.	Une connaissance insuffisante des attentes et comportements des consommateurs	32
5.1.5.	Une orientation marque insuffisante de l'omnicanalité	33
5.1.6.	La logique dominante est multicanale.....	35
5.2.	Des raisons multiples derrière ce retard	36
5.2.1.	L'effet de croissance du réseau	37
5.2.2.	Des différences sectorielles	37
5.2.3.	La nature de la clientèle cible.....	39
5.2.4.	Les ressources et compétences disponibles.....	40
5.2.5.	Construction versus transformation omnicanale	40
5.2.6.	Les caractéristiques et l'acceptation des franchisés	41
5.3.	Résumé des principales réponses aux questions de recherche	42
5.3.1.	Questions relatives au savoir-faire omnicanal du franchiseur et aux pratiques de cocréation.....	42
5.3.2.	Questions relatives à la façon dont les franchisés font face à la transformation omnicanale	44
5.3.3.	Questions relatives au comportement des consommateurs face à l'omnicanalité 45	
	Table des matières	48
	Références	50

Références

- Bachouche, H., & Sabri, O. (2019). Empowerment in marketing: synthesis, critical review, and agenda for future research. *AMS Review*, 9(3), 304-323.
- Badot, O. & Lemoine, J.-F. (2013). Du paradigme dichotomique de l'expérience d'achat au paradigme ubiquitaire. *Recherche et Applications en Marketing*, 28(3), 3-13.
- Beck, N. & Rygl, D. (2015). Categorization of multiple channel retailing in multi-, cross-, and omni-channel retailing for retailers and retailing. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 27, 170-178.
- Bèzes, C. (2019). Quel smart retailing en magasin pour quelle expérience omnicanal vécue ? *Recherche et Applications en Marketing*, 34(1), 95-118.
- Boulay, J., & Chanut, O. (2010). *Les réseaux de franchise*. Editions La Découvert, Paris.
- Boulay, J., & Chanut, O. (2021). *Qualité de la relation de franchise et performance : état de la recherche et implications managériales*. Les Entretiens de la Franchise – 7 avril 2021.
- Branellec, G., & Perrigot, R. (2013). Franchise et e-commerce : Une approche droit-marketing des problématiques liées à l'exclusivité territoriale. *Décisions Marketing*, 71, 31-44.
- Bressolles, G. & Viot, C. (2021). L'intégration des canaux de distribution en contexte de transition digitale : une relecture par la théorie des ressources. *Systèmes d'information & Management*, 26, 9-44.
- Bridges, E. I. (2017). Keep off my (virtual) lawn. *Franchise Law Journal*, 36(3), 415-428.
- Cao, L. (2014). Business model transformation in moving to a cross-channel retail strategy: a case study. *International Journal of Electronic Commerce*, 18(4), 69-95.
- Cao, L. & Li, L. (2015). The impact of cross-channel integration on retailers' sales growth. *Journal of Retailing*, 91(2), 198-216.
- Chanut, O., Fréchet, M., Lambert, T., & Sayn, I. (2020). Les conflits judiciaires dans les contrats de franchise. *Mission de Recherche Droit & Justice*, N°17.50, Septembre.
- Cliquet, G., & Voropanova, E. (2016). E-commerce and encroachment: evidence from French franchise networks. *Journal of Marketing Channels*, 23(3), 114-128.

Collin-Lachaud, I. & Vanheems, R. (2016). Naviguer entre espaces virtuel et réel pour faire ses achats : exploration de l'expérience de shopping hybride. *Recherche et Applications en Marketing*, 31(2), 43-61.

Dada, O. (2018). A model of entrepreneurial autonomy in franchised outlets: a systematic review of the empirical evidence. *International Journal of Management Reviews*, 20(2), 206-226.

Deleersnyder, B. Geyskens, I. Gielens, K. & Dekimpe, M. G. (2002). How cannibalistic is the internet channel? a study of the newspaper industry in the United Kingdom and the Netherlands. *International Journal of Research in Marketing*, 19(4), 337- 348.

Dholakia, R., Zhao, M. & Dholakia, N. (2005). Multichannel retailing: a case study of early experiences. *Journal of Interactive Marketing*, 19(2): 63-74.

El Akremi, A., Perrigot, R., & Piot-Lepetit, I. (2015). Examining the drivers for franchised chains performance through the lens of the dynamic capabilities approach. *Journal of Small Business Management*, 53(1), 145-165.

Emerson, R. W. (2010). Franchise encroachment. *American Business Law Journal*, 47(2), 191–290.

Emrich, O., Paul, M. & Rudolph, T. (2015). Shopping Benefits of Multichannel Assortment Integration and Moderating Role of Retailer Type. *Journal of Retailing*, 91(2), 326- 342.

Gallino, S. & Moreno, A. (2014). Integration of online and offline channels in retail: the impact of sharing reliable inventory availability information. *Management Science*, 60(6), 1434-1451.

Gao, M., & Huang, L. (2021). Quality of channel integration and customer loyalty in omnichannel retailing: The mediating role of customer engagement and relationship program receptiveness. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 63, 102688.

Ghantous, N., & Christodoulides, G. (2020). Franchising brand benefits: An integrative perspective. *Industrial Marketing Management*, 91, 442-454.

Ghantous, N., & Alnawas, I. (2021). Zooming in on co-creation practices of international franchisors. *Industrial Marketing Management*, 92, 1-13.

Grewal, D., Roggeveen, A.L., & Nordfält, J. (2016). Roles of retailer tactics and customer-specific factors in shopper marketing: Substantive, methodological, and conceptual issues. *Journal of Business Research*, 69(3), 1009-1013.

Hagberg, J., Sundstrom, M. & Egels-Zandén, N. (2016). The digitalization of retailing: an exploratory framework. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 44(7), 694–712.

Hendrikse, G., Hippmann, P., & Windsperger, J. (2015). Trust, transaction costs and contractual incompleteness in franchising. *Small Business Economics*, 44(4), 867-888.

Herhausen, D., Binder, J., Schoegel, M. & Herrmann, A. (2015). Integrating bricks with clicks: retailer-level and channel-level outcomes of online–offline channel integration. *Journal of Retailing*, 91(2), 309-325.

Herhausen, D., Kleinlercher, K., Verhoef, P.C., Emrich, O., & Rudolph, T. (2019). Loyalty formation for different customer journey segments. *Journal of Retailing*, 95(3), 9-29.

Hossain, T.M.T., Akter, S., Kattiyapornpong, U., & Dwivedi, Y. (2020). Reconceptualizing integration quality dynamics for omnichannel marketing. *Industrial Marketing Management*, 87, 225-241.

Hübner, A., Holzpfel, A. & Kuhn, H. (2016). Distribution Systems in Omni-channel Retailing. *Business Research*, 9, 255-296.

Jeanpert, S. & Salerno, F. (2013). Marketing multicanal : comment favoriser l'adhésion du personnel des magasins ? *Décisions Marketing*, 71, 13-30.

Jeanpert, S. & Seck, A.M. (2018), L'utilisation du mobile en magasin est-elle source de valeur pour le client ? *21^{ème} Colloque Etienne Thil*, 4 et 5 octobre, IMMD Roubaix, France.

Kacker, M., & Perrigot, R. (2016). Retailer use of a professional social media network: Insights from franchising. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 30, 222-233.

Kalnins, A. (2004). An empirical analysis of territorial encroachment within franchised and company-owned branded chains. *Marketing Science*, 23(4), 476–489.

Kaufmann, P.J., Cliquet, G., & Achabal, D.D. (2010). Implementing multi-channel strategies: Issues and opportunities for franchise system websites. In L. Frazer (Ed.), *Proceedings of the 24th Annual Conference of the International Society of Franchising*, Paper

No. 16. Fort Lauderdale, FL: International Society of Franchising/Nova Southeastern University.

Kim, T.T., & Jap, S.D. (2021). EXPRESS: Can Encroachment Benefit Hotel Franchisees? *Journal of Marketing, forthcoming*.

Konuş, U., Verhoef, P.C., & Neslin, S. A. (2008). Multichannel shopper segments and their covariates. *Journal of Retailing*, 84(4), 398-413.

Kuehnl, C., Jozic, D., & Homburg, C. (2019). Effective customer journey design: consumers' conception, measurement, and consequences. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 47(3), 551-568.

Lafontaine, F., & Oxley, J.E. (2004). International franchising practices in Mexico: Do franchisors customize their contracts? *Journal of Economics & Management Strategy*, 13(1), 95-123.

Lawrence, B., & Kaufmann, P.J. (2019). Channel members' relationships with the brands they sell and the organizations that own them. *Industrial Marketing Management*, 83, 148–161.

Lee, Z. W., Chan, T. K., Chong, A. Y. L., & Thadani, D. R. (2019). Customer engagement through omnichannel retailing: The effects of channel integration quality. *Industrial Marketing Management*, 77, 90-101.

Lewis, J, Whysall, P. & Foster, C. (2014). Drivers and technology- related obstacles in moving to multichannel retailing. *International Journal of Electronic Commerce*, 18(4), 43-68.

Lopez-Fernandez, B., & Perrigot, R. (2018). Using websites to recruit franchisee candidates. *Journal of Interactive Marketing*, 42, 80–94.

McKinsey & Company (2021). *Omnichannel: The path to value*.

Merrilees, B., & Frazer, L. (2013). Internal branding: Franchisor leadership as a critical determinant. *Journal of Business Research*, 66(2), 158-164.

Nyadzayo, M.W., Matanda, M.J., & Ewing, M.T. (2011). Brand relationships and brand equity in franchising. *Industrial Marketing Management*, 40(7), 1103–1115.

Nyadzayo, M.W., Matanda, M.J., & Ewing, M.T. (2016). Franchisee-based brand equity: The role of brand relationship quality and brand citizenship behavior. *Industrial Marketing Management*, 52, 163–174.

Oueslati, H. & Fournier, C. (2013). Management du consommateur multicanal : Importance de l'intégration perçue de la gestion de la fidélité. *16^{ème} Colloque Etienne Thil*, 3-27.

Pénard, T., & Perrigot, R. (2017). Online search–Online purchase in franchising: An empirical analysis of franchisor website functionality. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 39, 164-172.

Perrigot, R., Basset, G., Briand, D., & Cliquet, G. (2013). Uniformity in franchising: A case study of a French franchise network with several franchisees having their own website. *Journal of marketing Channels*, 20(1-2), 99-119.

Perrigot, R., López-Fernández, B., & Basset, G. (2020). “Conflict-performance assumption” or “performance-conflict assumption”: Insights from franchising. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 55, 102081.

Perrigot, R., & Pénard, T. (2013). Determinants of e-commerce strategy in franchising: A resource-based view. *International Journal of Electronic Commerce*, 17(3), 109-130.

Piotrowicz, W. & Cuthbertson, R. (2014). Introduction to the Special Issue Information Technology in Retail: Toward Omnichannel Retailing. *International Journal of Electronic Commerce*, 18(4), 5-15.

Plave, L.J., & Miller, M. (2001), International Franchising and e-commerce: adapting franchise systems to the global electronic marketplace, *International Journal of Franchising and Distribution Law*, 3, 4, 259-313

Reynolds, J. & Sundström, M. (2014). Digitalisation, retail transformation and change: what will European consumers want from their future shopping centre experience? *The 4th Nordic Retail and Wholesale Conference*.

Rigby, D. (2011). The future of shopping. *Harvard Business Review*, 89(12): 65–76.

Shen, X-L, Li Y-J, Sun, Y. & Wang, N. (2018). Channel integration quality, perceived fluency and omnichannel service usage: the moderating roles of internal and external usage experience. *Decision Support Systems*, 109, 61–73.

Solis-Rodriguez, V., & Gonzalez-Diaz, M. (2012). How to design franchise contracts: The role of contractual hazards and experience. *Journal of Small Business Management*, 50(4), 652-677.

Steinfeld, C., Mahler, A. & Bauer, J. (1999). Electronic commerce and the local merchant: opportunities for synergy between physical and web presence. *Electronic Markets*, 9(1/2), 51-57.

Van Baal, S. (2014). Should retailers harmonize marketing variables across their distribution channels? An investigation of cross-channel effects in multi-channel retailing. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 21, 1038-1046.

Vanheems, R. (2009). Distribution multicanal: pourquoi les clients mixtes doivent faire l'objet d'une attention particulière ? *Décisions Marketing*, 55, 41–52.

Vanheems, R. (2015). *Réussir sa stratégie cross et omnicanal: pour des marques et des entreprises connectées*. EMS, Management & Société, Cormelles-le-Royal, France.

Watson, A., Dada, O., Wright, O., & Perrigot, R. (2019). Entrepreneurial orientation rhetoric in franchise organizations: The impact of national culture. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 43(4), 751-772.

Watson, A., Dada, O., López-Fernández, B., & Perrigot, R. (2020). The influence of entrepreneurial personality on franchisee performance: A cross-cultural analysis. *International Small Business Journal*, 38(7), 605-628.

Wu, C.W. (2016). The performance impact of social media in the chain store industry. *Journal of Business Research*, 69(11), 5310-5316.

Zachary, M.A., McKenny, A.F., Short, J.C., Davis, K.M., & Wu, D. (2011). Franchise branding: An organizational identity perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(4), 629–645.

Zettelmeyer, F. (2000). Expanding to the Internet: Pricing and Communications Strategies when Firms compete on multiple Channels. *Journal of Marketing Research*, 37(3), 292–308.