

Fédération Française de la Franchise

Les Entretiens de la franchise

28 novembre 2019

SALONS DES ARTS ET MÉTIERS

Avec le soutien de nos partenaires :



Gestion des données clients dans les réseaux de la franchise : contrainte ou opportunité ?

*Les Entretiens sont animés par Pascal Le Guern,
Journaliste*

☒ ☒ ☒

Ouverture des Entretiens

Michel Bourel, Président de la FFF

Pascal Le Guern, journaliste, est heureux d'accueillir les participants à l'édition 2019 des Entretiens de la franchise, organisée par la FFF avec le soutien de la Banque Populaire et de *L'Express*.

Michel Bourel rappelle que ces entretiens sont chaque année un lieu d'échange pour les franchisés, franchiseurs, experts, universitaires, etc. Le Comité scientifique de la FFF étudie les évolutions touchant les métiers de la franchise ; celles qu'apportent notamment les réseaux sociaux provoquant une véritable mutation dont il est plus que jamais nécessaire de discuter. L'objectif sera d'y sensibiliser l'ensemble des participants et de montrer le caractère de plus en plus professionnel de la franchise.

Par ailleurs, chacun est invité à consulter régulièrement le site Internet de la FFF pour ses informations régulières, pour les actes des précédents Entretiens de la franchise, pour les travaux du Comité scientifique...

Enfin, Michel Bourel remercie la Banque Populaire et *L'Express*, partenaires de ces Entretiens.

Pascal Le Guern se tourne vers Florence Soubeyran, partenaire historique de la FFF.

Florence Soubeyran, responsable Commerce et franchise, dit à quel point la Banque Populaire croit au modèle de la franchise et aux travaux de recherche dont il fait l'objet. Ceux-ci aident à structurer, professionnaliser et prévoir.

Pascal Le Guern suppose la banque très concernée par les données clients.

Florence Soubeyran répond que la Banque Populaire, tiers de confiance, est en effet sensible à la gestion des données. Pour toujours mieux servir ses clients, elle aide à l'exploitation des données, contribuant notamment à des études macro. La Banque Populaire est fière d'être depuis 10 ans la 1^{re} banque des PME. D'où son intérêt partagé avec la FFF pour ces travaux de recherche.

Pour sa 16^e édition (2019-2020), l'enquête annuelle sur la franchise, réalisée en partenariat avec la FFF, pose cette question : « Comment innover ? » Les travaux sont désormais confiés à Kantar, de dimension européenne, pour aller au plus près des préoccupations des franchiseurs et franchisés, et réduire la durée des interviews. Les résultats de l'enquête seront communiqués début 2020.

☒ ☒ ☒

Pourquoi (et comment) les données clients révolutionnent le commerce ?

Guenaëlle Gault, directrice générale de l'Obsoco

Les enjeux des données clients s'inscrivent dans la perspective, plus large, de la révolution du commerce en général, qui a cours depuis une dizaine d'années.

La précédente révolution était celle du capitalisme fordien et de la consommation de masse, couplée à l'émergence de la classe moyenne. Le commerce était l'interface de ce modèle encore vivace, mais chahuté par trois types de mutations.

- Les mutations technologiques sont celles du « toujours plus ». Plus d'équipements, de mobilité, de connexion, notamment sur les réseaux sociaux où près de 60 % des Français interviennent - ils étaient 20 % il y a sept ans. On observe aussi toujours plus de fragmentation, d'e-commerce (quotidien pour près de 10 % des consommateurs auprès de 200 000 sites marchands actifs), de variété dans les points de contact dans tous les secteurs marchands... Entre l'idée d'acheter et l'achat même, le consommateur passe par 6,5 points de contact en moyenne (là où il y en avait moins de 2,5 il y a dix ans). Tout cela laisse des traces, donc des données.
- Les mutations sociétales parlent quant à elles essentiellement d'individualisation. Il ne s'agit pas d'individualisme, mais du déplacement du centre de gravité de la société. Alors qu'autrefois l'individu se conformait aux institutions, familles, groupes, etc., tout part désormais de lui. Les causes en sont la forte hausse du niveau de vie (+80 % depuis les années 70) et de l'éducation (l'ouvrier a rejoint le cadre d'il y a 40 ans). Associé aux technologies actuelles, cela rend le consommateur beaucoup plus « législateur » de lui-même, formé, exigeant. Il a perdu sa confiance de principe envers les institutions. Derrière la multiplication des choix et l'hétérogénéité des attentes, les institutions perdent la main au profit des consommateurs. Une intelligence collective se forme. Ce mouvement s'accompagne d'une désintermédiation par l'émergence de la consommation collaborative (Uber, Airbnb), qui touche plus d'un Français sur deux, et de l'achat direct au producteur ou au fabricant.
- Enfin, les mutations économiques ne sont pas neutres. Les flux commerciaux explosent depuis 30 ans et surtout ces quinze dernières années. Les ménages étant abondamment équipés, la consommation évolue dans sa structure même.

Dans ce contexte où il devient difficile de vendre et où le cycle de vie du produit s'accélère, satisfaire le client ne suffit pas. Il faut innover ; d'où l'émergence

« l'économie de la connaissance », et ce, toujours en mettant le client au centre du dispositif (*customer centricity*).

Concrètement, le commerce doit s'adapter de deux façons, en devenant

- un commerce de précision, et
- un commerce de plus en plus tourné vers du serviciel en apportant une valeur utile autour de l'objet.

Tout cela confère aux données un rôle central.

- Elles servent à proposer le bon produit au bon client, au bon endroit, dans la bonne quantité et au bon prix.
- Elles permettent des gains logistiques : prévoir les risques, les ventes, les stocks, les forces de vente nécessaires, etc.
- Elles servent aux tarifications dynamiques (Amazon change ses prix 2,5 millions de fois par jour).

Les données peuvent ainsi être utilisées pour amorcer un changement de modèle et créer de la valeur ajoutée.

- Elles permettent de prendre en compte et de répondre à l'hétérogénéité des consommateurs, à leur personnalisation, et ils attendent qu'on leur parle personnellement.
- Elles permettent de développer le commerce prédictif : proposer au client ce qu'il attend avant même qu'il en ait conscience.
- Elles permettent de transformer les personnels de contact (personnels de vente) en experts comme les clients le sont eux-mêmes devenus.

Guenaëlle Gault décrit les enjeux autour des données.

- L'enjeu de discrimination des données.

Aux sources classiques et toujours valides (études, CRM, données financières, etc.) s'ajoute un « déluge » de données générées par le B to B, les réseaux sociaux, objets connectés, assistants vocaux, données comportementales (déplacements géographiques et sur Internet...) données biométriques, etc. Ces données sont celles dont on dispose, que l'on acquiert ou qui sont disponibles à tous. Ainsi, les données dont chacun a besoin ne sont pas toujours à l'endroit le plus évident ; il faut savoir élargir son champ de recherche.

- L'enjeu de structuration des données.

Les données s'accumulent sous des formats inhabituels, arrivant notamment sous forme de voix, de localisation (cookies...), d'images, etc. De nouveaux acronymes voient le jour. CDP, DMP (Data Management Platform), RCU (référentiel client unique). Chacun sait qu'il se trouve dans une DMP dès qu'il a reçu, par exemple, une publicité ciblée sur son téléphone. Le RCU constitue le moyen dont les entreprises se dotent pour collecter et structurer tout ce que l'on sait d'un client, et faire parler les données. Celles-ci se louent parfois.

- L'enjeu du sens ou de la valorisation des données.

- L'enjeu de la responsabilité.

Le consommateur transmet de moins en moins facilement ses données personnelles. Plus que des promotions ou même de la sécurité, il veut du respect, savoir que le détenteur s'en tiendra à l'usage prévu. Le RGPD découle d'ailleurs de ce souci et doit être respecté en permanence. Sa définition de la donnée personnelle est très large (téléphone, photo, *mail*, plaque minéralogique, cookies, etc.) et responsabilise d'autant plus le fournisseur. Le client a le droit de réclamer ses données pour les transmettre à un concurrent, les supprimer, etc. Cela demande une gestion des données plus organisée. Au-delà du droit, il convient de ne pas faire tout ce qui est possible et notamment limiter les publicités ciblées trop répétitives, car le consommateur les supporte de moins en moins. En revanche, il est bienvenu d'apporter au consommateur des valeurs d'échange : information ou valeur ajoutée l'incitant à livrer ses données.

- L'enjeu du partage des données.

Une fois que les données sont structurées dans un but bien défini, il s'agit de les répartir en interne.

Où en sommes-nous ? Dans une certaine situation d'urgence.

Plus d'un tiers des professionnels estiment que le niveau de connaissance client dans leur entreprise n'est pas bon. Cela concerne notamment l'unification et la redistribution des données. Mais l'obstacle n'est pas culturel, car, pour tout le monde, une mauvaise gestion des données freine le commerce. En parallèle, des freins organisationnels persistent : les données ont besoin d'évoluer dans des organisations plus transversales et non pas organisées en silo. Un autre obstacle mérite attention, celui des compétences : la gestion des données appelle en effet des compétences simultanées au moins en informatique, en statistiques et en marketing. Or, qui dit nouvelles organisations et compétences dit nouveaux types d'acteurs. Sont ainsi apparues les plateformes du e-commerce, qui vendent surtout de la mise en relation (Google shopping platform par exemple). Leur *business* est au départ celui de la donnée, tout le reste en découle. Ce modèle ne cesse de croître.

Dans ce contexte, des opportunités existent pour la franchise.

- On ne clique pas sur Amazon ni ne livre ses données sans un certain tiraillement. Il en résulte une **prime à la proximité**. La confiance reste une valeur très importante.
- Une envie de consommer autrement, en réduisant l'accumulation et en développant des relations pérennes et de qualité avec les commerçants, émerge et se fortifie. Accompagner les personnes dans leur **envie de consommer mieux (voire plus)** ouvre des perspectives, sachant qu'ici, le souci du sens vient avant celui de l'environnement.

Pascal Le Guern interroge Guenaëlle Gault sur la valeur financière des données clients.

Guenaëlle Gault répond qu'acheter à des entreprises spécialisées dans le *business* de la donnée peut coûter très cher. Par ailleurs, le coût des données directement consenties par les clients est celui des contreparties offertes.

☒ ☒ ☒

Comment faire de la gestion des données clients un outil stratégique de compétitivité des réseaux de franchise ?

Pascal Le Guern introduit ce sujet, résultat d'un travail mené sur dix-huit mois par l'équipe de chercheurs de l'université de Haute-Alsace, mandatée par le Comité scientifique de la FFF : deux-cents pages d'analyse maintenant résumées.

Hanene Oueslati, Maître de conférences à l'université de Haute-Alsace, remercie la FFF et notamment sa déléguée générale Chantal Zimmer, ainsi que le Comité scientifique et son directeur Claude Nègre, et le partenaire financier de la FFF. Est aussi remerciée la directrice générale de l'Obsoco pour son aide précieuse.

Ce travail de recherche intitulé *Management des données de clients dans les réseaux de franchise* répond à la question suivante : « *Comment faire de la gestion des données clients un outil stratégique de compétitivité dans les réseaux ?* » La présentation sera faite par Saloua Bennaghmouch, docteur en sciences économique et Maître de conférences à l'université de Haute-Alsace, Martine Deparis, docteur en sciences de gestion et enseignante-chercheur à l'European Business School, Christine Molin, Maître de conférences associée à l'université de Haute-Alsace, et Hanene Oueslati, coordinatrice de ce projet, docteur en marketing et Maître de conférences à l'université de Haute-Alsace.

Contexte général

Le consommateur multiplie ses canaux de consommation et de distribution pour un même processus d'achat. Il se renseigne, compare, commande et se fait livrer, laissant des traces à chaque étape.

Il devient très exigeant et attend qu'on s'adresse à lui « en particulier », dans une logique de marketing *one to one*.

Réalisant l'importance des données clients, les entreprises se sont lancées dans une course à la collecte peu réfléchie, souvent conduite « au cas où ». C'est au point que les « besoins » du consommateur sont mieux connus par certaines entreprises que par lui-même. On en vient même à y voir une sorte d'identité « numérique » dont les consommateurs ont pris conscience et dont ils se méfient désormais. Le RGPD a accompagné ce changement en posant une limite à la collecte de données, situation paradoxale puisque tandis que les données clients arrivent en abondance et par de nombreux canaux, on parle maintenant

d'intrusivité perçue par des consommateurs sous pression publicitaire et qui, à cause de cela, risquent de rejoindre des enseignes concurrentes.

Contexte propre aux réseaux de franchise

Dans l'écosystème de la franchise, la relation tripartite franchiseur-franchisé-client, la diversité des intervenants dans la collecte et le traitement des données clients, et le cadre contractuel spécifique qui complique la mise en place du RGPD.

Contexte théorique traitant de relations interorganisationnelles.

L'approche de la présente étude est celle du marketing relationnel.

Premier élément : la collecte des données

La collecte des données se fait par plusieurs canaux :

- *on line* (réseaux sociaux, sites web...),
- *off line* (points de vente physiques, personnel de contact...),
- en direct (demander ses données au client)
- et en mode indirect (achat ou location de bases de données).

La collecte vise plusieurs types de données :

- les données personnelles pour identifier les consommateurs,
- et les données non-personnelles, anonymisées, qui ne permettent pas l'identification, sauf au moyen de recoupements.

La collecte a désormais toujours une finalité, en effet le RGPD exige que la collecte soit déterminée, légitime et explicite.

Deuxième élément : l'analyse des données collectées.

L'analyse peut être interne, c'est-à-dire réalisée au sein du réseau par du personnel compétent, ou bien externe, réalisée par des agences spécialisées. L'analyse se fait au moyen d'équipements : logiciels CRM, logiciels de caisse, etc., et peut se faire sous différents angles : comprendre le consommateur, établir une typologie des clients, expliquer, ou encore pour prédire le comportement futur du consommateur.

Troisième élément : l'exploitation des données collective

Les données peuvent être exploitées pour mieux servir le client : hyperpersonnalisation de l'offre, amélioration des visites sur le site Internet ou en magasin... ou pour optimiser le fonctionnement du réseau de franchise avec monétisation des données (avec consentement du consommateur), une prospection plus efficace, un renforcement de la politique de fidélisation.

Enfin, l'approche théorique du marketing relationnel repose sur la notion d'échanges entre le client, le franchiseur et le franchisé ; elle repose aussi sur la notion de communication interorganisationnelle, interpersonnelle ou publicitaire. Cette approche repose surtout sur les valeurs partagées et sur la confiance

ETUDE QUALITATIVE

Martine Deparis remercie les personnes ayant pris part à cette étude basée sur 32 entretiens d'une heure en moyenne, dont 12 avec des franchiseurs, 10 avec des franchisés et 10 avec des experts de la franchise. La plupart ont été réalisés lors de la mise en place du RGPD, d'autres entre mai et juillet 2019.

Analyse lexicale des entretiens (leur retranscription est confiée à un logiciel)

Émerge d'abord le thème des données clients, assorti de mots-clés comme « fidélité », « magasin », « offre (produit) ». Ici, le magasin se révèle un élément-clé pour la collecte de données. Le thème de la mise en place du RGPD fait émerger le mot « règlement ». Le thème du traitement et de la propriété des données suscite d'abord le mot « franchiseur » puis « fichier », « entrepreneur » et « propriétaire ».

Pour les franchisés, le premier thème est la place du point de vente dans la collecte. Les mots : « les données », « la base », « le personnel », « la carte de fidélité » traduisent leurs préoccupations. Vient ensuite la thématique des canaux marketing mis en jeux. Elle suscite les mots suivants : « Internet » puis « ville », « centre », « réseaux sociaux », et enfin « le commerce ».

Pour les franchiseurs, après les termes autour du point de vente et la fidélisation qu'il doit permettre, viennent la place de la donnée dans la gestion de l'expérience client, les modalités de déploiement du RGPD, la propriété et la copropriété de la donnée.

Le premier thème des experts est la responsabilité dans le traitement des données (« franchiseur » et « franchisés » à égalité). S'ajoutent à cela le rapport de force entre le franchiseur et les franchisés (« interdépendance »), le rôle de conseil des experts, ou encore la connaissance client comme source d'innovation.

Analyse thématique des entretiens (les idées sont classées par ordre d'importance et illustrées d'extraits d'entretiens)

Un expert indique à propos du premier thème - *l'attitude à l'égard des données clients dans le réseau de franchise* - « *La donnée est un sujet sensible pas toujours traité de façon claire par les réseaux* ». En parallèle pour le franchisé : « *La donnée est incontournable, mais il ne faut pas lui accorder trop d'importance* », car le client reste libre.

Sur le second thème - *l'innovation, motivation et freins à la collecte* - un franchiseur estime que « *la donnée client est la base pour faire venir les clients dans les points de vente* » alors qu'un franchisé explique « *je n'ai pas envie de collecter des données clients pour mes confrères* ».

D'ailleurs, sur *la stratégie de collecte*, certains franchisés disent « *On ne collecte pas grand-chose à part les données transactionnelles* », c'est-à-dire les premières à avoir été conservées.

Su le mode de collecte des données clients, pour certains franchiseurs « le point de vente reste le lieu essentiel pour la première interaction avec le client, mais le site Web est une source de collecte complémentaire au magasin ».

Quant à la finalité des données, on a pu entendre : « Les données récupérées servent à identifier et reconnaître le client, elles me permettent de mieux cibler mes actions commerciales et d'avoir de meilleurs résultats. »

De ces 32 entretiens ressortent trois types de réseaux :

- ceux où la donnée est inhérente à l'activité.
- Ceux dans lesquels la donnée, complémentaire, est progressivement devenue un élément important,
- Et enfin ceux où la donnée n'est pas essentielle à l'activité. Souvent, ces réseaux-là n'ont pas encore perçu l'intérêt de la donnée.

Clés de réussite dégagées par cette étude

L'étude suggère à cet égard que pour une relation réussie entre franchiseur et franchisé, le franchiseur doit avoir des objectifs clairs pour que les données clients servent réellement au pilotage des activités ; il doit aussi qualifier ses bases de données par une vraie digitalisation. En parallèle, le franchisé doit pouvoir assumer sa responsabilité, il doit être autonome et pouvoir développer une relation de proximité avec ses clients. Dans cette relation, la fluidité de circulation des données clients exige dialogue, accompagnement, et loyauté.

Dans la relation avec le client, il ressort qu'il est nécessaire qu'il y ait de la transparence, de la parcimonie dans la collecte et un climat de confiance.

Les changements induits par le RGPD

Il ressort des entretiens que le changement introduit par le RGPD est d'abord juridique puis organisationnel (collecte et gestion). Les relations avec les clients et les partenaires extérieurs changent: le franchiseur a pris la main sur les données, mais il est devenu source d'accompagnement et d'information. Certains franchisés estiment quant à eux que le RGPD leur a fait « perdre tout contrôle » sur les données clients, celles-ci étant devenues communes au réseau. D'autres estiment que le RGPD donne une vision d'ensemble des clients.

Mais le changement est aussi technique : le RGPD coûte cher en obligeant à se structurer, chose difficile. Un des franchiseurs interrogés y voit toutefois une forme « d'opportunité technologique ».

Pour conclure : le RGPD exige une vision commune au réseau et conduit à une plus forte responsabilisation en son sein.

Pascal Le Guern donne la parole à **Laurent Poisson**, membre du Comité scientifique, qui souhaite savoir si les entretiens menés pour cette étude ont mis à jour des changements de méthode dans la récolte des données en lien avec le respect du RGPD.

Martine Deparis fait état de changements - qui ont lieu partout, mais - très inégaux selon les réseaux de franchise. La prise de conscience du rôle des données est générale ; elle vient du RPGD, mais aussi de toutes les évolutions déjà évoquées : mutualisation des données par le franchiseur en raison d'Internet, usage des réseaux sociaux...

ETUDE QUANTITATIVE

Saloua Bennaghmouch indique que l'étude quantitative s'est penchée (toujours à partir des entretiens) sur ce qui, dans la gestion de la relation client, semble jouer sur la performance commerciale. Ces liens potentiels, mis à jour par l'étude qualitative, ont été testés dans cette étude quantitative. Ainsi :

- du côté des franchisés, les facteurs susceptibles d'influer sur le *chiffre d'affaires* sont la proximité et l'autonomie ;
- pour les réseaux, ce sont les équipements techniques et humains à la digitalisation ;
- du côté de la relation entre franchiseur et franchisé, les facteurs influents sont la communication, la contractualisation, la confiance et l'engagement,
- et du côté de la gestion de la donnée en tant que telle, ces facteurs sont la qualité des données et l'usage qui en est fait.

En termes de méthodologie : une liste contenant des questions fermées (pour franchiseurs et franchisés) et d'autres assorties d'échelles de mesures adaptées d'après les 32 entretiens « qualitatifs » a été établie. Tous ceux qui ont répondu en sont ici remerciés. 1 000 questionnaires anonymes ont été envoyés entre juin et septembre 2019 à tous les réseaux de franchise, adhérant ou non à la FFF. 187 réponses exploitables ont été reçues, dont 103 de franchiseurs et 84 de franchisés.

L'étude quantitative s'est déroulée en trois phases : analyse descriptive ; analyse exploratoire et explicative ; et

Première phase : analyse descriptive

L'échantillon de répondants est représentatif de la population de référence. Il est constitué à 68 % d'hommes et représente toutes les classes d'âge. Les secteurs d'activités sont tous présents, toutes les tailles de réseau également (57 % sont présents à l'international).

Sur *la collecte et gestion des données clients*, 2,1 % des répondants, surtout des franchisés, n'ont pas su répondre. Pour près de la moitié des personnes, la collecte est à l'initiative du franchiseur. Comme source, la carte de fidélité est citée par 90 % des sondés, et Internet et le service client par plus de 60 %. Sont surtout collectées des données de contacts. Peu de réseaux de franchise collectent des données sur le style de vie et la personnalité. Près de 50 % des réseaux interrogés collectent moins de trois types de données ; c'est peu ! Une certaine catégorie de réseaux ne fait pas nécessairement une récolte de qualité, mais l'utilise beaucoup (secteur du nettoyage...). Une deuxième catégorie collecte des données de qualité,

mais sans s'en servir réellement (secteur des autres services à la personne...). Enfin, une troisième catégorie - la plus importante en nombre - ne collecte rien ou alors des données sans vraie qualité dont elle ne se sert pas. Une quatrième catégorie collecte et utilise des données de qualité (hôtellerie, voyage, équipement de la personne...) et s'en sert. 77 % des répondants gèrent les données clients dans des bases CRM, 13 % le font sur un fichier Excel ou équivalent, 1 % - surtout des franchisés - le font encore sur papier. La plupart des réseaux de franchises gèrent les données clients en interne, peu faisant appel à des prestataires.

Sur *la gestion de la fidélité, de la satisfaction et des avis clients en ligne*, près de 36 % des réseaux ne proposent pas de programme de fidélité alors que 41 % ont une clientèle de particuliers. 75 % de ceux qui en proposent le centralisent pour tous les points de vente. Dans 58 % des réseaux, le programme de fidélité est facultatif. 18 % des réseaux permettent à leurs franchisés de mettre en place un autre programme de fidélité. 96 % des répondants jugent important de mesurer la satisfaction des clients. Comme moyens de la mesurer, sont cités les avis en ligne (par 28 %), le service client (23 %), les questionnaires de satisfaction périodiques locaux (17 %). 34 % des répondants ignorent les moyens de mesurer cette satisfaction. 91 % accordent de l'importance aux avis de clients en ligne. Pour 48 % des franchisés, c'est à eux-mêmes qu'en revient la gestion. Sur ce point, les franchiseurs sont plus partagés. La gestion des avis en ligne se fait d'abord par les réseaux sociaux (pour 40 %), les moteurs et annuaires de recherche (30 %), et les pages spécialisées d'avis en ligne (22 %). Pour ce faire, 39 % des réseaux recourent à un *community manager*, et 32 % utilisent des outils de veille en ligne.

Sur *les données dans les relations de franchise*, l'autonomie du franchisé s'exerce surtout dans la communication locale et sur les réseaux sociaux. Pour la plus grande part des répondants (39 %), la propriété du fichier clients appartient à la fois au franchiseur et au franchisé.

Interrogés sur *le RGPD dans les réseaux de franchise*, la majorité des réseaux se disent bien avancés dans leur mise en conformité. Ce niveau d'avancement semble corrélé à la présence à l'international et au mode de stockage des données, c'est-à-dire à la manière dont elles sont intégrées à l'activité.

Quant à *la relation entre collecte des données et digitalisation des réseaux*, la relation est globalement jugée positive.

Deuxième phase : analyse exploratoire et explicative

Hanene Oueslati indique que les différences entre les réponses des franchiseurs et franchisés ont été testées. Résultat : les réponses étaient toujours les mêmes sauf sur la relation entre autonomie et qualité des données. Les franchiseurs la jugent positive tandis que les franchisés estiment que l'autonomie n'est pour rien dans la qualité des données.

Sur le fond, le modèle de recherche testé tente d'expliquer la performance marketing et commerciale par quelques variables centrales : la confiance interorganisationnelle, l'engagement, la qualité des données et leur usage.

La communication interorganisationnelle exerce en effet un effet positif sur la performance marketing et commerciale, sur la confiance interorganisationnelle, l'engagement et l'usage des données collectées. La contractualisation autour de la gestion des données clients exerce un effet significatif et positif sur la confiance interorganisationnelle (grâce à la clarté des contrats), l'engagement et la qualité des données. L'autonomie perçue des franchisés a un effet positif très important sur la confiance interorganisationnelle, sur l'engagement et la qualité des données. Son effet sur l'usage des données est significatif et négatif sur l'utilisation des données. La proximité du franchisé avec ses clients exerce un effet positif sur la qualité et l'utilisation des données. Quant à la digitalisation du réseau : plus elle est forte plus il est possible d'expliquer l'usage fait des données. Enfin, les équipements techniques et humains expliquent directement la performance marketing et commerciale ainsi que la qualité des données collectées.

Autour de la Gestion des données clients dans les réseaux de franchise, il apparaît que les facteurs qui déterminent la qualité des données collectées sont l'autonomie du franchisé, la contractualisation, la proximité relationnelle entre franchiseur et client, et les équipements techniques (logiciels) et humains (sensibilisation au rôle de ces données). En parallèle, parmi ce qui détermine une bonne utilisation des données, la proximité relationnelle entre clients et franchisés ressort en premier, vient ensuite le niveau de digitalisation du réseau. À l'inverse, l'autonomie du franchisé dessert l'utilisation des données communes au réseau. Néanmoins, cela le rend plus à même de se servir de celles qu'il aura collectées lui-même.

Ce qui déterminerait positivement la performance marketing et commerciale dans le réseau de franchise serait d'abord l'engagement interorganisationnel, suivent les équipements techniques et humains (être formé à la collecte et à l'exploitation des données) et la communication interorganisationnelle.

Éric Luc, directeur des relations extérieures de Ficucial, demande comment expliquer l'absence de corrélation entre la quantité de données collectées et leur utilisation.

Saloua Bennaghmouch donne une explication à cette absence étonnante de corrélation : la présente étude fait ressortir que l'usage des données clients n'est pas vue comme une priorité dans les réseaux de franchise.

Christine Molin en vient aux recommandations découlant de cette étude. D'abord, les réseaux gagnent à s'approprier la dynamique de la donnée client : cela renforce la relation entre franchiseurs et franchisés. Grâce aux données, l'animation se fera en fonction de chaque franchisé et évoluera au fil du temps.

Saloua Bennaghmouch ajoute que les tendances actuelles en termes de gestion et de personnalisation de la relation client plaident pour une plus large autonomie du franchisé. Pour ce dernier, la collecte et la gestion des données client constituent une priorité. Ainsi, entre franchiseur et franchisé, il semble que l'on aille vers plus de partage dans la gestion des données clients. De son côté, le franchisé est amené à maîtriser des compétences clés dans la gestion de la relation client tout en

développant son propre savoir-faire en la matière, ses initiatives individuelles pouvant servir d'exemple pour le réseau. Enfin, il semble qu'émerge un savoir-faire du franchisé en termes de gestion des données clients.

Hanène Oueslati présente la troisième recommandation. Il est important de mettre à disposition des franchisés des équipements techniques ergonomiques. Mais pour cerner leurs besoins, il convient d'abord de les consulter. En outre, il faut former les personnes à la gestion des données clients. Cela commence par la sensibilisation au sein du réseau, par des discussions entre franchisés au sujet de leurs pratiques respectives. Viennent ensuite les formations aux outils. S'agissant de la gestion des données, une stratégie claire sera fondée sur la participation de tous et communiquée à tous.

Martine Deparis aborde la quatrième recommandation : travailler à la confiance et à l'éthique. Le RGPD est probablement le point de départ d'une relation à reconstruire avec les clients. La confiance est également importante entre franchisés et franchiseurs. Aussi ce dernier doit-il dialoguer avec les franchisés dans un questionnement délibératif. Il lui revient de fixer le cadre (l'architecture) dans un souci d'éthique : ne collecter que des données qui serviront pour le client final. Le design de cette architecture doit servir le libre consentement du client, et ne pas négliger son droit à l'oubli.

Hanène Oueslati conclut en mettant l'accent sur quatre aspects.

- La mise en place du CRM autour de la donnée est en cours dans les réseaux.
- La digitalisation et le RGPD accélèrent ce changement.
- Collecter les données et s'en servir ne garantit pas de meilleures ventes. Il faut d'abord que les équipements mis à disposition des franchisés correspondent à leurs besoins.
- Pour faire bon équilibre avec la technologie, l'humain, être social par définition est à placer au centre : face au client, dans la relation entre franchiseur et franchisé, et entre les franchisés. Cela afin de mieux encore comprendre l'intérêt des données, leur usage...

Régis Pihéry, avocat du cabinet Redlink et membre du comité scientifique, souhaiterait que soient partagées quelques recommandations sur la communication interorganisationnelle en termes de gestion des données clients.

Hanène Oueslati répond que dans ses modalités concrètes, cette communication découle des quatre recommandations qui viennent d'être données.

Une personne de l'assistance aimerait en savoir plus sur la corrélation entre l'avancement dans la conformité au RGPD, l'internationalisation des réseaux et le mode de stockage des données.

Saloua Bennaghmouch explique ce lien d'abord par la taille de ces réseaux internationaux qui sont davantage structurés, plus sensibles au RGPD, et plus précautionneuse en termes de gestion des données. En outre, plus un réseau stocke de données plus il est soucieux de se conformer au RGPD.



Table ronde franchiseurs.

Quand la bonne exploitation des données clients contribue à une réelle performance du réseau de franchise

Olivier Alonso, Nestenn Immobilier
Charles Dorémus, Au Bureau
Benoît Ganem, Le Jardin des Fleurs/Oya

Pascal Le Guern présente Olivier Alonso, administrateur de la FFF, président-fondateur du groupe Nestenn qui compte plus de 340 agences immobilières et a un chiffre d'affaires de 95 M€ ; Charles Dorémus, administrateur de la FFF, directeur général de l'enseigne Au Bureau - qui existe depuis trente ans avec 150 établissements inspirés des pubs londoniens et 20 nouvelles ouvertures par an - et de la division Enseignes et réseaux au sein du groupe Bertrand restauration ; et Benoît Ganem, vice-président de la FFF, qui préside Flora Nova regroupant deux enseignes, Le Jardin des Fleurs et Oya (100 points de vente).

Olivier Alonso, interrogé sur le mode de collecte des données clients, dit à quel point elles abondent dans son réseau d'agences immobilières. « Meilleurs agents », qui a collecté pendant plusieurs années des données auprès d'agences immobilières indépendantes et en franchise, vient d'être vendu à Se Loger pour plus de 200 M€. C'est dire l'enjeu stratégique des données dans ce secteur. Les données arrivent par divers canaux : Internet, CRM, *retargeting* (ciblage publicitaire après cookies), collectes par le franchisé et le franchiseur, acquisition payante ou gratuite de données détenues par des tiers.

Il évoque notamment l'estimateur en ligne et explique que les particuliers, devenus plus autonomes, peuvent faire eux-mêmes une estimation en ligne de leur bien sur le site de Nestenn. L'estimateur utilise un algorithme et se sert des données collectées par les franchisés ainsi que de celles de l'État (à titre gratuit - les données de l'État ne sont autres que les fichiers de la DDF, que Nestenn a téléchargés), récemment « lâchées » par les notaires. Récouter des données amène d'ailleurs à faire évoluer l'activité de diverses façons : les premières estimations ne se font plus chez le client, mais avant le premier rendez-vous, par l'estimateur en ligne. En outre, les données permettent de savoir si un produit mis en place exerce un effet sur les ventes ou s'il faut faire évoluer le concept. Enfin, la collecte de données oblige à développer un certain savoir-faire.

Récouter des données est chose facile, mais il faut le faire à juste titre et les traiter intelligemment en se demandant ce qu'elles permettront d'apporter au client.

Pascal Le Guern demande si elles permettent par exemple d'aider le client dans le choix d'une ville où investir.

Olivier Alonso répond que Nestenn peut en effet voir comment évoluent les marchés locaux, ou encore à quels secteurs s'intéressent les investisseurs... Par ailleurs, les données sont un moyen de resserrer les liens entre franchiseur et franchisés en apportant à ces derniers une franche plus-value.

Pascal Le Guern demande comment sont gérées les données. La collecte est-elle d'abord confiée à un CRM ?

Olivier Alonso répond que Nestenn a fortement investi dans un CRM « métier » et un autre « relations franchisés ». Le CRM est inséparable de l'objectif de 600 agences dans deux ans. De son côté, le franchisé n'a pas toujours le temps de récolter les données.

S'agissant de la RGPD, son application, très compliquée, est achevée chez le franchiseur. Elle l'est presque chez les franchisés. En cas de non-respect du RGPD, les pénalités sont très coûteuses et il revient donc au franchiseur d'aiguiller le franchisé dans son application.

Pascal Le Guern évoque l'exploitation des données au service des clients.

Olivier Alonso illustre cet usage par un exemple : à un client se rendant dans une agence pour acheter un bien précis, Nestenn offre un diagnostic de performance numérique (traitement de données) disant quels opérateurs conviendront le mieux pour cet endroit.

Benoît Ganem rappelle que son réseau est constitué de magasins d'hyperproximité (fleuristes), qui vendent exactement les mêmes produits que leurs concurrents. Le Jardin des fleurs doit donc trouver d'autres moyens pour que le consommateur préfère venir chez lui. Les données reposent d'abord sur la carte de fidélité, mais le tournant digital a été pris en 2014 avec un site marchand qui oeuvre pour tout le réseau, non dans un but de « flicage », mais pour comprendre le consommateur et lui adresser une communication adaptée. Partagées dans le réseau sous forme de fichiers clients, les données servent également aux animateurs pour, quand ils visitent les franchisés, établir une relation plus structurante autour de la performance ou encore de l'analyse du fichier client. Par ailleurs, des personnes sont dédiées au « nettoyage des données » : suppression des doublons, blocage des relances à ceux qui ne le souhaitent pas, etc. Le client a choisi dès le départ la ou les sollicitations qu'il accepte de recevoir. Le fichier servira éventuellement à le « ranimer ».

Pascal Le Guern demande si le commerçant ne risque pas de céder à la tentation d'envoyer trop de sollicitations (SMS, etc.) quand il voit qu'elles portent du fruit.

Benoît Ganem répond que le franchiseur est là pour prévenir cette tentation, bien réelle quand le taux de retour est bon. Au fond, toutes les données ne sont rien « sans l'amour ». Dans ce genre de commerce, savoir reconnaître les clients et les saluer par leur nom reste irremplaçable.

Pascal Le Guern demande si la collecte de données a modifié la clientèle.

Benoît Ganem répond que la digitalisation a permis - dans un objectif de renouvellement - de faire baisser de quatre ans l'âge moyen de la clientèle. Dans son marché, sans être le premier, le réseau dispose de la plus grosse communauté Facebook, confiée à un *community manager*. Il faut en effet accueillir le client digital avec le même « amour » que le client physique et il le rendra.

Pascal Le Guern demande ce qui serait éventuellement prévu pour fidéliser davantage.

Benoît Ganem répond en évoquant la démarche RSE. Sur l'emprunte carbone, contrairement à ce qu'on peut lire, celle d'une rose venue par avion du Kenya est bien inférieure à celle d'une rose cultivée dans une serre surchauffée. En outre, face à une réelle difficulté de recrutement, la notion de bien-être au travail relève aussi de la démarche RSE.

Charles Dorémus indique que l'enseigne Au Bureau est en train de repenser son approche des données clients. Pour l'heure, tout tient dans une simple carte présentée sur place par les clients. Les relations sont donc transactionnelles. L'objectif est de remiser la carte et de passer à l'émotionnel *via* un parcours client entièrement digital et qui existerait parallèlement au parcours physique. Il s'agit de faire entrer les clients dans un univers dans lequel ils se sentent bien, peuvent jouer, lire la presse... Offrir la possibilité de devenir client extérieurement au point de vente est ici d'un enjeu considérable. C'est ensuite, dans le point de vente, que l'on peut comprendre l'univers Au Bureau. Cela forme un ensemble cohérent qui est actuellement testé depuis un an sur quelques sites (Rouen, Paris 15^e, Lude près de Nancy). Le changement est très difficile, car il oblige à sortir du métier de restaurateur pour s'intéresser à la compréhension du client et au digital, avec une DSI, des équipes dédiées, des prestataires, etc. À ce jour, les premiers tests, sans être chiffrés, provoquent de bons retours des clients. Le digital ne diminue pas le professionnalisme des équipes, mais l'augmente par recentrage sur le pôle de compétences qu'est la relation humaine. À cet égard, la digitalisation du réseau entier est prévue pour 2020.

Pascal Le Guern demande ce qui est espéré de ce changement.

Charles Dorémus répond qu'il s'agit d'abord d'améliorer l'expérience client et l'expérience collaborateur ; le développement des ventes vient ensuite.

Rachid Rassoul, en charge des enseignes du réseau Guinot et Mary Cohr et de ses 360 instituts de beauté en France, pose la question de la traçabilité des données. Si les intervenants font appel à des prestataires, peuvent-ils être certains que leurs données ne seront pas revendues à d'autres ? Enfin, en cas d'achat de données à l'extérieur, comment s'assurer qu'elles soient « propres » ? Sont-elles traçables ?

Olivier Alonso répond que les données de Nestenn sont très saines : 95 % des données viennent directement de clients et de franchisés. Les quelques achats sont faits avec beaucoup de vigilance, auprès de sous-traitants de grande qualité.

Benoît Ganem indique que son réseau ne vend pas ses données. Par ailleurs, des prestataires mettent à sa disposition des outils de requête. Ainsi, une campagne de SMS ou de *mails* sera faite en interne. Parfois, des données sont achetées sous forme de bases SMS en vue d'une campagne spécifique, au moyen de contrats bien pesés, avec l'aide éventuelle d'un conseil juridique. Rendus condamnables par le RGPD, les manipulateurs de données sont de toute façon condamnés à faire attention.

Charles Dorémus souligne un paradoxe qu'il ne s'explique pas : les gens ont davantage confiance en Apple ou Google qu'en Au Bureau. Il est vrai que la pertinence des données est parfaite chez Apple et Google et encore partielle chez Au Bureau. C'est d'ailleurs pourquoi les données sont encore traitées avec parcimonie chez Au Bureau. Mais, quoi qu'il en soit, elles ne sont pas vendues. L'évolution du métier de commerçant oblige désormais à penser et mettre en place une utilisation efficace des données.

Une personne de l'assistance demande si le franchisé a connaissance de la base de données clients et s'il peut l'exploiter au niveau local.

Olivier Alonso indique que Nestenn va plus loin : depuis plusieurs années, des groupes de travail avec les franchisés réfléchissent aux enjeux des cinq années suivantes et aux mesures à prendre. S'agissant des données, par exemple, Nestenn a eu l'idée de les exploiter pour indiquer sur Internet les délais de chaque vente dans le réseau, qu'ils soient courts ou longs. C'est un moyen de se différencier dans un marché très concurrentiel. À cela ont été ajoutés les avis clients en ligne certifiés. Pour cela, Nestenn recourt à une société spécialisée. Chaque avis est remis à la Caisse des dépôts et consignations ; il ne peut être modifié. Après chaque vente d'une agence Nestenn, le réseau invite le client à répondre à un questionnaire qui, une fois retourné, est publié sur le site Internet. Les réticences fondent lorsque l'on explique que ces actions ont un sens pour le client final. Les retombées économiques suivent en principe.

Charles Dorémus souligne que les réseaux, dans leurs développements autour de la donnée, agissent évidemment pour les franchisés et les clients.

Benoît Ganem précise ne pas être sur un marché de la demande, mais de l'offre, laquelle ne dépend pas du profil du client, mais des valeurs de l'enseigne. Dans ce contexte, les données sont utiles pour définir une stratégie ou en vérifier la justesse ; elles le sont aussi dans le management du réseau : celui-ci est plus soudé quand la stratégie est claire et soutenue par des données.



Présentation du guide *Franchise 2020* de *L'Express*

Valérie Froger, journaliste

Valérie Froger remercie la FFF pour ce très intéressant après-midi d'entretiens. Elle présente la 16^e édition du guide annuel de *L'Express* sur la franchise. Il se veut un guide de référence pour ceux qui souhaitent « entrer en franchise », mais aussi pour ceux qui en sont acteurs. En six chapitres et 439 pages, son approche pédagogique donne toutes les clés utiles : conseils, interviews, témoignages, données chiffrées...

Elle ajoute que la franchise est un modèle en croissance régulière, qui attire toujours plus de personnes souhaitant entreprendre dans un cadre sécurisant. Par ailleurs, en février 2020, *L'Express* sera heureux de proposer un hors-série sur la franchise.



Les prochains thèmes de la recherche scientifique - clôture des travaux

Claude Nègre, Directeur, Comité scientifique de la FFF.

Claude Nègre souligne la richesse exceptionnelle du travail réalisé par Hanene Oueslati, Martine Deparis, Saloua Bennaghmouch et Christine Molin, qu'il remercie au nom de la FFF. Il faut en accepter certains résultats surprenants comme l'absence de lien entre, d'une part la qualité et l'utilisation des données collectées, et d'autre part la performance marketing et commerciale. L'ensemble de ce rapport dessine de nouvelles lois pour la recherche académique. Dans ce domaine de recherche, il atteint le niveau scientifique le plus achevé, il stimulera la réflexion des praticiens.

Comme pour toutes les recherches commanditées par la FFF, cette dernière mettra le rapport en ligne sur son site, après l'avoir transmis sous forme de clé USB aux participants de cet après-midi. Plus concis : les actes de ces entretiens seront publiés prochainement. Encore plus concis : les *Annales de la recherche commanditée* sont disponibles à la FFF, elles résument tous les travaux diligentés depuis 1998. Mais, évidemment (!), le mieux est certainement de lire le rapport.

Quant à l'avenir, en 2020, les Entretiens de la franchise aborderont les évolutions les plus significatives de plusieurs thèmes déjà abordés, mais très présents dans la recherche récente. Une mise en perspective des résultats de ces travaux aidera les acteurs de la franchise à mieux encore s'en servir.

En 2021, les Entretiens de la franchise traiteront le thème suivant : « *Franchise et RSE : impact social et environnement de la franchise* ». Ce sujet découlera d'un projet de recherche que lance la FFF pour 2020-2021. Une réflexion conduite par la FFF a semblé relever des points de convergence entre les préceptes de la RSE - dont les fondements conceptuels datent de 1953 et qui est devenue un mode de

management à part entière - et les pratiques de la franchise ; ils seront validés ou non par les travaux scientifiques.

Claude Nègre remercie la Banque Populaire, *L'Express*, les membres du Comité scientifique, les membres de l'équipe permanente de la FFF et particulièrement la responsable de communication Stéphanie Morlan, qui a conçu cette édition 2019 des Entretiens de la franchise, Pascal Le Guern pour l'animation de cet après-midi, et toute l'assistance.



Actes réalisés par

Onciale

80, rue de Vaugirard

75006 Paris

T : 01 44 54 55 11

onciale@onciale.fr

www.onciale.fr