

Contrat de recherche 2018-2019 commandité par la  
Fédération Française de la Franchise

## **La gestion des données clients dans les réseaux de franchise**

**« Comment faire de la gestion des données clients un outil stratégique  
de compétitivité dans les réseaux de franchise ? »**

Equipe de recherche :

- **Saloua BENNAGHMOUCH**, Maître de conférences, *Université de Haute-Alsace*
- **Martine DEPARIS**, Enseignante-chercheur, *European Business School*
- **Christine MOLIN**, Maître de conférences associée, *Université de Haute-Alsace*
- **Hanene OUESLATI**, Maître de conférences, *Université de Haute-Alsace*

Avec le soutien de :



**Rapport de recherche – Novembre 2019**

## Remerciements

---

Les membres de l'équipe de recherche tiennent à remercier chaleureusement la Fédération Française de la Franchise, représentée par sa déléguée générale Madame Chantal ZIMMER et son président Monsieur Michel BOUREL, ainsi que son comité scientifique dirigé par Monsieur Claude NEGRE, pour leur confiance et pour tous les échanges constructifs à différents moments de l'élaboration de ce travail de recherche intitulé : « **Gestion des données clients dans les réseaux de franchise** ». Nous remercions également le partenaire financier, la Banque Populaire.

Les chercheurs voudraient également remercier toute l'équipe de la FFF, avec une pensée particulière pour Madame Stéphanie Morlan, pour toute son aide logistique.

Cette recherche n'aurait pas pu avoir lieu sans l'aide inconditionnelle de franchiseurs, de franchisés et d'experts de la franchise qui ont bien voulu participer généreusement à cette étude dans ses différentes phases qualitatives et quantitatives. Qu'ils trouvent dans ce rapport de recherche, le témoignage de leur gratitude la plus sincère et de leur respect le plus profond.

Les chercheurs restent à la disposition des différents acteurs de la franchise pour toute information complémentaire au sujet de cette étude. Les questions pourraient être adressées à la coordinatrice de ce travail de recherche :

**Madame Hanene OUESLATI**

**Adresse postale** : Université de Haute-Alsace

32, Rue du Grillenbreit, Bâtiment A

68000 Colmar

**Adresse électronique** : hanene.oueslati@uha.fr

# Sommaire

---

<b>REMERCIEMENTS</b> .....	<b>2</b>
<b>SOMMAIRE</b> .....	<b>3</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX</b> .....	<b>5</b>
<b>LISTE DES FIGURES</b> .....	<b>6</b>
<b>GLOSSAIRE</b> .....	<b>7</b>
<b>INTRODUCTION GENERALE</b> .....	<b>9</b>
<b>CHAPITRE I : LES DONNEES CLIENTS AU CROISEMENT DE DIFFERENTS CHAMPS DE RECHERCHE</b> ..	<b>15</b>
I. LES ORIGINES DE L'IMPORTANCE ACCORDEE AUX DONNEES .....	15
<i>I.1. Les changements structurels du comportement de consommateur</i> .....	15
<i>I.2. Les changements structurels du comportement organisationnel</i> .....	16
II. LES DONNEES CLIENTS GENEREES ET COLLECTEES : DEFINITIONS PAR LES TYPOLOGIES.....	18
<i>II.1. Les données clients personnelles / non personnelles</i> .....	18
<i>II.2. Les données clients en fonction de leur(s) source(s)</i> .....	19
<i>II.3. Les données clients en fonction de leur niveau de traitement</i> .....	20
<i>II.4. De la donnée aux mégadonnées ou big data</i> .....	21
III. LES DONNEES CLIENTS : UNE ARME A DOUBLE TRANCHANT ?.....	21
<i>III.1. Les apports des données clients</i> .....	22
<i>III.2. Les limites des données clients</i> .....	23
VI. LES FONDEMENTS DU MARKETING RELATIONNEL AUTOUR DES DONNEES CLIENTS .....	27
<i>VI.1. La théorie de l'échange social (Bagozzi, 1974)</i> .....	27
<i>VI.2. La théorie de la confiance-engagement (Morgan et Hunt, 1994)</i> .....	28
<i>VI.3. La confiance : un concept central du marketing relationnel</i> .....	29
<i>VI.4. L'engagement, l'une des conséquences de la confiance</i> .....	32
<i>VI.5. Le savoir-faire, une valeur partagée dans le cadre des réseaux de franchise ?</i> .....	32
V. LA SYNTHESE DE LA REVUE DE LITTERATURE .....	34
<b>CHAPITRE 2 : L'ETUDE QUALITATIVE, METHODOLOGIE ET PREMIERS RESULTATS</b> .....	<b>36</b>
I. LE CHOIX D'UNE DEMARCHE QUALITATIVE INDUCTIVE.....	36
II. LA STRATEGIE DE L'ECHANTILLONNAGE QUALITATIF.....	37
III. L'ANALYSE DE CONTENU.....	39
<i>III.1. L'analyse lexicale sur ALCESTE</i> .....	40
<i>III.2. L'analyse thématique sur NVIVO 12</i> .....	51
VI. SYNTHESE DE L'ETUDE QUALITATIVE.....	91
<b>CHAPITRE 3 : LE MODELE DE RECHERCHE</b> .....	<b>95</b>
I. LES EFFETS DES VARIABLES LIEES AU FRANCHISE .....	95
<i>I.1. Les effets de l'autonomie perçue du franchisé</i> .....	95
<i>I.2. Les effets de la proximité relationnelle franchisé-clients</i> .....	96
II. LES EFFETS DES VARIABLES LIEES AU RESEAU .....	97
<i>II.1. Les effets de la communication inter-organisationnelle</i> .....	97
<i>II.2. Les effets de la contractualisation autour des données clients</i> .....	98
<i>II.3. Les effets de la propriété de la base de données clients</i> .....	99
<i>II.4. Effets du niveau de digitalisation du réseau</i> .....	100

II.5. Les effets des équipements techniques et humains .....	100
III. LES EFFETS DES VARIABLES CENTRALES DU MODELE .....	102
III.1. Les effets de la confiance inter-organisationnelle .....	102
III.2. Les effets de l'engagement inter-organisationnel.....	103
III.3. Les effets de la qualité perçue des données collectées.....	103
III.4. Les effets des utilisations des données .....	104
IV. LES EFFETS DES VARIABLES DE CONTROLE .....	104
V. LA SYNTHÈSE DES HYPOTHÈSES DE RECHERCHE A TESTER.....	105
<b>CHAPITRE 4 : LA METHODOLOGIE DE L'ETUDE QUANTITATIVE .....</b>	<b>108</b>
I. LA REDACTION DU QUESTIONNAIRE .....	108
I.1. Choix des échelles de mesure.....	109
I.2. Les échelles de mesure des variables dépendantes.....	109
I.3. Les échelles de mesure des variables indépendantes.....	113
I.4. Les mesures des variables de contrôle.....	117
II. L'ADMINISTRATION DU QUESTIONNAIRE .....	118
<b>CHAPITRE 5 : L'ANALYSE DES DONNEES STATISTIQUES.....</b>	<b>120</b>
I. PHASE 1 : LES ANALYSES DESCRIPTIVES DES DONNEES .....	120
I.1. Caractéristiques de l'échantillon .....	121
I.2. Gestion de la donnée client et de la relation client dans les réseaux de franchise .....	127
I.3. La gestion de la relation franchiseurs/ franchisés dans les réseaux de franchise .....	139
I.4. Mise en conformité avec le RGPD .....	143
II. PHASE 2 : LA PURIFICATION DES ECHELLES DE MESURE.....	145
III. PHASE 3 : LE TEST DU MODELE DE RECHERCHE .....	145
III.1. Étape 1 : Test de l'homogénéité de l'échantillon global.....	146
III.2. Étape 2 : Vérification de la qualité d'ajustement du modèle global.....	148
III.3. Étape 3 : Test des hypothèses.....	150
<b>CHAPITRE 6. SYNTHÈSE DES RESULTATS, RECOMMANDATIONS MANAGERIALES ET CONCLUSION</b> .....	<b>156</b>
I. LA QUALITE RELATIONNELLE DANS LES RESEAUX DE FRANCHISE.....	157
II. LA GESTION DES DONNEES CLIENTS DANS LES RESEAUX DE FRANCHISE.....	159
III. LA PERFORMANCE MARKETING ET COMMERCIALE DANS LES RESEAUX DE FRANCHISE.....	163
IV. LES RECOMMANDATIONS MANAGERIALES .....	164
IV.1. La donnée client, source de personnalisation de la relation franchiseur/franchisés .....	164
IV.2. Le savoir-faire partagé franchiseur-franchisé .....	166
VI.3. Les équipements techniques et humains au cœur de la gestion des données clients .....	167
VI. 4. La confiance et l'éthique au cœur des échanges autour de la donnée.....	167
V. CONCLUSION .....	169
<b>RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES .....</b>	<b>171</b>
<b>ANNEXES.....</b>	<b>180</b>
ANNEXE 1 : GUIDES D'ENTRETIEN (FRANCHISEURS, FRANCHISES, EXPERTS DE LA FRANCHIE) .....	181
ANNEXE 2 : LE TABLEAU RECAPITULATIF DES REpondants A L'ETUDE QUALITATIVE.....	192
ANNEXE 3 : LE TABLEAU RECAPITULATIF DE LA CLASSIFICATION DES CODES SOUS L'ANALYSE Nvivo 12 .....	195
ANNEXE 4 : LETTRE EXPLICATIVE ACCOMPAGNANT LES QUESTIONNAIRES.....	199
ANNEXE 5 : LES QUESTIONNAIRES FRANCHISEURS ET FRANCHISES .....	200
ANNEXE 6 : STATISTIQUES DESCRIPTIVES DES VARIABLES DE L'ETUDE.....	228
ANNEXE 7 : DETAILS METHODOLOGIQUES ET STATISTIQUES DE LA PURIFICATION DES ECHELLES DE MESURE.....	234
<b>TABLE DES MATIERES .....</b>	<b>241</b>

## Liste des tableaux

---

TABLEAU 1 : TYPOLOGIE DES DONNEES EN FONCTION DE LEURS SOURCES .....	20
TABLEAU 2: CARACTERISTIQUES LEXICO-METRIQUES DES 4 CORPUS OBTENUS PAR L'ANALYSE LEXICALE AVEC ALCESTE .....	42
TABLEAU 3: SYNTHESE DES TRAITEMENTS DES DONNEES TEXTUELLES DE L'ETUDE QUALITATIVE AVEC ALCESTE.....	49
TABLEAU 4: LA SYNTHESE DES THEMES D'ANALYSE, CODES MERES, CODES FILLES .....	52
TABLEAU 5: RECAPITULATIF DES HYPOTHESES A TESTER.....	106
TABLEAU 6: INDICATEURS DE MESURE DE LA PERFORMANCE MARKETING ET COMMERCIALE.....	110
TABLEAU 7: SYNTHESE DES CARACTERISTIQUES DES REpondANTS.....	122
TABLEAU 8: TEST DE KHI2 POUR LA RELATION NIVEAU DE DIGITALISATION - NIVEAU DE COLLECTE DES DONNEES .....	143
TABLEAU 9: TESTS DE KHI2 LIES A LA VARIABLE "AVANCEMENT RGPD" .....	143
TABLEAU 10: TRIS CROISES : PRESENCE A L'INTERNATIONAL ET AVANCEMENT RGPD.....	144
TABLEAU 11: TRIS CROISES STOCKAGE DATA ET AVANCEMENT RGPD.....	144
TABLEAU 12 : ÉTAPES DE L'ANALYSE CONFIRMATOIRE (OUESLATI, 2011) .....	146
TABLEAU 13: TEST T MULTIGROUPES (FRANCHISEURS VERSUS FRANCHISES).....	147
TABLEAU 14: REGRESSION LINEAIRE POUR LA RELATION "AUTONOMIE DU FRANCHISE" --> "QUALITE DES DONNEES" .....	147
TABLEAU 15: CORRELATION "AUTONOMIE DU FRANCHISE" --> "QUALITE DES DONNEES" SELON LES FRANCHISEURS.....	148
TABLEAU 16 : QUALITE D'AJUSTEMENT DU MODELE TESTE.....	149
TABLEAU 17: POUVOIR EXPLICATIF DES VARIABLES LATENTES DU MODELE .....	149
TABLEAU 18: SYNTHESE DES TESTS D'HYPOTHESES .....	154
TABLEAU 19: RESUME DES ETAPES ET DES CRITERES DE CHOIX DES INSTRUMENTS DE MESURE (OUESLATI, 2011).....	234
TABLEAU 20: QUALITE PSYCHOMETRIQUE DES ECHELLES UTILISEES .....	237
TABLEAU 21: VALIDITE DISCRIMINANTE DES ECHELLES DE MESURE RETENUES (CRITERE 2).....	239
TABLEAU 22: CONTRIBUTIONS CROISEES DES INDICATEURS (CRITERE 1 DE LA VALIDITE DISCRIMINANTE) .....	240

## Liste des figures

---

FIGURE 1: LA THEORIE CONFIANCE-ENGAGEMENT (MORGAN ET HUNT, 1994).....	29
FIGURE 2: LA PARTITION DU CORPUS TOTAL.....	41
FIGURE 3: ANALYSE ALCESTE DU CORPUS GLOBAL.....	43
FIGURE 4: ANALYSE ALCESTE DU SOUS-GROUPE 2 (FRANCHISES).....	45
FIGURE 5: ANALYSE ALCESTE DU CORPUS FRANCHISEURS.....	46
FIGURE 6: ANALYSE ALESTE DU CORPUS EXPERTS DE LA FRANCHISE.....	48
FIGURE 7: LES MODES DE COLLECTE DES DONNEES CLIENTS DANS LES RESEAUX DE FRANCHISE.....	53
FIGURE 8: STRUCTURE DES QUESTIONNAIRES FRANCHISEUR ET FRANCHISE.....	108
FIGURE 9: PHASES DE L'ETUDE QUANTITATIVE.....	120
FIGURE 11: AGE DES RESEAUX INTERVIEWES.....	124
FIGURE 12: TAILLE DES RESEAUX INTERVIEWES.....	125
FIGURE 12: STRATEGIE DE MARQUE DES RESEAUX INTERVIEWES.....	125
FIGURE 14: MIXITE DES RESEAUX INTERROGES.....	126
FIGURE 15: PRESENCE A L'INTERNATIONAL DES RESEAUX.....	126
FIGURE 16: TYPES DE CLIENTELES DES RESEAUX INTERROGES.....	127
FIGURE 17: POURCENTAGE DES RESEAUX PROPOSANT UN PROGRAMME DE FIDELITE A LEURS CLIENTS.....	128
FIGURE 18: CENTRALISATION DU PROGRAMME DE FIDELITE DANS LES RESEAUX INTERROGES.....	128
FIGURE 19: LES DECIDEURS DE LA COLLECTE DES DONNEES CLIENTS DANS LES RESEAUX DE FRANCHISE.....	129
FIGURE 20: CANAUX DE COLLECTE DES DONNEES CLIENTS.....	130
FIGURE 21: TYPOLOGIE DES DONNEES COLLECTEES.....	130
FIGURE 22: NIVEAU DE COLLECTE DES DONNEES DANS LES RESEAUX INTERROGES.....	131
FIGURE 23: STOCKAGE DES DONNEES CLIENTS DANS LES RESEAUX INTERROGES.....	132
FIGURE 24: TRAITEMENT DES DONNEES CLIENTS DANS LES RESEAUX DE FRANCHISE.....	132
FIGURE 25: POSITIONNEMENT DES SECTEURS D'ACTIVITE EN FONCTION DE LEUR TRAITEMENT DES DONNEES CLIENTS....	134
FIGURE 26: GESTION DES AVIS CLIENTS DANS LES RESEAUX DE FRANCHISE.....	134
FIGURE 27: RESPONSABILITE DE GESTION DES AVIS EN LIGNE.....	135
FIGURE 28: LES MOYENS DE GESTION DES AVIS EN LIGNE DANS LES RESEAUX DE FRANCHISE.....	135
FIGURE 29: CANAUX DE SUIVI DES AVIS CLIENTS EN LIGNE.....	136
FIGURE 30 : CANAUX DE COLLECTE DES DONNEES DE SATISFACTION.....	137
FIGURE 31: INDICATEURS DE MESURE DE LA SATISFACTION CLIENT.....	137
FIGURE 32: RESPONSABILITE DE COLLECTE DES DONNEES DE SATISFACTION.....	138
FIGURE 33: TRAITEMENT DES DONNEES DE SATISFACTION DANS LES RESEAUX.....	138
FIGURE 34: LES DOMAINES DE L'AUTONOMIE DU FRANCHISE.....	139
FIGURE 35: CONTRACTUALISATION AUTOUR DE LA GESTION DES DONNEES CLIENTS.....	140
FIGURE 36: LA PROPRIETE DU FICHIER CLIENT.....	141
FIGURE 37: NIVEAU DE DIGITALISATION DES RESEAUX INTERROGES.....	141
FIGURE 38: DOMAINES DE DIGITALISATION D'UN RESEAU DE FRANCHISE.....	142

## Glossaire

---

**Cookie** : suite d'informations, généralement de petite taille et identifié par un nom qui peut être transmis au navigateur du PC par un site web sur lequel se fait la connexion. (Source : Mercator)

**D.P.O** : Le délégué à la protection des données (DPO) est chargé de mettre en œuvre la conformité au règlement européen sur la protection des données au sein de l'organisme qui l'a désigné s'agissant de l'ensemble des traitements mis en œuvre par cet organisme. Sa désignation est obligatoire dans certains cas. Un délégué, interne ou externe, peut être désigné pour plusieurs organismes sous conditions. Pour garantir l'effectivité de ses missions, le délégué doit disposer de qualités professionnelles et de connaissances spécifiques et doit bénéficier de moyens matériels et organisationnels, des ressources et du positionnement adéquats (source : CNIL)

**R.G.P.D** : Règlement Général de Protection des Données ou GDPR (*General data protection regulation* en anglais) est un texte réglementaire européen qui encadre le traitement des données de manière égalitaire sur tout le territoire de l'Union Européenne. Il est entré en application le 25 mai 2018. Le RGPD s'inscrit dans la continuité de la loi française informatique et libertés de 1978, établissant des règles sur la collecte et l'utilisation des données sur le territoire français. Il a été conçu autour de 3 objectifs : renforcer les droits des personnes, responsabiliser les acteurs traitant des données, crédibiliser la régulation grâce à une coopération renforcée entre les autorités de protection des données (Source : [economie.gouv.fr](http://economie.gouv.fr))

**Consentement** : défini comme « *toute manifestation de volonté, libre, spécifique, éclairée et univoque par laquelle la personne concernée accepte, par une déclaration ou par un acte positif clair, que des données à caractère personnel la concernant fassent l'objet d'un traitement* » (Source RGPD)

**Blockchain** : une base de données dans laquelle les données sont stockées et distribuées sur un grand nombre d'ordinateurs et dans laquelle toutes les écritures effectuées dans ce registre, appelées « transactions », sont visibles de l'ensemble des utilisateurs, depuis sa création (Source : CNIL).

**Datamining** : Le *Data Mining* est terme générique englobant toute une famille d'outils facilitant l'exploration et l'analyse des données contenues au sein d'une base décisionnelle de type Data Warehouse. Cet instrument d'analyse est particulièrement adapté au traitement de grands volumes de données (Source : [economie.gouv.fr](http://economie.gouv.fr))

**Droit à l'oubli** : élément clé du RGPD, Il recouvre les droits d'un particulier ou client à demander que toutes les données personnelles que détient sur lui une entreprise soient supprimées à sa demande. (Source : CNIL)

**Droit à la portabilité** : le droit à la portabilité offre aux personnes la possibilité d'obtenir et de réutiliser leurs données personnelles pour répondre à leurs propres besoins, à travers différents services. Ce droit permet à une personne de récupérer les données la concernant traitées par un organisme, pour son usage personnel ou de transférer ses données personnelles d'un organisme à un autre (Source : CNIL)

**Droit à l'information** : Toute personne a un droit de regard sur ses propres données ; par conséquent, quiconque met en œuvre un fichier ou un traitement de données personnelles est obligé d'informer les personnes fichées de son identité, de l'objectif de la collecte d'informations et de son caractère obligatoire ou facultatif, des destinataires des informations, des droits reconnus à la personne, des éventuels transferts de données vers un pays hors de l'Union européenne (Source : CNIL)

**C.R.M** : acronyme anglais (Customer Relationship Management) faisant référence à la gestion de la relation client. Plus généralement cette expression désigne l'ensemble des outils techniques destinées à traiter, analyser les informations relatives aux clients et aux prospects dans le but de les fidéliser. (Source : Mercator)

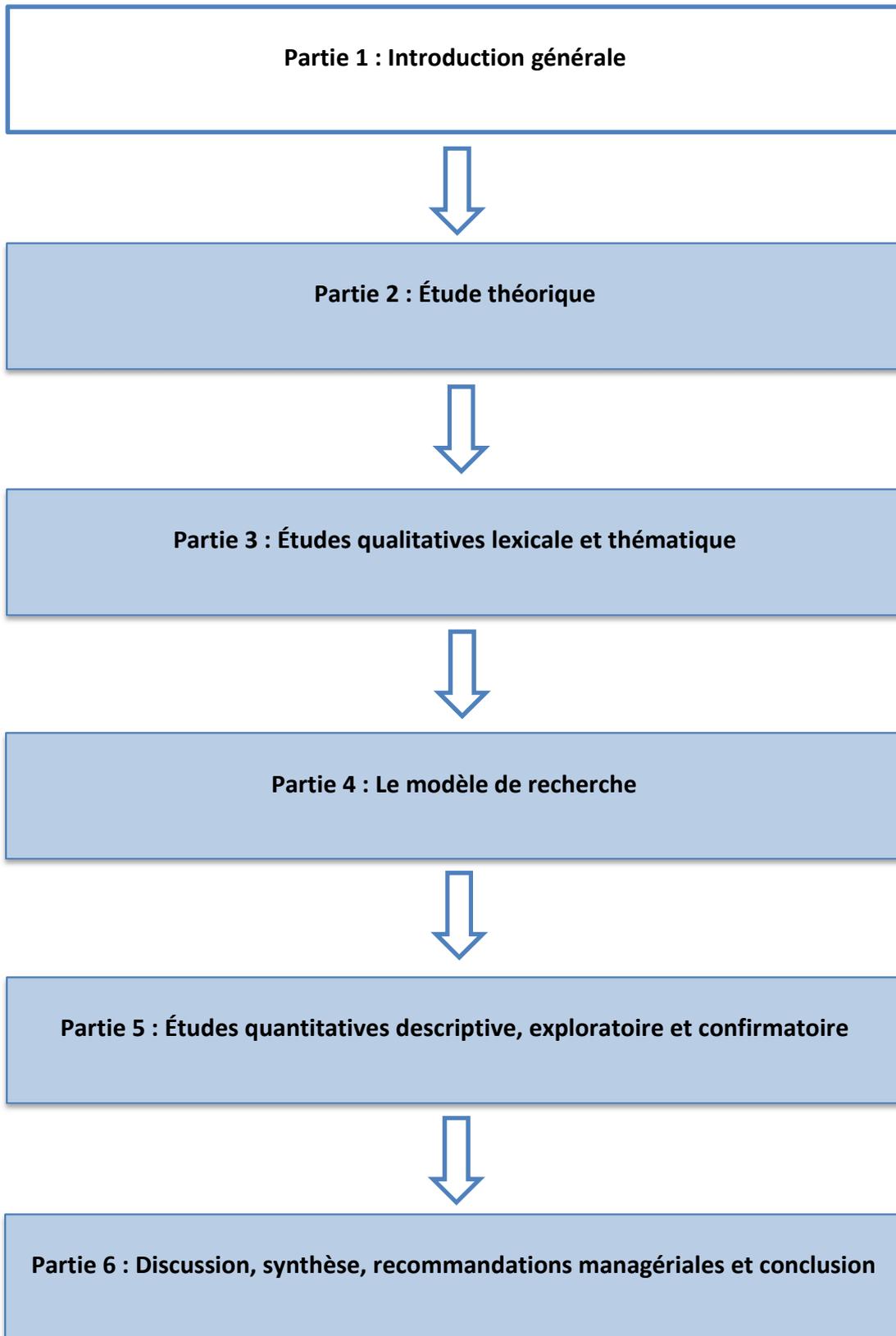
**Big Data** : données massives

**Cloud Computing** : Le cloud computing (en français, « informatique dans les nuages ») fait référence à l'utilisation de la mémoire et des capacités de calcul des ordinateurs et des serveurs répartis dans le monde entier et liés par un réseau (Source : CNIL)

**Donnée personnelle** : Une donnée personnelle est toute information se rapportant à une personne physique identifiée ou identifiable. Mais, parce qu'elles concernent des personnes, celles-ci doivent en conserver la maîtrise (Source : CNIL)

**Donnée sensible** : Les données sensibles forment une catégorie particulière des données personnelles. Ce sont des informations qui révèlent la prétendue origine raciale ou ethnique, les opinions politiques, les convictions religieuses ou philosophiques ou l'appartenance syndicale, ainsi que le traitement des données génétiques, des données biométriques aux fins d'identifier une personne physique de manière unique, des données concernant la santé ou des données concernant la vie sexuelle ou l'orientation sexuelle d'une personne physique. (Source : CNIL)

**Traitement de données** : un traitement de données personnelles est une opération, ou ensemble d'opérations, portant sur des données personnelles, quel que soit le procédé utilisé (collecte, enregistrement organisation, conservation adaptation, modification, extraction consultation, utilisation, communication par transmission ou diffusion ou toute autre forme de mise à disposition, rapprochement) (Source : la CNIL)



## Introduction générale

---

La multiplication des technologies de l'information a permis aux entreprises de mieux communiquer avec leurs partenaires, d'accéder plus facilement aux sources d'information et de gérer différentes formes de données. L'explosion quantitative des données a donné lieu à de nouvelles appellations de ces données : les mégadonnées, les données massives ou le *big data*. L'avènement du big data est considérée comme la dernière étape de la troisième révolution industrielle, celle de « l'information ».<sup>1</sup> Le big data et l'intelligence économique par l'analyse et l'exploitation des données sont sources de bénéfices pour l'Entreprise puisqu'ils permettent même de prédire le comportement futur du consommateur (Motiwalla et Li, 2016) et de personnaliser la relation avec les clients.

En effet, la personnalisation se trouve désormais au cœur de la recherche en Marketing et des préoccupations managériales (Arora et al, 2008). Selon une étude OpinionWay pour WIDE Micropole (2019)<sup>2</sup>, 88% des Français reçoivent encore trop d'informations qui ne les intéressent pas. Plus de 70% des clients souhaitent alors une expérience d'achat personnalisée<sup>3</sup>. Pour l'atteindre, il faudrait tout d'abord bien connaître ses clients et disposer d'un grand nombre d'informations les concernant. La course à la constitution et à l'alimentation des bases de données clients a donc commencé et 90% des données collectées par les entreprises datent de seulement 2 ans (eMarketing, 2017). Ainsi, collecter des informations au sujet des clients est devenu une source de richesse et d'enrichissement indéniable que pas mal d'entreprises, notamment et surtout les plus grandes parmi elles ont bien compris. Nous parlons même d'abondance des informations qui proviennent des différents canaux de vente et de communication omnicanal avec le client comme le point de vente, l'Internet, le téléphone, les réseaux sociaux ou la force de vente. Ces informations concernent les données sociodémographiques des clients, leurs habitudes, leurs préférences, leurs parcours d'achats, leurs localisations, et vont même jusqu'à identifier leurs opinions politiques ou religieuses partagées sur les réseaux sociaux avec des « amis ».

---

<sup>1</sup> Source : lebigdata.fr consulté le 10/10/2019 sur le lien internet <https://www.lebigdata.fr/>

<sup>2</sup> Source : maieute.com consulté le 10/10/2019 sur le lien internet <https://maieute.com/etude-les-consommateurs-reprennent-la-main-sur-leurs-interactions-avec-les-marques/>

<sup>3</sup> Source : Étude Marketing Insider Group, 2017 consulté le 5/3/2018.

Toutefois, les différentes crises médiatisées portant sur la divulgation d'informations personnelles d'Hommes politiques ou d'artistes, ainsi que le pouvoir prédictif et de recommandation des différents moteurs de recherche et réseaux sociaux ont fait naître chez le consommateur un sentiment d'insécurité quant à une éventuelle utilisation abusive et non consentie de ses informations personnelles (Clemons et al, 2014). Ce sentiment, aggravé par une personnalisation accrue des offres commerciales, a alimenté le phénomène du « paradoxe de la vie privée » qui a fait l'objet de plusieurs travaux de recherche (Smith et al, 2011 ; Hoffmann et al, 2016). Il s'agit en effet d'une incohérence constatée entre les déclarations des consommateurs contre l'utilisation de leurs données privées et l'échange effectif de ces mêmes données pour un achat, une inscription à une newsletter ou pour bénéficier d'un avantage de fidélité (Barnes, 2006 ; Smith et al, 2011).

Le client est donc tiraillé entre sa perception d'une invasion possible de sa vie privée et les avantages personnels et commerciaux qu'il pourrait tirer grâce à ses informations échangées avec les entreprises (Acquisti, 2004). Une étude Publicis ETO (2017)<sup>4</sup> affirme que « près de 78% des français sont incommodés par le fait que leurs informations soient collectées et enregistrées dans des bases de données." Une autre étude menée à l'échelle européenne par Capgemini (2018)<sup>5</sup> indique que plus de la moitié des consommateurs (57 %) boycotteront une entreprise qui ne protège pas leurs données personnelles. Parmi eux, 71 % feraient moins d'achats auprès de l'entreprise, 71 % migreront vers d'autres entreprises concurrentes et 73% partageront leur expérience négative à ce sujet avec leur entourage.

Pour cela, face au mouvement de fondamentalistes averses à tout échange de données personnelles avec les entreprises, la protection des consommateurs contre les différents abus liés à la collecte, au stockage et à l'utilisation de leurs données personnelles se trouve aujourd'hui au cœur des préoccupations des pouvoirs publics. Ainsi, grâce au nouveau règlement européen sur la protection des données (RGPD), des sanctions financières importantes sont prévues pour contrer toute tentative d'invasion ou d'utilisation non souhaitée de la vie privée. En plus de ces sanctions, la réputation des entreprises et leur image éthique et responsable pourraient être menacées. Toutefois, selon une étude

---

<sup>4</sup> Source : comarketing-news.fr consulté le 10/10/2019 sur le lien internet <https://comarketing-news.fr/big-data-et-vie-privee-le-paradoxe-des-consommateurs/>

<sup>5</sup> Source : Capgemini.com consulté le 10/10/2019 sur le lien internet [https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2018/05/GDPR-Report\\_Digital.pdf](https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2018/05/GDPR-Report_Digital.pdf)

Capgemini (2019) <sup>6</sup> auprès de 1000 entreprises européennes, seule une entreprise sur trois est conforme aux principes du RGPD. Ce chiffre passe à 24% pour les entreprises françaises, ce qui laisse penser que la mise en conformité avec RGPD est loin d'être un processus achevé dans la plupart des entreprises, après plus d'une année de son entrée en vigueur. Cette problématique concerne en réalité tous les réseaux et au-delà tous les commerces sous quelques formes qu'ils se présentent et même à toutes les associations culturelles et autres collectant les données clients. Elle touche cependant plus spécifiquement les réseaux de franchise. Les franchisés, entreprises indépendantes, sont à la source de la collecte des informations consommateurs. Ceci pose la question du mode d'organisation de collecte des données chez les franchisés et des effets observables sur les performances.

La franchise se trouve par ailleurs face à un dilemme paradoxal : d'un côté, profiter de l'avantage de la présence en réseau pour collecter un maximum d'informations au sujet des clients et en faire un avantage compétitif ; d'un autre côté, se conformer aux nouveaux textes de lois tout en s'opposant à la violation du principe de respect de la vie privée. Cela concerne par exemple, la collecte de données clients et leur utilisation non autorisées à travers les cookies, les pourriels, les sites sponsorisés ou encore leur revente. Ainsi, la question à laquelle nous tenterons de répondre tout au long de ce travail de recherche est :

**« Comment faire de la gestion des données clients un outil stratégique de compétitivité dans les réseaux de franchise ? »**

Plusieurs sous-questions sont alors posées :

- Comment font les réseaux pour gérer les données clients ?
- Comment réaliser des performances marketing et commerciales à travers la gestion des données clients ?
- Quelles sont les voies de succès de la gestion de la base de données clients dans les réseaux de franchise ?
- Quelles sont les opportunités et les menaces du RGPD pour les réseaux de franchise ? Comment y répondre ?
- Comment optimiser l'utilisation des données clients dans le cadre du RGPD ?

---

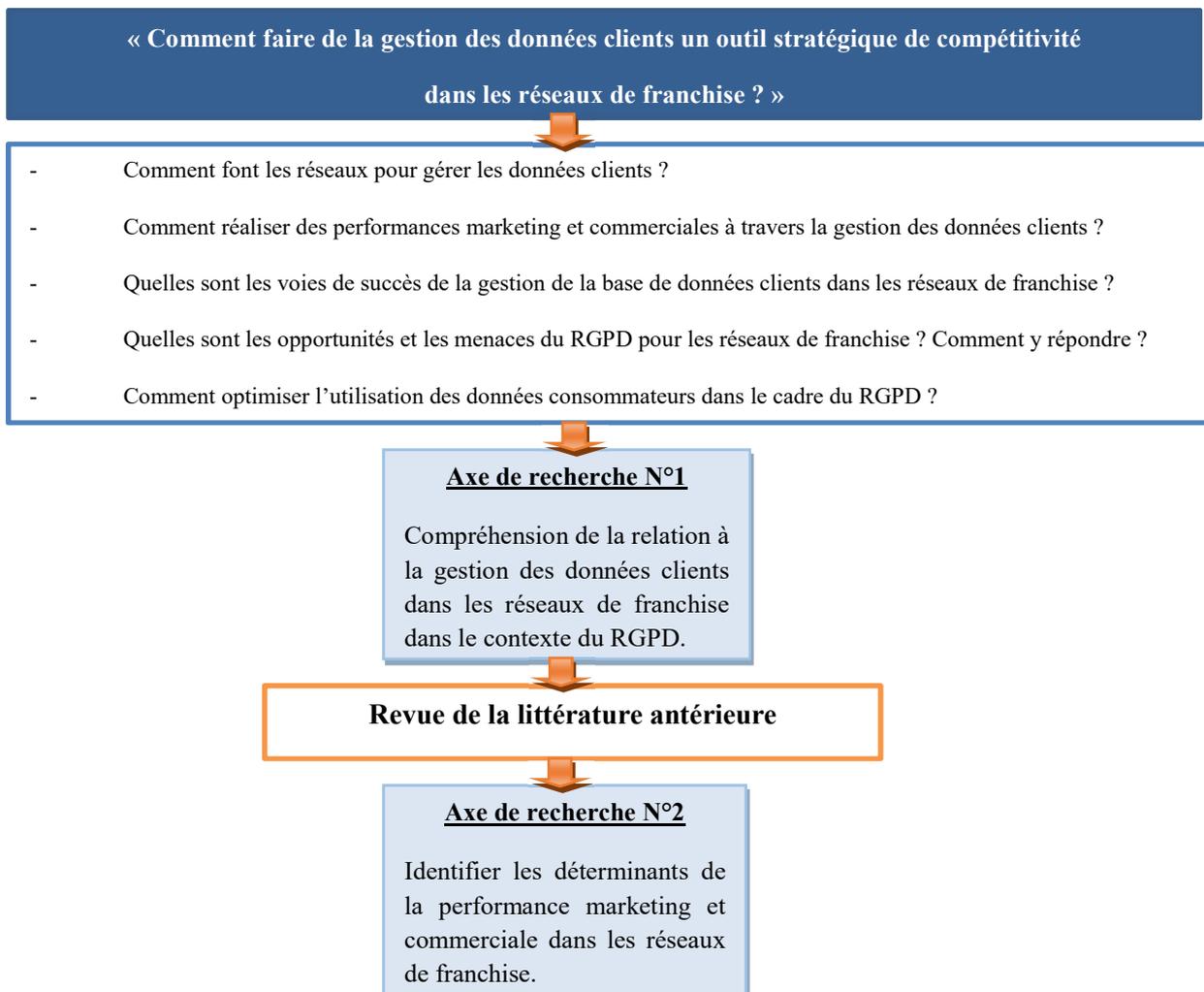
<sup>6</sup> Source : zdnet.com consulté le 30/09/2019 sur le lien internet <https://www.zdnet.com/article/gdpr-only-one-in-three-businesses-are-compliant-heres-what-is-holding-them-back/>

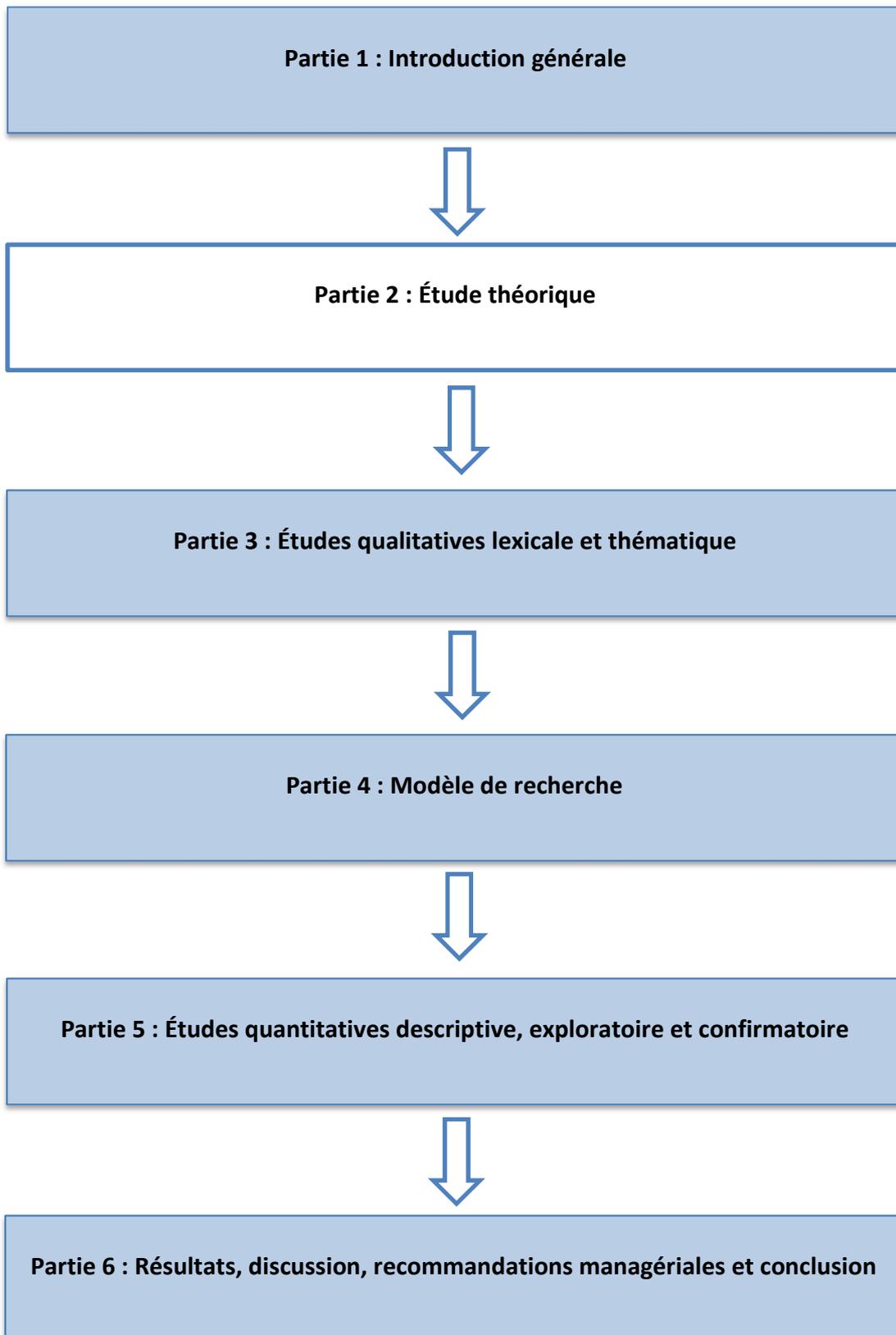
La réponse à ces différentes questions fait émerger deux axes de recherche majeurs :

**Le premier axe** concerne l'exploration et la compréhension des pratiques des entreprises, en particulier celles des franchiseurs et des franchisés dans la collecte et l'utilisation des données clients, ainsi que dans la mise en conformité avec le RGPD. Il vise à mieux comprendre les conditions de succès de la gestion des données clients dans un contexte réglementé. Il vise également à chercher les pistes permettant de tirer profit du RGPD et à apporter des solutions aux problématiques managériales soulevées, en se basant sur des études auprès des professionnels de la franchise.

**Le deuxième axe** s'intéresse à expliquer les sources de performance marketing et commerciales dans les réseaux de franchise. L'attention sera portée en priorité sur les conditions de collecte et d'utilisation des données clients et sur la particularité d'une relation tripartite franchiseur-franchisé-client.

Les différentes étapes du processus de la recherche sont résumées comme suit :





# Chapitre I : Les données clients au croisement de différents champs de recherche

---

Plusieurs travaux de recherche récents portent sur des sujets divers et variés en relation avec les données clients : le marketing relationnel, le marketing des bases de données, le big data, l'intelligence artificielle, etc. Tous ces sujets de recherche confirment que nous assistons à une économie des données qui tend à créer de la valeur en utilisant la quantité de données dont disposent les organisations. L'économie des données trouve ses explications dans les changements structurels des comportements du consommateur et présente plusieurs conséquences individuelles, collectives et organisationnelles.

## I. Les origines de l'importance accordée aux données

### **I.1. Les changements structurels du comportement de consommateur**

Plusieurs comportements nouveaux sont à l'origine de la démultiplication du volume des données clients. Nous retenons l'omnicanalité, la digitalisation du parcours client et l'importance accordée aux médias sociaux.

Le comportement omnicanal du consommateur est identifié comme étant la source première du volume de données collectées par les organisations. Il s'agit en effet de l'utilisation simultanée de plusieurs canaux de distribution et de contact intégrés d'une entreprise lors d'un même parcours d'achat. L'omnicanalité proposée par certaines entreprises permet d'allier les avantages des canaux de distribution et de communication en facilitant l'interaction avec les clients via différents canaux complémentaires : les sites Web, les magasins physiques, les centres d'appel, les médias sociaux, les consoles de jeux, les applications connectées, les téléphones intelligents, etc. Il s'agit en fait d'offrir au consommateur une expérience riche, fluide et sans couture (Rigby, 2011). En effet, l'omnicanalité du consommateur est expliquée, en grande partie, par le développement technologique et la diversification des canaux de vente et de contact qui lui sont proposés. Ainsi, l'internet des objets connectés bouleverse les frontières physiques entre le réel et le virtuel. La place prise par la technologie mobile, par exemple, dans la vie de tous les jours ne cesse de gagner du terrain : les 73% de Français équipés d'un smartphone y passent en

moyenne les deux tiers de leur temps digital journalier « pour tout faire sur internet » (Baromètre du numérique, 2017).<sup>7</sup> Progressivement, les individus ont tendance à consulter, partager et diffuser toujours plus de contenus sur Internet. Le smartphone constitue aujourd'hui l'objet connecté le plus répandu qui offre la possibilité à son utilisateur de recevoir des informations et d'effectuer des tâches dans pratiquement n'importe quel endroit (Watson et al., 2002) et n'importe quand (Kleijnen et al., 2007).

Les médias sociaux sont également une forme de développement technologique caractérisé par un grand impact social puisqu'ils constituent des espaces de divulgation voire même de dénudation de soi. Ceci pourrait avoir des répercussions négatives au niveau de la protection de l'identité du consommateur et de ses données personnelles (Cardon, 2008). Les consommateurs échangent tout type d'information les concernant et développent une dépendance vis-à-vis de ces médias. Une étude Harris Interactive (2018)<sup>8</sup> a révélé que près de 80% des internautes français sont actifs sur une plateforme sociale, dont 75% sont actifs sur les réseaux sociaux. Un internaute millénial sur deux présente des symptômes d'addiction caractérisés par une peur de rater quelque chose sur les médias sociaux et développe un désir profond d'échanger les avis, les expériences, les idées, les photos, les vidéos et toute autre donnée avec ses contacts.

Ces nouveaux comportements du consommateur, couplés avec la digitalisation de son parcours et le besoin de rester en interaction avec son groupe social sont synonymes de captation de données par les organisations. La soif de données est toujours accrue. Il ne semble pas y avoir de limites au volume des données dont la collecte, le stockage, la mise à jour et la conservation s'avèrent naturellement très coûteux.

## **I.2. Les changements structurels du comportement organisationnel**

Au sein des organisations, le changement progressif de philosophie et de paradigme dans la considération des données clients est notable. Deux grands changements seront abordés : ils concernent la valorisation financière et comptable des bases de données et l'importance accordée à la relation client.

---

<sup>7</sup> Source : arcep.fr consulté le 10/10/2019 sur le lien internet [https://www.arcep.fr/uploads/tx\\_gspublication/barometre\\_du\\_numerique-2017-infographie-271117.pdf](https://www.arcep.fr/uploads/tx_gspublication/barometre_du_numerique-2017-infographie-271117.pdf)

<sup>8</sup> Source : harris-interactive.fr consulté le 10/10/2019 sur le lien internet <http://harris-interactive.fr/press/social-life-2018-seisme-ou-simple-secousse/>

Dans son rapport de 2014<sup>9</sup>, Le CIGREF (l'association de grandes entreprises et administrations publiques) affirme que « la donnée est devenue, avec le capital, les ressources humaines, les clients, les processus et le système d'information, l'un des principaux actifs de l'entreprise, quel que soit son secteur d'activité. ». Plusieurs experts appellent à prendre compte de la comptabilisation des bases de données clients dans les actifs immatériels d'une organisation, au même titre que les brevets ou les actifs intellectuels. En effet, outre les possibilités de monétisation des bases de données par la location ou la vente, les entreprises pourraient, par des procédés de datamining, dégager des informations très précieuses et riches en enseignements au sujet des clients et des pratiques marketing et managériales.

Le deuxième changement ayant caractérisé les organisations concerne le glissement vers un paradigme relationnel qui vient remplacer progressivement le paradigme transactionnel. Le marketing relationnel a en effet connu une croissance explosive (Srinivasan et Moorman, 2005). La relation client s'attache au lien qui unit l'acheteur au vendeur basé sur le modèle de la confiance - engagement (Morgan et Hunt, 1994), la théorie de l'attachement (Peelen et al., 2009), l'interdépendance entre les acteurs (Kelley et al., 1990) et l'interaction (Pellat et al., 2010).

Afin de bien asseoir les fondements du marketing relationnel, les organisations sont donc confrontées à la nécessité de mieux comprendre le client afin de mieux le satisfaire, le fidéliser et le retenir. Pour cela, il est essentiel de collecter des informations le concernant, de les analyser et d'en déduire les recommandations managériales indispensables à la longévité de la relation. Une croyance générale présume que plus une entreprise dispose d'informations au sujet des consommateurs, plus elle sera performante et aura la possibilité de développer un avantage compétitif. Ainsi, en plus des données générées automatiquement, de grands volumes de données sont collectés grâce aux différents canaux de distribution et de communication.

---

<sup>9</sup> Source : [cigref.fr](https://www.cigref.fr/wp/wp-content/uploads/2014/10/CIGREF-Enjeux-business-donnees-2014.pdf) consulté le 10/10/2019 sur le lien internet <https://www.cigref.fr/wp/wp-content/uploads/2014/10/CIGREF-Enjeux-business-donnees-2014.pdf>

## II. Les données clients générées et collectées : définitions par les typologies

Le consommateur omnicanal et ultra-connecté donne accès de manière consciente et/ou inconsciente à un tas d'informations très précises et très précieuses le concernant. Ces informations sont collectées par les entreprises via les réseaux sociaux, les échanges téléphoniques avec les clients, les jeux et concours, les programmes de fidélité, les cookies, les applications mobiles, les sites Web, les objets connectés ou les magasins physiques.

Les données clients pourraient être classifiées en personnelles/non personnelles, en fonction de leur source ou de leur traitement.

### II.1. Les données clients personnelles / non personnelles

Les données clients pourraient être classifiées en données personnelles et données non personnelles. La donnée personnelle est la donnée pouvant être utilisée seule ou en combinaison avec d'autres données afin d'identifier une personne. Un individu pourrait être identifié à partir de son nom et de son prénom, son adresse postale personnelle ou professionnelle, son numéro de sécurité sociale, sa photo, ses empreintes, ses données biométriques, etc. Les données personnelles peuvent varier en fonction de leur degré de sensibilité. Nous distinguons alors les **données d'identification** que nous situons sur la première échelle de la sensibilité. Cela comprend par exemple, le nom, le prénom, la date de naissance, l'adresse, certaines données de localisation, etc. Les **données sensibles** sont quant à elles beaucoup plus importantes pour le consommateur car elles s'inscrivent dans la sphère la plus privée. Elles concernent les croyances religieuses et politiques, l'orientation sexuelle, l'appartenance ethnique, l'état de santé, la situation financière, les données biométriques, certaines données de localisation, etc. La dernière catégorie de données personnelles s'intéresse aux **données intimes**. Il s'agit d'informations très privées ou le « jardin secret » d'une personne. La divulgation serait assimilée à une dénudation de soi. Cela comprend l'image de soi, la religiosité, les complexes, les souvenirs douloureux, les préférences sexuelles, la relation aux autres : parents, conjoint, certaines données de localisation, etc.

Certaines données pourraient être considérées comme étant des données non personnelles. Elles incluent les données anonymisées, celles pseudonymisées ou agrégées. Les données

anonymisées sont celles qui ne permettent pas d'aboutir à l'identité de la personne. A titre d'exemple, nous citons les questionnaires de satisfaction distribués à des clients et traités sans recourir aux données d'identification des clients interrogés. Cela suppose la non-collecte ou la suppression de toute information pouvant faire référence à une personne. Le caractère irréversible de l'anonymisation des données pousse les marketeurs à moins retenir cette méthode et à recourir plutôt à la pseudonymisation des données.

Les données pseudonymisées sont alors les données utilisées sans référence à une personne. Il s'agit du procédé séparant les données d'identification des autres données utilisées à des usages commerciaux ou de compréhension du marché. La pseudonymisation permet toujours d'identifier un individu grâce à ses données personnelles car elle consiste simplement à remplacer un attribut ou un identifiant par un code au sein d'un enregistrement.

Par ailleurs, les données agrégées consistent à regrouper un ensemble de données individuelles en vue d'obtenir un résultat synthétique. Ainsi, à partir de données nominatives, des traitements mathématiques ou statistiques vont permettre d'arriver à des données agrégées anonymes.

## **II.2. Les données clients en fonction de leur(s) source(s)**

Les données clients peuvent être collectées de différentes manières et provenir de plusieurs sources. Les données les plus fréquemment collectées par les entreprises sont celles qui leur permettront d'atteindre différents objectifs commerciaux et marketing. Elles peuvent ainsi s'inscrire dans les catégories suivantes :

**Tableau 1 : Typologie des données en fonction de leurs sources**

Catégorie de données	Source(s)	Exemples
<b>Financières</b>	Caisse, site Web, service client en ligne...	Revenu, moyens de paiement les plus utilisés, crédits...
<b>De contact</b>	Formulaires remplis par le client, données de facturation, bases de données louées ou achetées,...	Adresse(s), numéro de téléphone, adresse mail...
<b>Sociodémographiques</b>	Formulaires remplis par le client, personnel en contact, réseaux sociaux...	Age, sexe, occupation, classe sociale, appartenance ethnique...
<b>Transactionnelles</b>	Caisse, compte de fidélité, compte client...	Montants des achats, articles achetés, lieu d'achat...
<b>Contractuelles</b>	Caisse, service client, service après-vente...	Durée du contrat, clauses signées, garanties, ...
<b>De localisation</b>	Téléphone, voiture...	Données GPS, données RFID, données téléphone mobile...
<b>Comportementales</b>	Cookies, site Web, compte client, Service client...	Sites Web visités, publicités cliquées, objets des réclamations...
<b>Techniques</b>	Ordinateur utilisateur, téléphone...	Adresses IP ou IMEI, navigateur utilisé, ...
<b>De communication</b>	Réseaux sociaux, chatbot...	Réseaux sociaux fréquentés, échanges de communications avec l'entreprise, avec les autres internautes...
<b>De relations sociales</b>	Compte client sur les réseaux sociaux	Relations avec les membres de la famille, avec les amis ...
<b>Publiques</b>	Journal ou magazine, Journal Officiel...	Naissances, décès, mariages, Nominations...
<b>D'usage</b>	Objets intelligents, compte client, service client, service après-vente...	Informations transmises par des objets intelligents : Consommation d'eau ou d'électricité, de café, de dentifrice, de produit vaisselle...
<b>Documentaires</b>	Réseaux sociaux personnels et professionnels, sites Web perso ...	Documents, photos ou vidéos partagés sur Internet.

### II.3. Les données clients en fonction de leur niveau de traitement

Les données clients collectées sont appelées des données brutes tant qu'elles n'ont subi aucun traitement statistique ou mathématique. Elles comprennent, par exemple, les détails des produits achetés, les quantités, le moyen de livraison choisi, les bons de réduction utilisés, etc. Elles sont détaillées et contiennent plusieurs informations superflues qui n'aident pas à la prise de décision. Afin d'avoir une idée plus générale et plus synthétique de chaque client ou d'une catégorie de clients, des calculs doivent être faits permettant d'aboutir à des données appelées « données traitées ». Ces données traitées ont plus de valeur décisionnelle et stratégique et constituent la base de toutes les actions commerciales et marketing à mettre en place. Cela comprend par exemple, le panier moyen, la fidélité à une marque, la préférence pour un canal de distribution bien particulier, etc.

## II.4. De la donnée aux mégadonnées ou big data

Présenté comme étant la révolution qui va transformer notre vie, notre manière de travailler et de réfléchir (Schonberger et Cukier, 2013), le big data est plus simplement une prise de conscience de la quantité, de l'importance et de la valeur des données à la disposition des organisations (Carillo, 2017)<sup>10</sup>. Ainsi, le big data est défini comme le processus holistique impliquant la collecte, l'analyse, l'utilisation et l'interprétation de données, et permettant d'acquérir une vision claire, de créer de la valeur et de mettre en place un avantage (Akter et Wamba, 2016).

L'économie du big data se distingue par ses 4 V ou ses 4 dimensions : le volume, la variété, la vélocité et la véracité des données collectées par les entreprises et son potentiel à créer de la valeur ajoutée (Wedel and Kannan, 2016) :

- Le volume concerne le nombre astronomique de données générées dans le cadre des différentes situations d'échange d'une organisation ;
- La variété s'intéresse aux différentes catégories de données disponibles : textes, images, vidéos, enregistrements audio, émotions, etc. ;
- La vélocité décrit la rapidité de génération des données et la fréquence de leur modification ;
- La véracité suppose qu'il est difficile d'identifier les sources des données générées, et par conséquent de vérifier leur qualité, leur contexte et leur mise à jour.

Le big data, présenté comme la solution pour la rentabilité et la pérennité des organisations est désormais confronté à d'énormes problèmes juridiques, psychologiques et relationnels. Les textes de lois contraignants, la résistance des consommateurs à partager leurs données et les externalités relationnelles constatées constituent des défis majeurs à étudier de plus près et à relever par les organisations.

## III. Les données clients : une arme à double tranchant ?

Le management des données clients est une discipline qui a pour objectif la valorisation des données comme capital stratégique de l'entreprise. Il s'agit de l'ensemble des outils mis en

---

<sup>10</sup> Source : hbrfrance.fr consulté le 10/10/2019 sur le lien internet <https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2017/11/8982-le-big-data-une-revolution-qui-transforme-en-profondeur-lentreprise/>

œuvre afin de collecter, qualifier et stocker les données clients tout en permettant l'accessibilité et l'exploitation aux collaborateurs, avec les contraintes de sécurité et de confidentialité. Le management des données clients est en fait considéré comme un sujet sensible dans les entreprises. Il est à la fois créateur de valeur et source de menaces pour le consommateur et les organisations.

### **III.1. Les apports des données clients**

Selon Lancelot-Miltgen (2006), les données dégagent de la valeur à trois niveaux : les revenus des transactions futures sont plus élevés, les coûts des transactions futures sont réduits et les données obtenues peuvent être louées ou revendues à des tiers. Les deux premiers niveaux sont atteints, principalement grâce aux différentes possibilités de personnalisation. Le troisième niveau est atteint grâce aux politiques de monétisation des bases de données.

#### **III.1.a. La personnalisation**

La devise « envoyer le bon message au bon client et au bon moment » n'a jamais eu autant de sens que dans l'ère du big data (Bradlow et al, 2017). Les processus de collecte des données clients ont été accélérés pour atteindre les avantages de la personnalisation qui est définie comme la capacité de formuler une offre sur mesure et au goût du consommateur, basée sur ses informations personnelles, ses préférences et ses parcours d'achat (Chellappa et Sin, 2005 ; Kim et Han, 2014). Cela devrait permettre de réduire la quantité de communications non désirées envoyées au consommateur et de répondre à ses attentes sans encombrement des messages. Des travaux de recherche ont alors pu montrer l'impact positif significatif des stratégies de personnalisation sur la satisfaction du consommateur, sur sa confiance, sur sa fidélité et sur sa rétention (Halimi et al, 2011 ; Ball et al, 2006 ; Chellappa et Sin, 2005 ; Winer, 2001).

Pour ces différentes raisons, la personnalisation devient un objectif en soi pour les entreprises. Cela dit, elle nécessite des investissements financiers importants pour collecter les données, les louer ou les acheter auprès d'autres organisations.

### ***III.1.b. La monétisation des bases de données***

Selon Douglas (2017), la détermination de la valeur d'une donnée se base sur deux types de modèles : les modèles axés sur la valeur intrinsèque tendant à évaluer la qualité de la donnée et son impact marketing, et les modèles axés sur la valeur financière permettant de mesurer le prix à la vente ou à la location de la donnée. En effet, si la donnée possédée par une entreprise permet de lui apporter de la valeur à différents niveaux, elle permet également d'apporter de la valeur à des partenaires ou à d'autres organisations. Pour cela, la recherche active des données clients effectuée par certains intermédiaires et par certaines entreprises a poussé à la création d'un marché des données où offreurs et demandeurs se retrouvent pour déterminer la valeur d'une base de données en fonction de plusieurs critères tels que l'exactitude, la mise à jour, la pertinence, la complétude et la fiabilité des données qu'elle contient.

La monétisation des bases de données permet donc à une organisation de couvrir les charges liées à une politique de collecte des données clients et d'en bénéficier par l'acquisition de nouvelles méthodes de collecte et d'exploitation. Cela dit, le marché des données s'est fait sentir par les consommateurs. Ces derniers développent de plus en plus des résistances au partage de leurs données privées à cause de la menace ressentie à l'égard de leur vie privée et de leur identité.

### ***III.2. Les limites des données clients***

Les limites des données clients peuvent être résumées en 3 grandes catégories : les limites liées aux consommateurs, au contexte juridique, et à l'organisation.

#### ***III.2.a. Les limites liées aux consommateurs***

Plus la personnalisation devient précise et efficace, plus cela pourrait générer des problèmes de risques perçus quant à l'utilisation des données personnelles (Van Doorn et Hoekstra, 2013). Cela est marqué par l'inquiétude des consommateurs concernant l'exploitation de leurs données personnelles. Kang et al (2015) parlent d'un sentiment de perte de contrôle et d'intrusion avec un effet de décuplement lié au retentissement médiatique de certaines affaires (Affaire Cambridge Analytica, par exemple) et aux fuites de données personnelles chez des entreprises de grande taille. A cause de ces préoccupations, les utilisateurs

interagissent avec une entreprise après évaluation de l'importance des données qui leur sont demandées, le contexte d'utilisation de ces données et les supports utilisés pour les collecter (Child et al, 2010 ; Norberg et al, 2007). Ainsi, « l'entreprise et les inventions modernes ont, par l'invasion de la vie privée, soumis l'individu à un stress et à une souffrance mentale bien plus grands que ne le ferait une blessure corporelle » (Warren et Brandeis, 1890).

Pour ces différentes raisons, la vie privée du consommateur est considérée comme une contrainte majeure dans le management des données clients. Selon une étude l'Obsconso (2018)<sup>11</sup>, 81 % des Français sont préoccupés par la collecte de leurs données personnelles par les sites de e-commerce. En effet, définie par Aristote comme étant la sphère privée, *l'oïkos*, par opposition à la sphère publique, *la polis*, la vie privée constitue la revendication des individus à déterminer eux-mêmes quand, comment et dans quelle mesure des informations les concernant seront communiquées à d'autres (Westin, 1967). Selon Rochelandet (2010) la vie privée est définie par ses 3 composantes :

1. **Le secret** ou la capacité à contrôler l'utilisation et le partage de ses données ;
2. **La tranquillité** ou le droit à ne pas être perturbé par des sollicitations non désirées ;
3. **L'autonomie individuelle** ou la souveraineté de chacun sur sa personne et sur ses données.

Le non-respect de l'une de ces trois composantes serait considéré comme une atteinte à la vie privée. Il a par ailleurs été démontré que le non-respect de la vie privée est négativement lié au comportement d'achat du consommateur (Milne et Boza, 1999) et à l'expérience d'achat en ligne (Phelps et al, 2001). Ces différentes études nous confrontent à deux situations de paradoxes : le paradoxe de la situation actuelle des entreprises et le paradoxe de la vie privée.

Le paradoxe de la situation actuelle concerne la diversité des supports de contact et de collecte des données clients permettant un ciblage fin et une personnalisation sur-mesure des offres, sous la contrainte du respect de la vie privée et des comportements de résistance du consommateur à l'égard de la collecte de ses données.

---

<sup>11</sup> Source : obsconso.fr consulté le 10/10/2019 sur le lien internet <https://www.obsconso.fr/download/6>.

Par ailleurs, le paradoxe de la vie privée consiste à afficher des attentes et des craintes contradictoires avec la manière de se comporter du consommateur. En effet, motivé par l'accomplissement de ses tâches, le consommateur préfère faire l'impasse sur les règles de sécurité même s'il affirme son inquiétude par rapport à la collecte de ses données et retient les chemins les plus simples pour parvenir à ses objectifs (Child et al, 2010). Il continue ainsi à divulguer des informations de plus en plus personnelles voire sensibles le concernant : on parle de 70% d'informations générées par les consommateurs. Ainsi, le paradoxe de la vie privée est ce comportement d'apparence dissonant qui allie à la fois méfiance à l'égard de la collecte et de l'utilisation de ses données personnelles, et partage ou échange spontané et consentant de ces mêmes données. Cela a poussé la CNIL (2017) à poser la question : « Faut-il protéger les consommateurs malgré eux ? ». La loi est en fait un acteur majeur de la protection de la vie privée réduisant ainsi davantage le champ de manœuvre des entreprises dans la collecte et l'utilisation des données clients.

### *III.2.b. Les limites liées au cadre juridique*

Selon l'article 2 de la Loi Informatique et Liberté (1978) : « Constitue une donnée à caractère personnel toute information relative à une personne physique identifiée ou qui peut être identifiée, directement ou indirectement, par référence à un numéro d'identification ou à un ou plusieurs éléments qui lui sont propres ». Ainsi définie, la donnée personnelle est protégée contre toute forme d'abus. La loi donne du pouvoir au consommateur contre les pratiques des entreprises dans la gestion de leurs données privées. L'intérêt politique, médiatique et associatif pour le sujet du respect de la vie privée a permis de faire évoluer les textes de lois, les rendant plus clairs et plus répressifs. Ainsi, le Règlement Général sur la Protection des Données (RGPD) est entré en application le 25 mai 2018 dans tous les pays de l'Union Européenne. Il prévoit des sanctions financières importantes allant jusqu'à 4% du chiffre d'affaires mondial d'une entreprise dans le cas de non-respect de la vie privée des clients. Le RGPD tend à donner plus de contrôle et de transparence aux consommateurs sur leurs données privées, par le droit à l'oubli, le droit à la portabilité et le droit à la communication.

Par ailleurs, la monétisation des bases de données pousse certains juristes<sup>12</sup> à appeler à passer d'un droit à la protection à un droit à la propriété des données personnelles. Il s'agit de s'assurer, selon eux, que les données confiées à une entreprise ne soient pas cédées à des tiers et que chacun soit libre de monétiser ou pas ses données. Les textes de loi se durcissent donc de plus en plus en défaveur des organisations. Associés à des rigidités organisationnelles, ils peuvent devenir des freins au développement stratégique et opérationnel

### *III.2.C. Les limites liées au cadre organisationnel*

L'économie de la donnée place les organisations face à d'innombrables défis à relever en relation avec les changements dans les comportements des consommateurs, le contexte juridique et institutionnel et le management des collaborateurs et des ressources humaines. Les dirigeants d'entreprises doivent gérer entre autres en urgence les transformations organisationnelles nécessaires pour être en conformité avec le RGPD, mais surtout pour résister au sein d'un environnement en perpétuel mouvement, où la donnée joue désormais un rôle central. Ainsi, le RGPD est un bouleversement considérable qui impose un changement de culture dans toute l'entreprise. Cela implique la mise en place d'une démarche de conduite du changement de la « protection des données personnelles » impulsée par une dynamique collective.

Le changement organisationnel est un processus de transformation d'une organisation. Il peut être progressif ou radical, partiel ou total. Le changement a des effets multiples sur les éléments qui composent l'organisation et leurs interrelations, les processus, les produits, les services et les objectifs organisationnels. L'impact sur les objectifs est le signe d'un changement organisationnel radical. Les différentes théories de management ont leurs origines dans la recherche de styles de gestion qui améliorent la capacité d'adaptation de l'organisation à l'environnement, en minimisant les effets négatifs de l'environnement sur l'organisation (Lalanne, 1998). Le changement organisationnel est souvent appréhendé dans la littérature académique et managériale comme un « problème » pour l'organisation. Dans l'organisation elle-même, le changement est appréhendé également dans la plupart des cas comme un épisode difficile et critique, que l'on se place du côté de ceux qui vivent le

---

<sup>12</sup> Source : [blog.lefigaro.fr](http://blog.lefigaro.fr/bensoussan/2018/02/pour-un-droit-de-propriete-et-une-monetisation-des-donnees-personnelles.html) consulté le 21/07/2019 sur le lien internet <http://blog.lefigaro.fr/bensoussan/2018/02/pour-un-droit-de-propriete-et-une-monetisation-des-donnees-personnelles.html>

changement ou du côté de ceux qui le conduisent. Toute réflexion ou toute action de changement se pose inévitablement la question des résistances au changement.

Pour Lewin (1958), tout processus de changement organisationnel doit contenir trois phases: 1/ le dégel des processus organisationnels comme un signe d'ouverture, de préparation et de disposition au changement ; 2/ la mise en œuvre du changement ; 3/ la standardisation des nouveaux processus, structures et/ou systèmes dans l'organisation (le gel). Ces trois phases garantissent à l'organisation de retrouver son équilibre à la suite du changement. Une des pistes que l'on pourrait développer est de proposer une autre vision du problème de la conduite du changement en remettant en cause la notion de résistance. Certaines approches (Arnoud et Falzon, 1993) proposent de lui substituer la notion d'ambivalence. L'idée ici est de montrer que la difficulté inhérente à la conduite d'un changement organisationnel ne s'exprime pas dans la lutte contre les résistances au changement mais de manière plus complexe, dans la gestion de l'ambivalence propre au processus de changement. Les mutations informationnelles actuelles vécues par les organisations devraient donc être gérées comme des situations de changements organisationnels. La formation des collaborateurs, la communication établie avec eux et la création de métiers propres à la gestion des données pourraient constituer des solutions pour être plus flexibles et réactives.

## **VI. Les fondements du marketing relationnel autour des données clients**

Nous définissons dans ce qui suit le marketing relationnel comme l'ensemble des techniques, des outils et des stratégies qui lient une entreprise à ses partenaires. Les bases du marketing relationnel s'inspirent de deux grandes théories du marketing, la théorie de l'échange social (Bagozzi, 1974) et la théorie de la confiance-engagement (Morgan et Hunt, 1994).

### **VI.1. La théorie de l'échange social (Bagozzi, 1974)**

Afin de présenter sa théorie de l'échange, Bagozzi (1974) s'est posé trois questions aidant à mieux comprendre la formation des relations entre deux parties : Pourquoi des relations existent entre les organisations et les personnes ? Comment les situations d'échange sont créées, résolues ou évitées ? Comment ces situations d'échange devraient être créées ou

résolues ? Le marketing est alors défini comme le processus de création et de résolution des relations d'échange entre deux parties dans une optique de gain équitablement partagé.

La théorie de l'échange social affirme que les personnes et les organisations interagissent de manière à maximiser leurs profits et à minimiser leurs coûts. Les profits pourraient alors être des objets matériels, un plaisir psychologique, ou un gain social. Par ailleurs, les coûts seraient des objets néfastes, ou des punitions psychologiques ou sociales. Pour cela, le partage des données privées devrait s'inscrire dans une optique d'échange social où le consommateur sera amené à faire un arbitrage coûts-bénéfices avant de décider d'échanger ses données avec une entreprise ou pas.

En effet, afin d'optimiser sa relation d'échange lors d'une situation de partage de ses données, le consommateur va opter pour un « Calculus Behaviour » (Laufer et Wolfe, 1977) : Il s'agit d'un calcul rationnel fondé sur l'estimation des conséquences futures d'un comportement, ou plutôt sur la capacité à gérer les conséquences d'un choix. Cela montre que la vie privée peut faire l'objet d'interprétation en termes économiques (Klopfer et Rubenstein, 1977) et que le choix de la nature et du nombre de données partagées par le client va dépendre d'une évaluation des bénéfices par rapport aux risques encourus (Dinev et Hart, 2006). De même, la théorie de l'échange social permet d'expliquer les relations dyadiques franchiseur-franchisé puisque la collecte des données et leur partage se feraient en fonction de l'ensemble des coûts subis (baisse des marges, charges fixes importantes, etc.) et des bénéfices escomptés (satisfaction et fidélisation des clients, innovation, etc.).

## **VI.2. La théorie de la confiance-engagement (Morgan et Hunt, 1994)**

Le marketing relationnel est défini selon Morgan et Hunt (1994) comme « l'ensemble des activités marketing destinées à établir, à développer et à maintenir des relations d'échange fructueuses ». Ainsi, afin d'aboutir à des relations d'échange gagnant-gagnant, la stratégie relationnelle repose sur la mise en place de contacts interactifs, personnalisés, présentant une valeur ajoutée et ce, durant une période relativement longue. Le modèle de la confiance-engagement vient compléter la théorie de l'échange social de Bagozzi (1974), en mettant en place les piliers d'une relation inter-organisationnelle (Figure 1).

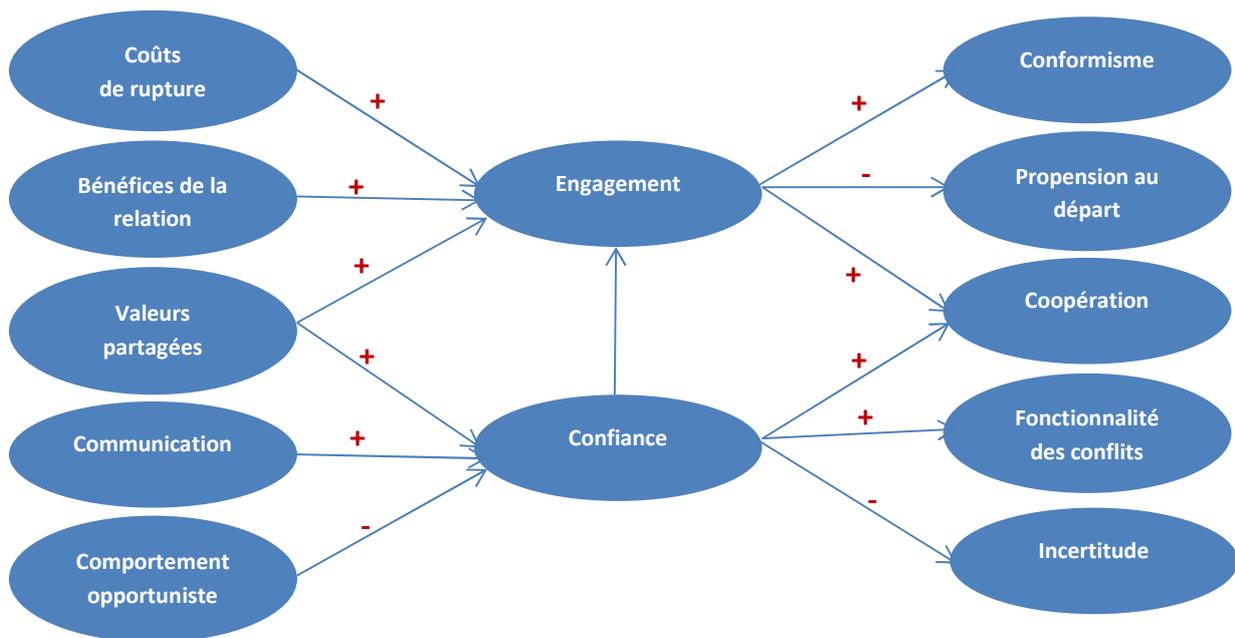


Figure 1: La théorie confiance-engagement (Morgan et Hunt, 1994)

Le modèle confiance-engagement (Morgan et Hunt, 1994) a été développé dans un cadre de marketing industriel B2B. Cela dit, nous pensons qu'il pourrait bien s'adapter au contexte particulier des réseaux de franchise dans les relations franchiseurs-franchisés autour des données clients et de la possession de la base de données. Il s'applique également bien au contexte de la relation B2C entre réseaux de franchise et consommateurs dans la manière d'appréhender leurs données. Les différents concepts abordés dans le modèle confiance-engagement (Figure 1) pourraient bien expliquer les antécédents et les conséquences de succès du management des données clients. Nous mettrons ainsi l'accent dans ce qui suit sur les variables centrales indiquant la qualité relationnelle inter-organisationnelle, à savoir la confiance et l'engagement.

### **VI.3. La confiance : un concept central du marketing relationnel**

Nous pouvons distinguer deux niveaux de relations de confiance dans les réseaux de franchise: les relations entre le franchiseur et les franchisés et les relations entre les franchisés et les clients. La première est une relation verticale entre le franchiseur et chaque franchisé, gouvernée par un contrat *intuitu personae* et une relation de partenariat et de

collaboration pour l'atteinte des objectifs communs. La deuxième relation lie les franchisés aux clients du réseau et se fonde sur le principe de la proximité humaine et relationnelle.

### **VI.3.a. La confiance dans les relations inter-organisationnelles**

S'il est vrai que certains auteurs (Filser, 2001 ; Lepers, 2003), se sont focalisés sur les différentes formes que peut prendre la confiance dans l'échange vertical fournisseurs – grands distributeurs, il est vrai aussi que la confiance occupe une place très marginale dans les travaux théoriques sur les systèmes de franchise (Dickey et al., 2007). Les chercheurs s'y intéressant se préoccupent davantage de la confiance entre franchiseur et franchisé (Dickey et al., 2007), même si beaucoup de travaux ont montré que le contexte socio-relationnel, dans lequel se déroulent les relations dyadiques, affecte celles-ci (Ferrin et al., 2003).

Les typologies de la confiance s'inscrivent, pour la plupart, dans le cadre défini par Zucker (1986). Celui-ci distingue 3 formes de confiance : la confiance rationnelle, la confiance interpersonnelle (ou relationnelle) et la confiance institutionnelle. Dans le cadre des relations inter-organisationnelles, **la confiance rationnelle** passe par l'émergence de systèmes de gouvernance qui précisent les droits et les devoirs des acteurs. Elle renvoie à la confiance au système juridique qui favorise un cadre propice aux relations contractuelles. Elle implique ainsi la rédaction de contrats aussi complets que possible dans lesquels l'ensemble des éléments jugés clés sont évoqués de manière explicite par les parties prenantes (Sako, 1998). Cela éviterait aux acteurs de se comporter de manière opportuniste par un calcul coûts/avantages. C'est le cas pour les réseaux de franchise, car ce type de confiance apparaît entre le franchiseur et ses franchisés.

**La confiance interpersonnelle ou relationnelle** émerge quant à elle à travers les interactions entre les individus. Mayer et al (1995) la définissent comme « *la volonté délibérée d'être vulnérable aux actions d'une autre partie, fondée sur l'espérance que celle-ci accomplira une action importante pour la partie qui accorde sa confiance, indépendamment de la capacité de cette dernière à surveiller ou contrôler l'autre partie* ». Suivant cette conception, la nécessité d'établir des mécanismes de surveillance et de contrôle est écartée et la confiance se construit sur des bases cognitives et affectives (Lepers, 2003).

Par ailleurs, la confiance fondée sur des bases cognitives (ou la confiance cognitive) « *s'appuie sur des caractéristiques relativement objectives que l'on attribue au partenaire*

comme *l'intégrité, l'honnêteté, la fiabilité, la compétence, la réputation, ou l'histoire de la relation* ». La confiance fondée sur des bases affectives (ou confiance affective) correspond à une relation très spécifique empreinte d'attachement émotionnel, ce qui la rend plus difficile à construire car elle nécessite des interactions très fréquentes entre les individus (Gulati, 1995). Dans le cadre des réseaux de franchise, cette forme de confiance peut apparaître entre le franchiseur et les franchisés individuellement ou entre franchisés qui ont la possibilité d'interagir directement soit dans le cadre de commissions thématiques, soit dans le cadre de réunions régionales ou locales (Gueye, 2009).

**La confiance institutionnelle**, peut être comprise comme « *un attribut collectif partagé entre les individus grâce à des construits normatifs et sociaux* » (Lepers, 2003). Les relations interpersonnelles se déroulent pour la plupart du temps dans un cadre de réseau de relations gouvernées par des normes sociales, de loyauté et de réciprocité (Macaulay, 1963). Dans le contexte des réseaux de franchise, et eu égard au cadre juridique régissant les relations franchisés /franchiseur la confiance pourrait avoir une base institutionnelle.

### **VI.3.b. La confiance dans les relations organisation –client**

Les entreprises n'ont pas toutes pris conscience des enjeux en matière de respect de la vie privée. Il ne suffit pas de demander au client son consentement (opt-in), il faut créer un climat de confiance qui incite les partenaires de l'échange à partager des informations sur leur profil, leurs relations et leurs projets.

L'un des enjeux majeurs des entreprises est aujourd'hui d'arriver à capitaliser sur l'historique de la relation client afin de la préserver et de faire croître leur valeur. Cette relation trouve ses fondements dans la confiance qui se définit comme « la croyance du client selon laquelle il peut s'en remettre à ce qui est dit ou promis par le vendeur » (Swan et al., 1985, N'goala, 2010). Il s'agit, selon une première conception, d'une variable psychologique à la fois cognitive et affective qui reflète un ensemble de présomptions accumulées quant à la crédibilité, l'intégrité et la bienveillance du partenaire (Gurvies & Korchia, 2002). La facette cognitive pourrait, par exemple, se former à travers la dimension « compétence », alors que la facette émotionnelle et affective se forme à travers la dimension « bienveillance ». Selon une deuxième conception, la confiance est une variable conative basée sur des comportements confiants de consommateurs et une volonté de pouvoir compter sur l'autre

partie de l'échange. Ainsi, dans le cadre du management des données clients (Culnan et Armstrong, 1999) trouvent que l'utilisation parcimonieuse et transparente des informations pourrait favoriser la confiance des consommateurs et agir sur les risques perçus liés à la divulgation des données personnelles.

#### **VI.4. L'engagement, l'une des conséquences de la confiance**

Le modèle de la confiance-engagement (Morgan et Hunt, 1994) montre un lien direct et fort entre la confiance et l'engagement. En effet, l'engagement découle de la confiance et reflète l'intention de poursuivre une relation, indépendamment des changements qui peuvent intervenir dans l'environnement. L'engagement se définit donc comme une volonté de développer et de maintenir des relations durables par des promesses et des sacrifices permettant de réaliser, sur le long terme, des bénéfices au profit de tous les acteurs impliqués (Rylander et al., 1997). Il s'agit donc d'une promesse (implicite ou explicite) de continuité de la relation entre les partenaires (Dwyer et al., 1987). L'engagement explicite est « la volonté du client de maintenir au prix d'un effort personnel une relation qu'il juge importante et dont la valeur croît selon lui en fonction de la durée » ; l'engagement implicite est « la connaissance que le client a de ses comportements d'achat envers le partenaire ou la marque » (Frisou, 2000).

Lorsqu'il y a engagement, la relation facilite le conformisme, réduit la propension au départ et à la rupture de la relation, la coopération est améliorée et l'incertitude est minorée (Morgan et Hunt, 1994). Pour cela, dans un cadre de management des données clients, il devient primordial de travailler sur les déterminants de la confiance et de l'engagement afin de pouvoir bénéficier des conséquences positives qui leur sont associées. Parmi les déterminants pouvant être impliqués dans la collecte et la gestion des données clients, nous retenons le partage de valeurs (Morgan et Hunt, 1994).

#### **VI.5. Le savoir-faire, une valeur partagée dans le cadre des réseaux de franchise ?**

Le management de la donnée client pourrait devenir stratégique dans le sens où il deviendrait, comme la technologie, un outil indispensable et standard dans sa mise en œuvre au sein des réseaux. Il pourrait ainsi faire l'objet d'un savoir-faire spécifique que le

franchiseur doit développer et partager avec les franchisés. Cette dimension dépend-elle de la taille du réseau, de son activité, ou de la place de la donnée client dans son activité ?

Le savoir-faire peut se définir comme « *les connaissances substantielles, originales et gardées secrètes, issues des expériences industrielles et/ou économiques du franchiseur, conceptualisées et transposables dans une autre entreprise, dans le but d'améliorer ses performances...Il peut s'agir d'un savoir-faire de métier (...) et/ou d'un savoir-faire d'exploitation (techniques commerciales, de gestion, d'organisation, de réception des clients...ou de l'une d'elles seulement).* » (Freyburger et al, 1998).

Afin de déterminer la composition du savoir-faire d'un franchiseur, Freyburger et al (1998) recommandent de chercher l'utilité économique de ce savoir-faire qui doit procurer un avantage concurrentiel aux franchisés. De même, s'il doit permettre un avantage concurrentiel, le savoir-faire ne peut être admis que si la combinaison des connaissances qui le forment n'est pas connue. Par conséquent, il n'est protégé que par le secret. (Freyburger et al, 1998). En ce sens, sans originalité dans la gestion de la donnée client, sans avantage concurrentiel propre à l'enseigne et sans secret bien gardé, il semble difficile de définir la gestion de la donnée client comme un élément de savoir-faire.

Par ailleurs, selon Kaufmann et Eroglu (1999), le package de franchise est composé de quatre éléments, chacun d'entre eux renvoie à une série de savoir-faire centraux et périphériques :

- **Les produits et services fournis** (Product/Service Deliverables) : cet élément désigne les caractéristiques uniques et différenciées du concept et des savoir-faire y afférant. Ces caractéristiques sont généralement décrites dans des supports opératoires tels que la bible de la franchise, les manuels et les fiches techniques. Elles définissent une niche compétitive sur le marché. Il peut s'agir par exemple de la composition spécifique d'un menu ou d'une recette.
- **Les avantages additifs** (Benefit Communicators) : ce sont tous les éléments du package qui permettent de rendre tangibles et visibles, pour les consommateurs, les avantages liés au concept. Il peut s'agir, par exemple, du parfum des draps dans une chaîne d'hôtels.
- **Les identifiants du système de franchise** (System Identifiers) : ce sont les signes commerciaux distinctifs, c'est-à-dire les éléments visuels qui déterminent l'identité et

l'image de l'enseigne, ainsi que l'appartenance des franchisés au réseau. Il peut s'agir par exemple du logo, des couleurs des uniformes ou du style architectural des locaux.

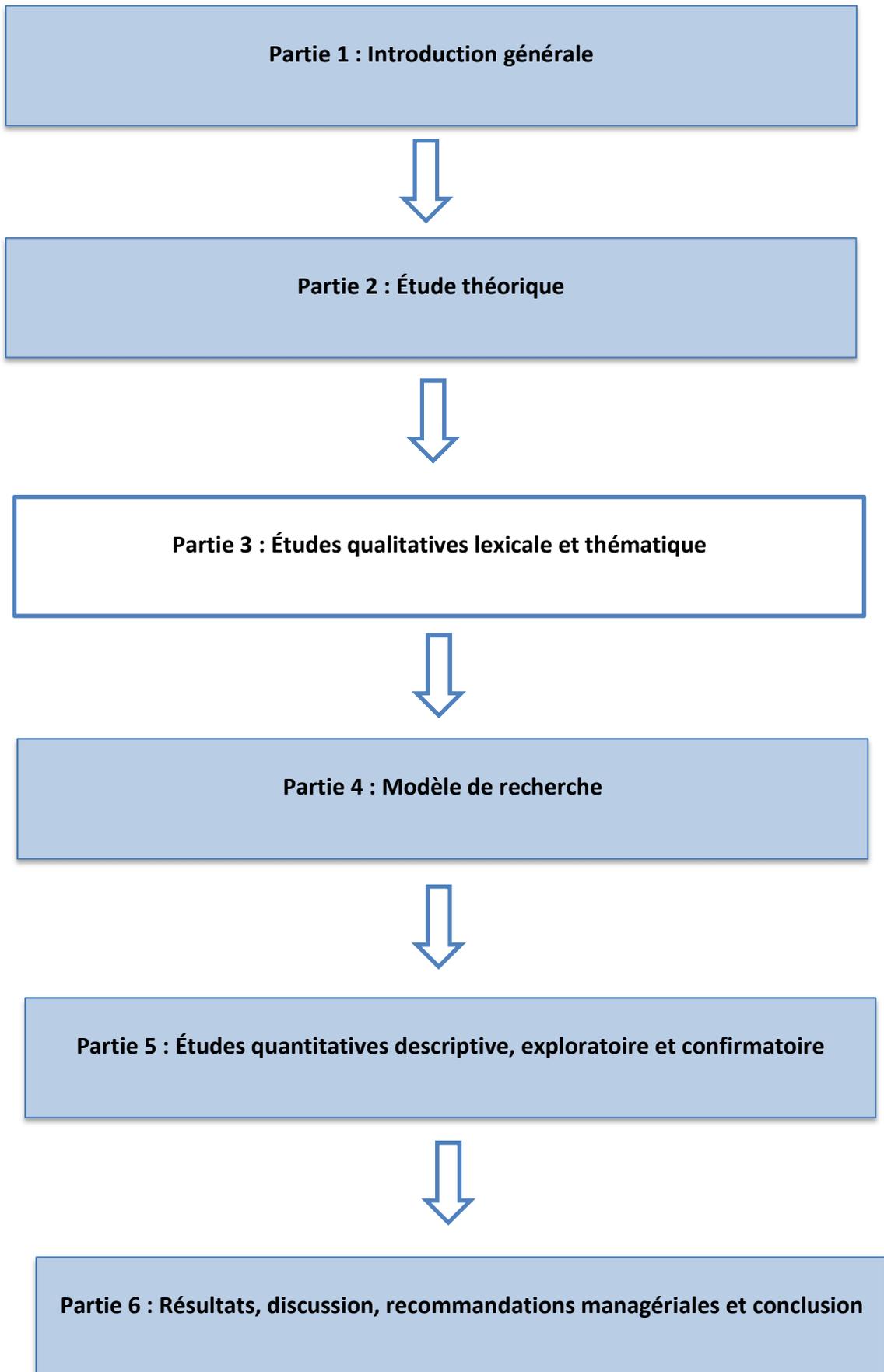
- **Les facilitateurs** (Format Facilitators) : ce sont les procédures et les pratiques qui permettent le fonctionnement efficient du concept aussi bien dans les unités franchisées que dans le réseau global. Il peut s'agir par exemple des caractéristiques technologiques des équipements ou des méthodes de reporting financier.

Ainsi, le management des données clients, démontré à plusieurs reprises comme source d'avantage concurrentiel chez les entreprises, sera intégré dans la composition du savoir-faire d'un réseau de franchise et partagé par tous ses membres. Il pourrait s'insérer dans la dernière composante du savoir-faire qui est les facilitateurs. Il concerne l'ensemble des méthodes et des outils mis en place et partagés par les membres du réseau afin d'atteindre les objectifs individuels et collectifs propres aux produits et services fournis.

## V. La synthèse de la revue de littérature

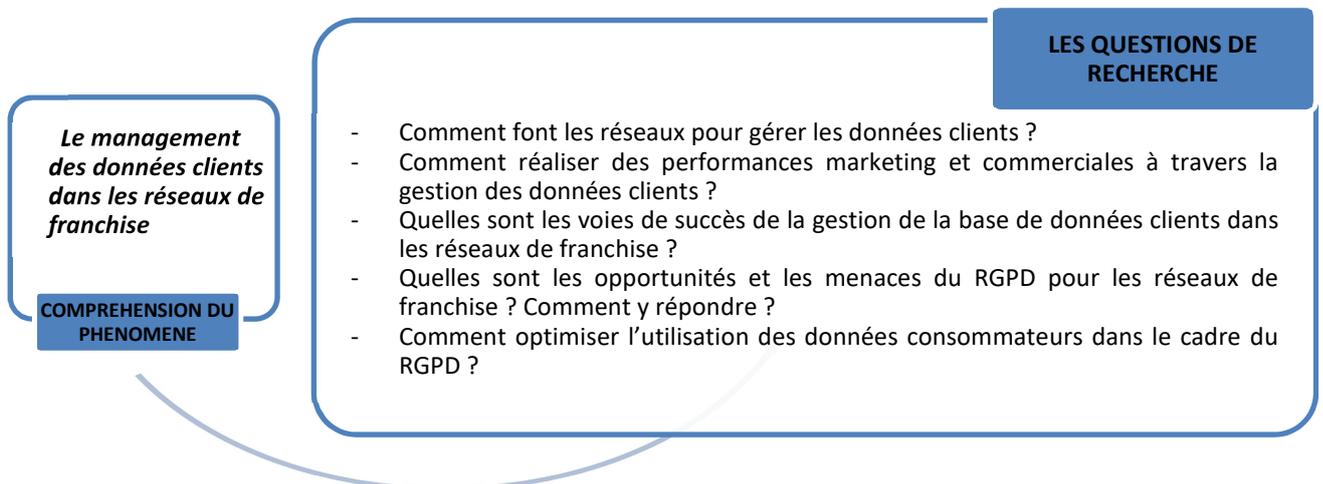
Étant donné le caractère novateur de notre problématique pour notre contexte particulier des réseaux de franchise, nous avons opté pour une démarche inductive. Cela nous a permis de passer de la compréhension du sujet, de ses contours et de ses particularités au travers d'une étude qualitative exploratoire auprès de franchiseurs, de franchisés et d'experts de la franchise, à une délimitation théorique du sujet en suivant les grands résultats de notre étude qualitative. Sur la base de ce cheminement intellectuel, deux théories clefs du marketing relationnel ont été mobilisées. Il s'agit de la théorie de l'échange social de Bagozzi (1974) et le modèle confiance-engagement de Morgan et Hunt (1994). Elles permettent à notre sens d'expliquer une bonne partie des résultats issus de l'étude qualitative et de préparer à l'étude quantitative auprès de franchiseurs et de franchisés.

Dans un souci de cohérence et de clarté, nous avons gardé une structure classique de ce rapport en commençant par la revue de la littérature, suivie par l'étude qualitative puis quantitative.



## Chapitre 2 : L'étude qualitative, méthodologie et premiers résultats

L'étape de l'étude qualitative est très importante dans la compréhension de la nature de l'intérêt accordé par les managers dans le domaine de la franchise à la collecte et à l'utilisation des données clients. Cette étude nous permet également d'identifier les problématiques réelles qui se cachent derrière la notion de la donnée dans les réseaux. Cette démarche est primordiale dans la définition des concepts théoriques essentiels pour finaliser le processus de modélisation indispensable à l'étude quantitative, et pour répondre à certaines questions de recherche posées :



### I. Le choix d'une démarche qualitative inductive

Le management des données clients dans les réseaux de franchise est un sujet d'actualité et très peu traité de manière scientifique. La récence de ce sujet nourri par les innovations technologiques actuelles nous conduit à privilégier une approche plus exploratoire voire inductive (Creswell et Clark, 2010). Le choix de la *Grounded Theory*<sup>13</sup> comme méthodologie est justifié ici pour générer de nouvelles théories en favorisant l'innovation scientifique (Glaser et Strauss, 1967). Le point de départ étant principalement le terrain, les concepts et les théories retenus sont ici le résultat d'une formalisation et d'un travail de construction progressifs. Cela revient donc à explorer le texte sans anticiper les idées à identifier

<sup>13</sup> L'appellation *Grounded Theory* est conservée dans son appellation d'origine afin de garder son identification telle qu'elle a été développée par Glaser B. et Strauss A.

(Moscarola, 2018). Ainsi, pour approcher notre terrain, nous avons réalisé une étude qualitative exploratoire pour mieux identifier nos variables d'étude et fixer la suite de notre démarche méthodologique. La méthode de l'entretien semi-directif avec guide d'entretien a donc été retenue pour cette phase qualitative pour différentes raisons :

- Elle nous permet de définir des lignes directrices en imposant un cadre général aux différents chercheurs impliqués dans cette phase ;
- La richesse des informations procurées par cette méthode nous permet d'explorer et d'alimenter un champ de recherche relativement nouveau ;
- La flexibilité offerte au chercheur dans la reformulation des questions et des relances permet d'éviter les situations de blocage et d'optimiser la collecte des données qualitatives ;
- Cette méthode nous permet également de définir les étapes à suivre dans la recherche, notamment au sujet de l'étude quantitative par questionnaire.

## **II. La stratégie de l'échantillonnage qualitatif**

Dans une démarche qualitative, le but de l'échantillonnage est de produire un maximum d'informations en ciblant des répondants de manière intentionnelle ou raisonnée (Mukamurera et al., 2006). Le guide d'entretien a été adapté au profil de la personne interviewée (**Annexe 1**). La version administrée auprès des franchiseurs et des franchisés comporte cinq grandes parties qui traitent de la place de la donnée client dans le réseau, la stratégie de l'entreprise dans la gestion des données clients, la relation contractuelle franchiseur-franchisé au regard de la gestion des données clients, le règlement général sur la protection des données (RGPD) et la relation de la donnée au client depuis le RGPD. Les experts de la franchise ont été interviewés autour de trois grands thèmes en relation avec la perception du RGPD, la place de la donnée client dans les entreprises en général et dans les réseaux de franchise en particulier et les changements perçus dans les organisations après l'entrée en vigueur du RGPD.

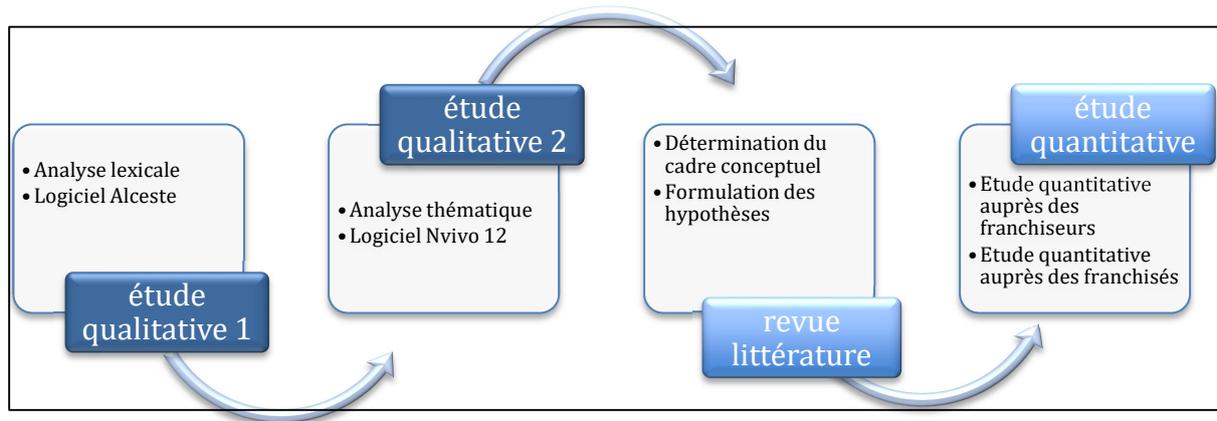
L'étude qualitative a eu lieu entre juin 2018, soit après l'entrée en vigueur du RGPD, et mars 2019. Les entretiens se sont déroulés en face à face ou par téléphone et ont duré 60 minutes en moyenne. Tous les entretiens ont été enregistrés après consentement de l'interviewé. Au

total, 32 personnes ont participé à l'étude soit 12 franchiseurs, 10 franchisés et 10 experts de la franchise. Les entretiens menés auprès des franchiseurs et des franchisés ont dans un souci d'exhaustivité et de pertinence été sélectionnés de manière à respecter la représentativité des différents secteurs d'activités dans le commerce et les services. Ces réseaux sont représentatifs en termes de nombre de points de vente, de nombre de franchisés et/ou en termes de croissance du Chiffre d'Affaires parmi les secteurs suivants : équipement de la maison, équipement de la personne, alimentaire, commerces divers, services auto, coiffure et esthétique, services aux personnes, services aux entreprises, hôtellerie. Les 10 experts en franchise interviewés exercent pour 4 d'entre-eux dans le conseil, 2 dans l'expertise comptable et 4 dans le secteur juridique (**Annexe 2**).

Les entretiens qualitatifs respectent tous les trois principes de l'étude qualitative (Moscarola, 2018) :

- **La pertinence** : les questions posées à des personnes d'horizons divers et variés ont permis de reconstituer les différentes facettes liées à la place de la donnée dans les réseaux de franchise en France. La saturation sémantique a marqué la fin de la collecte des données qualitatives auprès des différents profils interviewés.
- **La crédibilité de la source** : la collecte a été faite auprès de personnes impliquées directement ou indirectement dans le management des données clients dans les réseaux de franchise et justifiant d'une grande expérience dans leur domaine.
- **La variété** : afin d'avoir une idée plus complète des différentes questions liées au management de la donnée client dans les réseaux de franchise, nous avons interviewé 3 profils de répondants : les franchiseurs (12), les franchisés (10) et les experts de la franchise (10) (appartenant à différents secteurs d'activité, avec des tailles et des anciennetés de réseaux différentes et ayant des degrés de maturité digitale variés).

### III. L'analyse de contenu



Après transcription intégrale des enregistrements des entretiens sous format texte, les corpus ont été alors pseudonymisés et passés aux analyses de contenu. L'analyse de contenu est «un ensemble de techniques d'analyse des communications visant, par des procédures systématiques et objectives de description du contenu des énoncés, à obtenir des indicateurs (quantitatifs ou non) permettant l'inférence de connaissances relatives aux conditions de production/réception (variables inférées) de ces énoncés » (Bardin, 1977, p. 43). En d'autres termes, l'analyse de contenu est le processus de mise à plat de données brutes permettant de leur donner un sens en faisant émerger des éléments nouveaux permettant la production de nouvelles connaissances.

Cette phase nous a permis de (1) reconstruire les représentations autour de la donnée client et de sa gestion dans les réseaux de franchise, (2) de comprendre comment la donnée client est approchée et gérée dans les réseaux de franchise, (3) d'identifier des groupes homogènes dans la manière d'approcher la donnée client et (4) de définir les déterminants de réalisation de performances commerciales et marketing dans les réseaux de franchise.

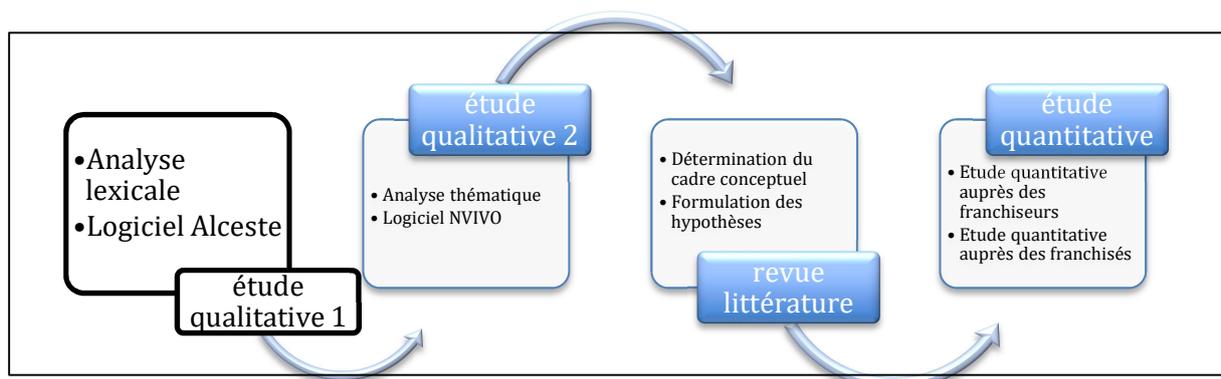
L'analyse de contenu s'est déroulée en 3 phases chronologiques :

- **Phase 1 : La pré analyse** : cette phase commence par une première lecture flottante du corpus afin de clarifier les orientations des différentes personnes interviewées et de délimiter le champ d'investigation (Robert & Bouillaguet, 1997). Les chercheurs doivent ensuite décontextualiser les différentes parties du corpus en les regroupant par thèmes (Tesch, 1990).

- **Phase 2 : L'exploitation du corpus** : il s'agit ici de procéder aux opérations de codage, décompte ou énumération. Cette étape est essentielle dans la mesure où elle permet d'identifier le sens qui se cache derrière les différents thèmes et verbatims.
- **Phase 3 : L'interprétation** : l'interprétation des résultats consiste à « *prendre appui sur les éléments mis au jour par la catégorisation pour fonder une lecture à la fois originale et objective du corpus étudié* » (Robert & Bouillaguet, 1997, p. 31). Il s'agit donc d'évaluer la richesse du corpus et l'atteinte des objectifs définis à priori de l'étude qualitative.

L'analyse de contenu adoptée est du type conventionnel (Hsieh & Shannon, 2005). Celle-ci préconise l'identification des codes et des catégories au moment de l'analyse des données. Elle se scinde en deux : l'analyse lexicale (1) et l'analyse thématique (2).

### III.1. L'analyse lexicale sur ALCESTE



A la suite de la retranscription des entretiens, nous avons relu l'ensemble du corpus plusieurs fois à des moments différents. Cette étape de lecture flottante nous place d'emblée dans la position de l'induction qui consiste « *à laisser parler les données d'elles-mêmes afin de tenter de définir et de comprendre les notions* » (Miles et al., 2012, p112). L'analyse lexicale permet de traiter les données textuelles sans filtre sur les catégories à découvrir grâce à la nature et la richesse des vocabulaires présents dans le corpus.

L'usage du logiciel ALCESTE a permis une analyse de discours grâce aux statistiques textuelles automatisées (Helme-Guizon et Gavard-Perret, 2004). Elle vise à rapprocher ce qui est dit dans le texte sans en déformer ni le sens ni les caractéristiques de production

(Gauzente et Peyrat-Guillard, 2007) en s'intéressant à la structure lexicale du corpus et en étudiant les mots et la racine des mots selon le principe de la classification descendante hiérarchique.

### *III.1.a. La préparation des corpus :*

Le corpus principal de 32 entretiens a été découpé en trois sous-groupes distincts répartis ainsi :

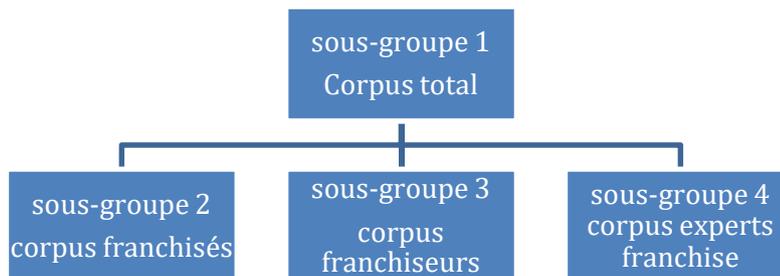


Figure 2: La partition du corpus total

Nous avons conservé le paramétrage automatique standard proposé par le logiciel. Il permet de vérifier le niveau de finesse de l'analyse à partir des critères suivants : le pourcentage de corpus analysé doit idéalement se situer au-dessus de 70% du corpus total, le nombre de classes retenu doit être compris entre 3 et 5, le nombre de mots analysés par u.c.e<sup>14</sup> doit être supérieur à 70%. Nos quatre corpus comportent les conditions nécessaires pour obtenir un résultat significatif tel que présenté ci-dessous (Tableau 2) :

---

<sup>14</sup> u.c.e : unité de contexte élémentaire ; le logiciel Alceste décompose en petites unités élémentaires d'une longueur approximative de deux ou trois phrases.

**Tableau 2: Caractéristiques lexico-métriques des quatre corpus obtenus par l'analyse lexicale avec Alceste**

	Données du traitement	Sous-groupe 1 Corpus total	Sous-groupe 2 Corpus franchisés	Sous-groupe 3 Corpus franchiseurs	Sous-groupe 4 Corpus experts franchise
<b>Données statistiques</b>	Taille du corpus	1,1 Mo	226 Ko	379 Ko	268 Ko
	Nombre d'entretiens	32	10	12	10
	Nombre de mots total	198 589	55 296	70 634	47 690
	Nombre de mots distincts	8 120	4 392	5 504	3 627
	Nombre de mots analysés	1 257	1 072	1 061	766
	Pourcentage de richesse de vocabulaire	98,77%	98%	98%	98%
<b>Données paramétrées</b>	Type de traitement	Classification double	Classification double	Classification double	Classification Double
	Nombre de mots par u.c.e pour la première classification	11	11	12	11
	Nombre de mots par u.c.e pour la seconde classification	12	12	12	12
	Fréquence minimum d'un mot pris en compte dans l'analyse	4	4	4	4
<b>Résultats</b>	Pourcentage du corpus analysé	<b>86 %</b>	<b>70%</b>	<b>73%</b>	<b>73%</b>
	Nombre de classes stables retenues	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>4</b>
	Nombre moyen de mots analysés	1 992	1 072	1 567	1 110

Les premiers calculs permettent de rendre compte des similitudes entre les lignes (la partition en u.c.e) et les colonnes (les formes issues de la segmentation) des tableaux lexicaux grâce à une classification descendante hiérarchique. Cette méthode consiste à extraire automatiquement les classes d'énoncés représentatifs en repérant les oppositions les plus marquantes du corpus. Il s'agit d'une procédure itérative. Le logiciel effectue une double classification pour parvenir à un certain nombre de classes statistiquement indépendantes. Le calcul du Khi2 pour chaque mot retenu permet de déterminer l'intensité de l'appartenance du mot à la classe. Le vocabulaire le plus significatif par classe est précisé.

### III.1.b. Présentation des résultats de l'analyse lexicale :

#### 1. Le sous-groupe 1 : corpus global

Le corpus global regroupe la totalité des 32 discours. Après une classification double, 3 classes ressortent du traitement effectué par ALCESTE sur 86 % du corpus analysé. Chaque classe exprime un champ lexical bien spécifique ; le détail apparaît dans la figure ci-après :

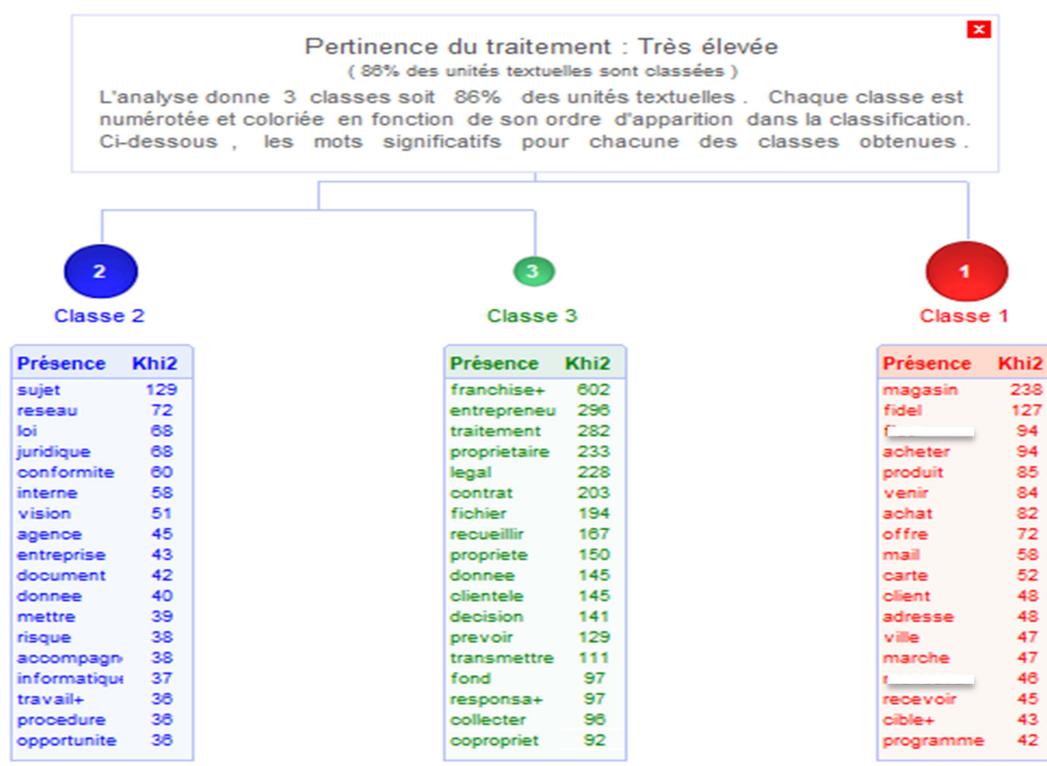


Figure 3: Analyse Alceste du corpus global

**La classe 1** : (51,17 % des unités textuelles classées) est la classe la plus spécifique ; nous l'avons appelée « **La donnée : comment la collecter ? A quelles fins ?** ». Le vocabulaire le plus spécifique est : magasin (335)<sup>15</sup>, fidélité (267), produit (151), offre (127), carte (184).

La carte de fidélité est essentielle pour augmenter les visites des clients et leurs achats en magasin. Les verbes caractérisant cette classe « acheter, faire venir ». Ils renvoient à l'importance pour le client d'adhérer au système de fidélité pour bénéficier du programme de fidélité ; pour le franchisé, cela lui permet de le faire venir au point de vente pour

<sup>15</sup> Ce chiffre correspond au nombre de fois où le mot retenu a été cité lors de l'analyse de la classe en question. Le chiffre accolé à chaque mot retenu sur le graphisme issu de l'analyse correspond au Khi 2. Celui-ci permet de déterminer l'intensité de l'appartenance du mot à la classe.

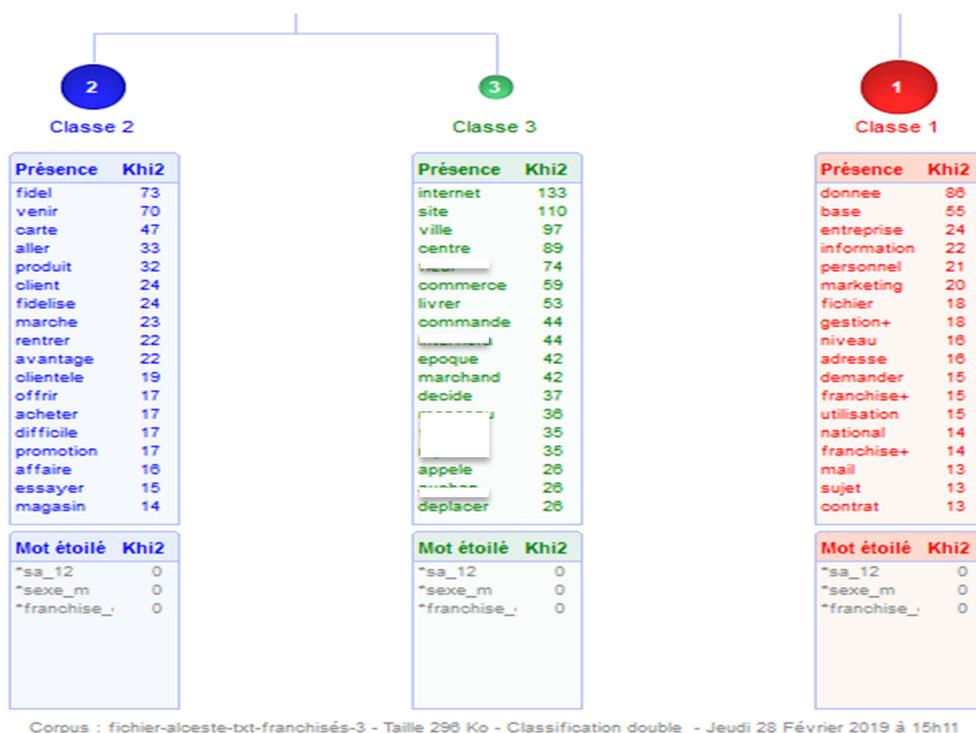
acheter : « *les données que je récupère c'est uniquement pour identifier le client et pouvoir le reconnaître* » (FR 10).

**La classe 2** : 37, 04 % des unités textuelles classées correspond à « **La mise en place et au déploiement du règlement RGPD** ». Nous pouvons remarquer que la majorité des mots explique comment il se met en œuvre dans les réseaux avec un vocabulaire tel que : Règlement (248), RGPD (239), sujet (121), juridique (41), conformité (49), loi (53), interne (60). Les verbes cités expriment les modalités de son déploiement : accompagner, permettre, maîtriser. Le RGPD est important et doit être maîtrisé par les réseaux. Il implique le service juridique et administratif. La mise en conformité est obligatoire. C'est aussi une opportunité pour les réseaux. Ils régularisent leurs process (mise en place d'un kit avec des documents appropriés...) pour faciliter la mise en place tout en veillant à accompagner les franchisés pour sa mise en œuvre dans les points de vente.

**La classe 3** : (11,79 % des unités textuelles classées) est la classe la plus spécifique ; nous l'avons nommée « **Le traitement et la propriété de la donnée** ». Elle regroupe du vocabulaire tel que franchiseur (174), fichier (85), traitement (74), entrepreneur (214), propriétaire (34). La décision est prise par le franchiseur « *il traite les fichiers pour le compte du franchisé qui lui transmet le fichier et autorise le franchiseur d'en faire usage dans le cadre du contrat en cours* » (EXP F 5) ; « *le fichier appartient à celui qui prend la décision du traitement de ces données dans l'intérêt du réseau qu'il anime* » (EXP F 1). Selon certains experts franchise « *le savoir-faire est dans l'usage* » (EXP F 7).

## 2. Le sous-groupe 2 : corpus franchisés

Le corpus du sous-groupe 2 regroupe 10 discours. Après une classification double, 4 classes ressortent du traitement sous ALCESTE gardant 70% du corpus analysé. Chaque classe exprime un champ lexical bien spécifique ; le détail apparaît dans la figure ci-après :



**Figure 4: Analyse Alceste du sous-groupe 2 (franchisés)**

**La classe 1** : 54,28 % des unités textuelles classées est la classe la plus spécifique ; nous l’avons appelée « **Le magasin à l’origine de la collecte des données** ». Elle regroupe du vocabulaire tel que donnée (214), base (106), entreprise (37), information (47), personnel (40), RGPD (45). La donnée est collectée principalement dans le point de vente par le franchisé ou les équipes en contact avec la clientèle. L’ensemble des informations sont communiquées par le client et remontées par le franchisé au franchiseur.

**La classe 2** : 35, 51 % des unités textuelles classées est une classe homogène ; nous l’avons intitulée « **La carte de fidélité : maillon clé de la relation client** ». Parmi le vocabulaire le plus significatif, on peut citer : fidélité (80), carte (58), produit (32), client (177), avantage (22). Les verbes sont très évocateurs : venir, acheter...

La carte de fidélité est un levier pour faire venir le client en point de vente. Elle permet donc de générer du trafic, de construire une relation personnalisée avec le client sur la base des avantages qu’il va en tirer. Le verbatim suivant illustre bien cette idée « *si vous avez un magasin sans carte de fidélité, vous êtes obsolètes* » (FE 2) ou encore « *il y a un rapport de confiance entre le commerçant et son client* » (FE 4).

**La classe 3** : 10,21 % des unités textuelles classées est une classe plus réduite ; nous l'avons nommée « rôles alloués aux canaux marketing dans la collecte des données ». Parmi le vocabulaire le plus significatif, on peut citer : internet (18), site (30), ville (17), centre (12), commerce (14). Les verbes sont très évocateurs : livrer, commander, décider.

Le site internet est complémentaire au magasin. Il a des fonctions spécifiques liées à la commande. Le magasin peut servir de relais pour la livraison des produits. Le magasin situé au cœur de la ville crée une relation de proximité avec les clients. Les deux canaux assurent des fonctions complémentaires de recrutement et de traitement des données clients.

### 3. Le sous-groupe 3 : corpus franchiseurs

Ce sous-groupe représente 73 % d'unités textuelles analysées ; il en ressort 4 classes :

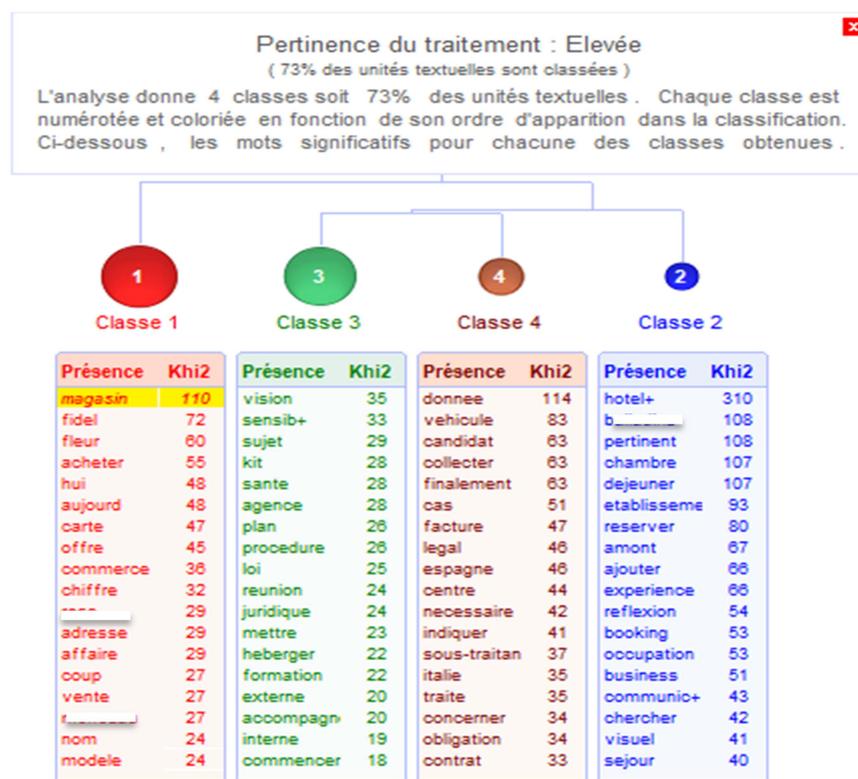


Figure 5: Analyse Alceste du corpus franchiseurs

**La classe 1** : Il s'agit de 42,88% des unités textuelles classées ; c'est la classe la plus homogène; nous l'avons intitulée « Rôle du magasin dans le processus de fidélisation ». Elle

regroupe du vocabulaire tel que magasin (115), fidélité (80), aujourd'hui (57), acheter (48). Les verbatims illustrant cette classe sont « *encarter un client, cela rapporte cinq points de fidélité supplémentaires* » (FR 6). L'objectif ici est de montrer que le point de vente permet de développer la relation client, développer une relation de confiance. Il optimise le trafic et génère un chiffre d'affaires supplémentaire.

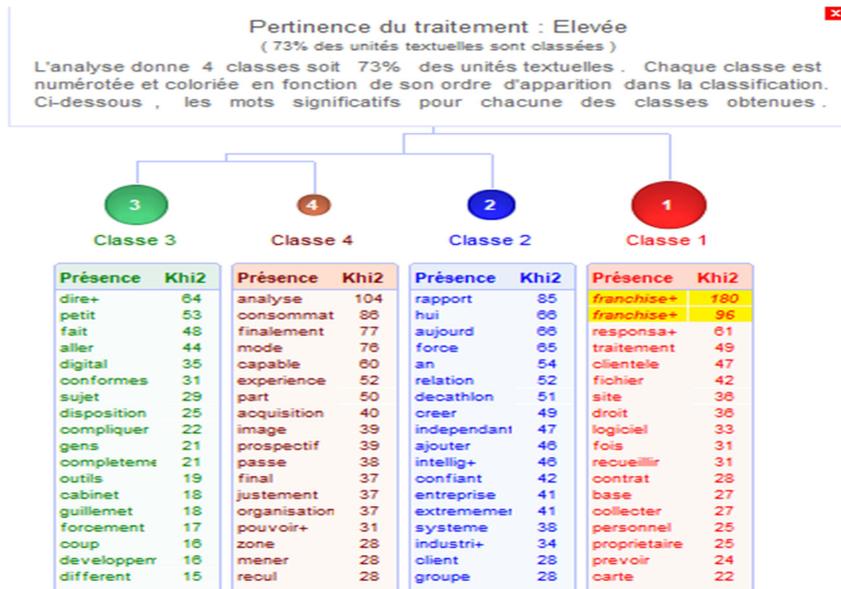
**La classe 2** : Cela concerne 7,3 % des unités textuelles classées. Nous l'avons appelée : « **Place de la donnée client dans la gestion de l'expérience client** ». Vocabulaire clé : pertinent (11), expérience (12) communication (15).

**La classe 3** : 35,5% des mots les plus significatifs sont : vision (35), sujet (30), kit (18). Ils nous renseignent sur les « **Modalités de déploiement du RGPD par le franchiseur** » pour la sensibilisation de toutes les parties prenantes internes et externes et la mise en conformité du réseau. Certains verbes cités en témoignent : mettre, suivre, faire... La vision RGPD doit être commune à tout le réseau. Le service juridique est impliqué dans la procédure. Le franchiseur doit veiller à la formation de ses franchisés pour la mise en œuvre.

**La classe 4** : Il s'agit de 14,59 % des unités textuelles. Nous l'avons nommée : « **Propriété et copropriété des données collectées** » parmi le vocabulaire le plus significatif, on note donnée (122), candidat (17), collecter (34), finalement (28), loi (10). Le verbatim suivant illustre bien l'idée présentée : « *il y a une copropriété uniquement sur la base des données du franchisé* » (EXP F4). Le franchiseur a besoin du point de vente pour concevoir sa politique de fidélisation (classe 1) et la donnée client est nécessaire pour cette gestion de la relation client (classe 2). Les classes 3 et 4 fonctionnent ensemble car elles concernent le savoir-faire du franchiseur notamment par le contrôle et la propriété de ces données et de fait, par la mise en place du RGPD par le franchiseur.

#### **4. Le sous-groupe 4 : corpus experts de la franchise**

Le corpus du sous-groupe 4 regroupe 8 discours. Après une classification double, 4 classes ressortent du traitement effectué par Alceste sur 73 % du corpus analysé. Chaque classe exprime un champ lexical bien spécifique ; le détail apparaît dans la figure ci-après :



**Figure 6: Analyse Aleste du corpus experts de la franchise**

**La classe 1** : Dans 44,1 % des unités textuelles analysées, le vocabulaire qui revient le plus souvent est le suivant : franchiseur (161), franchisé (160), responsabilité (66), traitement (67), clientèle (80). Nous l'avons nommée « **Responsabilité dans le traitement de la donnée** ». Cette classe est la plus significative. Elle évoque la responsabilité qui revient à celui qui assure le traitement.

**Classe 2** : Il s'agit de 17,89 % des unités textuelles - classe plus limitée mais avec des mots significatifs tels que rapport (24), aujourd'hui (39), force (16), relation (26), indépendant (17). Elle évoque « **Le rapport de force entre franchiseur et franchisés** ». Ceci caractérise aussi le management des données clients et la relation qui en découle entre les deux parties.

**Classe 3** : Cela concerne 30,81% des unités textuelles. Quelques mots spécifiques tels que : digital, conforme. Elle évoque le rôle d'accompagnement que peuvent jouer les experts de la franchise pour le déploiement du RGPD. « **Rôle des experts dans la mise en œuvre du RGPD** » : Les verbes d'actions cités (dire, faire, aller) évoquent la mise en œuvre de la procédure pour être conforme au règlement européen. Les outils traditionnels utilisés par les franchiseurs doivent se combiner aux nouveaux outils digitaux.

**Classe 4** : Il s'agit de 7,20 % des unités textuelles ; classe réduite mais évocatrice : « **La connaissance client : source d'innovation dans les réseaux** ». On y trouve un vocabulaire

spécifique tel que : analyse (6), consommation (12), mode (10), capable (8), expérience (6). Les experts de la franchise ont une vue plus globale de la mise en place du règlement avec une dimension juridique (classe 1). Ils s'intéressent au rapport de force entre les parties prenantes (classe 2). Le point d'étonnement vient peut-être du lien entre les classes 3 et 4 imbriquées avec cette classe 2 : en effet, la classe 4 aborde d'un point de vue prospectif comment la donnée client peut être source d'avantages concurrentiels en apportant un positionnement différenciant et innovant, signe de la maîtrise du savoir-faire.

### III.1.c. Synthèse des analyses sous Alceste

Les classes de discours issues de l'analyse de données textuelles apportent une première lecture des résultats. Le tableau ci-dessous permet de retenir les signes émergents :

**Tableau 3: Synthèse des traitements des données textuelles de l'étude qualitative avec le logiciel Alceste**

Ordre d'apparition classe	Thèmes issus de l'analyse lexicale	% du corpus analysé
<b>Sous-groupe 1 : corpus total</b>		
1.1	La donnée : comment la collecter ? A quelles fins ?	51,17%
1.2	La mise en place et le déploiement du règlement RGPD	37,04%
1.3	Le traitement et la propriété de la donnée	11,79%
<b>Sous-groupe 2 : corpus franchisés</b>		
2.1	Le magasin : à l'origine de la collecte des données	54,28%
2.2	La carte de fidélité : le maillon clé de la relation client	35,51%
2.3	Les canaux marketing : rôles alloués dans la collecte des données	10,21%
<b>Sous-groupe 3 : corpus franchiseurs</b>		
3.1	Le rôle du magasin dans le processus de fidélisation	42,88%
3.2	La place de la donnée dans la gestion de l'expérience client	7,3%
3.3	Les modalités de déploiement du RGPD par le franchiseur	35,5%
3.4	La propriété et la copropriété de la donnée	14,59%
<b>Sous-groupe 4 : corpus experts de la franchise</b>		
4.1	La responsabilité dans le traitement de la donnée	44,1 %
4.2	Le rapport de force entre le franchiseur et le franchisé	17,89%
4.3	Le rôle des experts dans la mise en œuvre du RGPD	30,81%
4.4	La connaissance client : source d'innovations dans les réseaux	7,21%

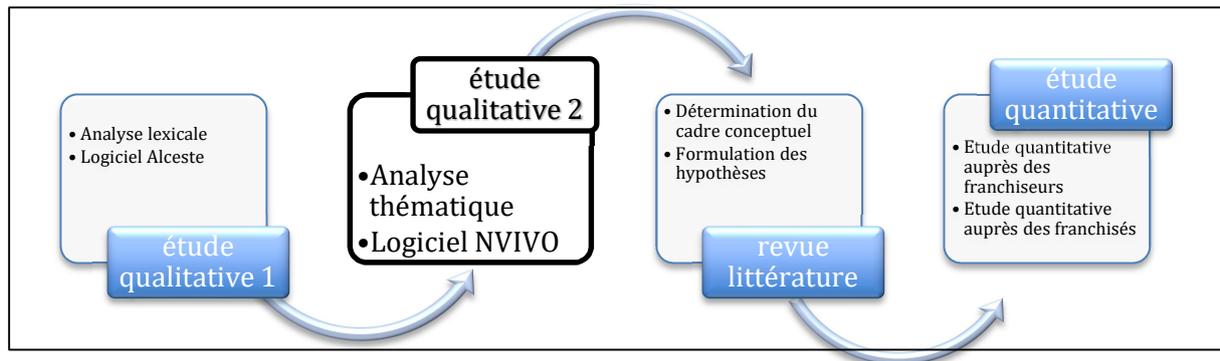
Les résultats montrent que certains thèmes ressortent de manière unanime quel que soit les réseaux notamment concernant la collecte de la donnée et le rôle joué par le magasin ou point de vente dans cette collecte (bleu foncé). Le traitement de la donnée revient plus au franchiseur (bleu clair) même si le franchisé assure la traçabilité du client grâce à sa carte de fidélité. Tous abordent la question du RGPD (bleu moyen) (Tableau 3). Chaque sous-groupe fait ressortir des points spécifiques :

- 1. Le franchisé joue un rôle clé dans la collecte des données client** (1.1 ; 3.1) et dans l'arbitrage des canaux marketing que le client opère pour laisser ses données personnelles (2.3). La carte de fidélité permet au franchisé d'établir une **relation de proximité** avec ses clients (2.2) et participe à l'enrichissement de cette expérience en appliquant le programme de fidélité du franchiseur ou en l'enrichissant par la mise en place d'opérations locales choisies spécifiquement pour sa clientèle.
- 2. Le franchiseur joue un rôle clé quant à la gestion du programme de fidélité** et au traitement associé aux données récoltées (3.2, 4.1). Il est également le garant de la mise en place du nouveau règlement RGPD au sein du réseau (3.3) et du rapport de force qui en découle entre les parties prenantes (4.2). Il a un devoir d'accompagnement de ses franchisés.
- 3. La responsabilité de la donnée** est abordée par toutes les parties prenantes, elle apparaît comme partagée entraînant une coresponsabilité (1.3, 3.4, 4.1). Ce thème n'apparaît pas en tant que classe distinctive chez les franchisés alors qu'ils sont à l'origine de la collecte des données.
- 4. Les experts insistent sur la spécificité de ce nouveau règlement en tant qu'opportunité** pour enrichir le savoir-faire des franchiseurs et les compétences des franchisés localement et renforcer ainsi l'avantage concurrentiel du réseau (4.4).

#### *III.1.d. Les limites de l'analyse lexicale avec le logiciel Alceste*

S'appuyer sur une analyse lexicale pour analyser nos données textuelles n'est pas suffisant. Utiliser le logiciel ALCESTE, c'est accepter que les structures sémantiques soient liées à la distribution des formes. C'est la raison pour laquelle nous avons souhaité compléter cette analyse exploratoire et l'approfondir avec une analyse thématique afin de faire ressortir les « noyaux de sens » (Dumez, 2013) qui composent les différents thèmes significatifs de cette recherche.

## III.2. L'analyse thématique sur NVIVO 12



### III.2.a. Le choix du logiciel Nvivo 12

L'analyse lexicale utilise les mots dans l'étude d'un discours. Or, le sens des mots change en fonction de leur contexte d'énonciation et des mots qui les précèdent et les suivent (Mukamurera et al, 2006). L'analyse thématique consiste à réduire les données collectées en « thèmes » et en « sous-thèmes » afin de modéliser ensuite les relations entre les variables explicatives du phénomène et répondant aux questions de recherche.

L'analyse thématique a pris la forme d'un codage manuel des données avec assistance informatique du logiciel Nvivo 12 afin d'effectuer un codage en direct des données sur le corpus et de faciliter le croisement des catégories ainsi créées (Dany, 2016). L'usage de ce logiciel donne une restitution plus rapide des résultats sous formats organisés.

L'analyse des données qualitatives sur Nvivo 12 a été effectuée en quatre étapes (Mukamurera et al, 2006) : (1) saisie informatique des informations collectées sur Word pour les corpus et sur Excel pour les caractéristiques de l'échantillon qualitatif, (2) identification des segments de discours en relation avec les questions de recherche et le cadre conceptuel de référence, (3) regroupement des segments du discours identifiés en catégories et (4) interprétation des données en fonction des objectifs de la recherche. Les trois dernières étapes ont connu la participation de plusieurs chercheurs impliqués dans la phase qualitative afin d'avoir une vue complémentaire sur l'objet d'étude (Mukamurera et al, 2006).

### III.2.b. Présentation des résultats NVIVO 12

Après avoir créé nos catégories conceptuelles qui regroupent différents codes, nous avons opéré des regroupements pour aboutir à des codes plus généraux entrant en résonance avec

notre littérature. Finalement, nous sommes arrivés à catégoriser nos codes en 5 thèmes, soit un nombre minimum afin d'assurer la cohérence de l'analyse (Saldana, 2012) (Tableau 4).

**Tableau 4: La synthèse des thèmes d'analyse, codes mères, codes filles**

Thèmes d'analyse du corpus		Codes mères	Codes filles
1	La place de la donnée client dans les réseaux franchise.	10	21
2	La place de la donnée client dans les contrats de franchise.	9	5
3	Les facteurs clés de succès dans la gestion des données.	4	11
4	L'impact de la gestion des données sur les facteurs de performance au sein des réseaux franchise.	4	17
5	L'impact du RGPD sur la gestion des données.	6	8
<b>Total</b>		<b>29</b>	<b>62</b>

La description des perceptions des répondants nous permet de découvrir la place occupée par les données dans les réseaux franchise et de restituer le rôle joué par les différents acteurs dans la gestion des données. Pour ce faire, nous présenterons les 5 catégories conceptuelles de la franchise en annexe (**Annexe 3**).

### **1. La place de la donnée client dans les réseaux de franchise**

Nous décrivons la gestion des données clients dans les réseaux de franchise de la collecte jusqu'au traitement des données et analyserons ensuite les freins et les motivations identifiés à l'égard de la collecte des données.

#### **LES MODES DE COLLECTE DES DONNEES CLIENTS**

Dans un réseau de franchise, la collecte des données personnelles se fait principalement par le franchisé ou par le franchiseur. Historiquement, la collecte est réalisée par le franchisé lors de ses contacts avec sa clientèle, mais peut parfois intervenir au moyen d'opérations promotionnelles menées depuis peu sur les réseaux sociaux. Selon nos résultats, la collecte par le franchiseur peut prendre plusieurs formes : la remontée des données des franchisés via les interfaces fournies par le franchiseur, la collecte indirecte par les franchisés ou directe auprès des clients dans le cadre des programmes de fidélisation, ou la collecte directe par le franchiseur lors de commandes via les sites internet commerciaux du franchiseur ou ses

applications smartphones, y compris les sous-sites ou mini-sites mis à disposition des franchisés. Le franchiseur peut également dans certains secteurs (hôtellerie, tourisme) collecter des données via des partenaires commerciaux ou contractuels (plateformes de réservation, programmes de fidélisation animés par des prestataires spécialisés, voire les réseaux sociaux.

Certains franchiseurs nous ont dit enrichir leurs bases de données auprès de prestataires en louant ou acquérant des fichiers dits « *opt-in* », c'est-à-dire dans lesquels les personnes inscrites ont donné leur consentement pour recevoir des prospections commerciales de la part de tiers ou partenaires commerciaux. La conception d'opérations de e-marketing ou de marketing dans les points de vente, notamment par le biais de jeux-concours, programmes de satisfaction, de sponsoring, etc. constitue un excellent moyen de collecte de données.

Les différents modes de collecte de la donnée recensés peuvent se résumer ainsi (Figure 7) :

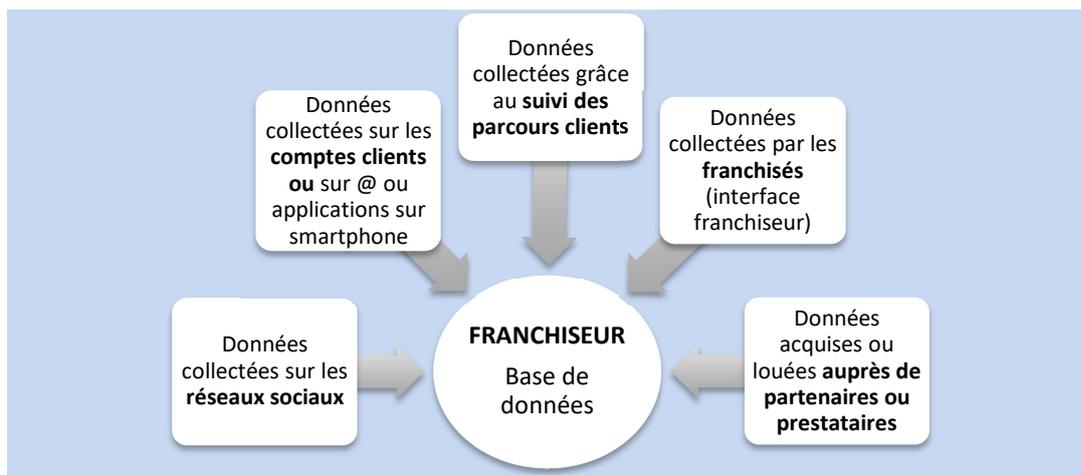


Figure 7: Les modes de collecte des données clients dans les réseaux de franchise<sup>16</sup>

### **LES TYPES DE DONNEES COLLECTEES**

Dans un contexte marketing, la notion de données clients regroupe l'ensemble des données relatives aux clients qui peuvent être collectées et utilisées par l'entreprise. Une donnée personnelle est selon le RGPD, « *toute information se rapportant à une personne physique identifiée ou identifiable* ». Il convient d'opérer une distinction entre les différents types de données personnelles constituant la base de données clients.

<sup>16</sup> Adapté de Bern E. et Fournier F (2018), Focus RGPD, les nouvelles obligations et responsabilités du franchiseur en matière de traitement de données personnelles, Livre blanc « Stratégies digitales pour les franchises et groupements d'entreprises », Cabinet Hegyd.

Nos résultats montrent que les données collectées sont avant tout des **données personnelles d'identification directe** (nom et prénom) ou **indirecte** (adresse e-mail ou téléphone). Le règlement impose le principe de collecte minimum. Ceci explique pourquoi certains réseaux interrogés disent ne collecter que l'adresse email au moment de la création de la carte de fidélité et le client reçoit une carte immédiatement opérationnelle qu'il lui faut activer sur internet dans un temps défini. Les données clients sont composées des **données transactionnelles** collectées lors de la prise de commande ou de la livraison et des données liées à l'adhésion à des programmes de fidélisation. « *On ne collecte pas grand-chose à part les données transactionnelles* » (FR 5). Les **données personnelles comportementales** et **de localisation** sont peu collectées dans les réseaux franchise. Une des difficultés rencontrées par la tête de réseau est de déterminer si la donnée récoltée est bien personnelle. Cette distinction fait aujourd'hui encore débat parce que la CNIL a tendance à considérer qu'une adresse IP est une adresse personnelle alors que le droit pénal considère qu'une adresse IP est l'adresse de la machine et donc pas forcément personnelle<sup>17</sup>. Il leur faut donc établir un faisceau d'indices pour déterminer ce qui relève ou non des données personnelles.

Le déploiement d'Internet et l'usage des technologies numériques ont aidé les franchiseurs à collecter les données clients et à capter une grande variété de données clients. Les réseaux interrogés pour lesquels la donnée est au cœur de leur activité sont attentifs à toutes les traces de données laissées par les clients ou prospects. A titre d'exemple, les données provenant d'Internet (navigation des internautes sur le site de l'enseigne ou résultats suite envoi d'un emailing...) suscitent l'intérêt des franchiseurs ayant un site Internet « *le comportement des internautes face à un e-mail commercial est le plus facile à suivre grâce au tracking des taux d'ouverture et de clics sur l'e-mail et toute la traçabilité de navigation qui suit jusqu'à la transaction sur le site* » (FR 6).

Selon certains experts, la donnée de localisation peut ne pas être définie comme une donnée personnelle : « *une donnée de localisation ne sera considérée comme une donnée personnelle que lorsqu'elle se rapportera à une personne physique directement ou indirectement identifiable* ». De même que « *les données de géolocalisation reliées à un*

---

<sup>17</sup>Source : CNIL consulté le 10.10.2019 sur <https://www.cnil.fr/fr/ladresse-ip-est-une-donnee-caractere-personnel-pour-lensemble-des-cnil-europeennes>

*identifiant publicitaire sont également considérées comme des données personnelles* » (EXP F 8). Alors que la nouvelle réglementation impose une protection spécifique aux données dites sensibles, un flou existe quant à ce type de données de localisation. Néanmoins si une donnée de géolocalisation est assimilée à une donnée personnelle, le traitement qui s’y porte sera soumis au régime du RGPD avec toutes les conséquences que cela implique. Ainsi la question de la frontière entre données identifiantes et non identifiantes devient essentielle mais reste difficile à clarifier. Nos résultats montrent que seuls les franchiseurs ont une connaissance de la classification des données qu’ils collectent. Les franchisés interrogés qui sont globalement tous actifs sur le terrain pour la collecte de la donnée signalétique « de départ », n’ont pas le même niveau d’information et ce, quels que soient la taille ou le type d’activité de l’enseigne consultée.

A travers cette classification des données, on note le caractère multidimensionnel des bases de données qui donnent au réseau une connaissance plus riche de ses clients, mais qui rendent sa gouvernance plus complexe dans sa gestion quotidienne, son stockage et sa sécurisation.

### **L’USAGE ET LA FINALITE DE LA DONNEE**

La définition des principes d’usage et de finalité de la donnée sont les piliers d’une collecte utile, parcimonieuse et éthique des données<sup>18</sup>, qui respecte les textes du RGPD et les clients du réseau de franchise.

- ***L’usage de la donnée***

Les données personnelles vont être qualifiées, triées et organisées. C’est toute l’utilité de la collecte : répondre à des besoins, savoir solliciter le potentiel client, identifier ses goûts et habitudes. Pour certains franchiseurs, la donnée brute est la première étape mais lorsqu’elle est structurée, elle véhicule alors des informations de valeur pour la gestion de la relation client. Pour ceux qui possèdent un site marchand, l’usage d’outils d’analyse type Webanalytics permet de réaliser des mesures d’audience, des statistiques et d’identifier les points forts et les points faibles de leur site Web.

---

<sup>18</sup> Source : Article 6 RGPD consulté sur <https://www.cnil.fr/fr/reglement-europeen-protection-donnees>

- ***La finalité de la donnée : le traitement des données***

Selon le site Web de la CNIL, « *La finalité indique à quoi votre fichier va servir... Elle doit être déterminée, légitime et explicite* »<sup>19</sup>. La finalité de la donnée est essentielle pour comprendre les mécanismes internes permettant de démontrer le respect des règles relatives à la protection des données.<sup>20</sup> Ce qui compte ici c'est « *l'objectif assigné au traitement des données* » (EXP F 1).

Le franchiseur dispose des données amont provenant des franchisés et aval provenant des partenaires du réseau. Le franchiseur absorbe donc un ensemble de données personnelles permettant de solliciter le client par des opérations spéciales, voire locales ou pour des opérations à venir. Certaines enseignes disent identifier chaque interaction avec le client et ses conséquences sur les traitements de données personnelles. Peu vont jusqu'à décrire pour chaque traitement : les données personnelles recueillies, l'objectif du traitement, le temps de conservation des données personnelles et le fondement juridique du traitement, alors qu'il s'agit d'un principe imposé par le RGPD.

Nos résultats montrent que le franchiseur assure majoritairement le traitement des données clients du réseau. Il est rare que le franchisé développe seul des moyens aussi larges de qualification des données. Ce traitement peut être réalisé soit en interne soit en externe. Selon les experts interrogés, « *la gestion de la donnée est souvent externalisée pour les petits réseaux, mais moins pour les grands réseaux qui la gèrent en interne...* » (EXP F 8).

Trois cas de figure peuvent se présenter : soit le franchisé est le sous-traitant du franchiseur, soit le franchiseur est le sous-traitant de ses franchisés, soit le franchiseur et le franchisé sont chacun responsable de son propre traitement. Il convient de rappeler quelques définitions à ce stade :

- « *Le sous-traitant est celui qui traite des données personnelles pour le compte, sur instruction et sous l'autorité d'un responsable de traitement* » (EXP F 3).
- « *Le responsable du traitement est celui qui détermine les finalités et les moyens d'un traitement* » (EXP F 3).

---

<sup>19</sup> Source CNIL consulté le 10/10/2019 sur le lien <https://www.cnil.fr/fr/definir-une-finalite>

<sup>20</sup> Article 25 RGPD consulté le 10/10/2019 sur <https://www.cnil.fr/fr/reglement-europeen-protection-donnees>

**Si, le franchisé est le sous-traitant du franchiseur**, la collecte des données interviendra par son intermédiaire mais seul le franchiseur sera considéré comme responsable du traitement au sens de la loi. Dans cette hypothèse, et selon les experts juridiques interrogés, le contrat de franchise devrait comprendre une clause prévoyant :

- L'obligation pour le franchisé de n'agir que sur instruction du franchiseur.
- L'obligation pour le franchisé de mettre en place des mesures afin d'assurer la sécurité ainsi que la confidentialité des données.

**Si le franchiseur est le sous-traitant de ses franchisés**, dans la mesure où le sous-traitant agit au nom et pour le compte de son donneur d'ordre, il ne pourra pas déterminer les finalités et les moyens du traitement (fonction qui relève du responsable de traitement, le franchisé). Il est courant en effet, dans un réseau de franchise que le franchiseur prenne en charge les campagnes de communication d'enseigne par e-mailing grâce aux données qui lui sont transmises par les franchisés sur leurs propres clients. Dans cette hypothèse, selon les experts juridiques interrogés : « *Le contrat de franchise devra préciser l'organisation de la sous-traitance et les conditions dans lesquelles les franchisés vont sous-traiter tout ou partie du traitement de leurs données personnelles* » (EXP F 4).

Enfin, **le franchiseur et les franchisés sont chacun responsable de ses propres traitements**. Ainsi, selon les experts interrogés, « *le franchiseur et le franchisé vont chacun avoir sa propre base de données. Ils seront ainsi responsables de leur propre traitement. La base du franchisé pourra également venir s'intégrer à la base générale du franchiseur* » (EXP F 5).

#### **LA RESPONSABILITE DU TRAITEMENT DE LA DONNEE**

Selon l'article L341-1 du **code de la propriété intellectuelle**, le producteur d'une base de données se définit comme « *la personne qui prend l'initiative et le risque des investissements correspondants* ». Il faut pouvoir justifier « *d'un investissement financier, matériel ou humain substantiel* ». Le terme « substantiel » impose de prouver l'existence d'investissements réels et significatifs relatifs à la création de la donnée. Les contrats de franchise comportent souvent cette référence à la production de la base de données. Il ne s'agit pas de s'arroger un droit sur la clientèle du franchisé, mais bien sur la propriété de la base de données, qui est composée alors de données personnelles.

L'exploitation du fichier client par le franchiseur devra donc être contractuellement bien encadrée aussi bien dans son principe que dans la qualification de chaque partie au sens de la réglementation relative à la protection des données personnelles.

### LES MOTIVATIONS ET LES FREINS A LA COLLECTE DES DONNEES

- **Les motivations**

Côté franchiseurs, la perception de l'intérêt de collecter de la donnée client est variable selon le secteur d'activité de la franchise. Pour les franchiseurs interrogés, la donnée client est fondamentale, elle est source d'augmentation du Chiffre d'Affaires, de satisfaction pour les clients et source de rentabilité. Ils mettent en avant un certain nombre d'arguments :

- ➔ « *La donnée client, ça nous permet de connaître le profil de nos clients, pour savoir à qui on s'adresse et donc, comment on doit s'adresser à ces clients, comment on les touche, où, qu'est-ce qu'ils ont l'habitude d'acheter* » (FR 1).
- ➔ « *Les données clients c'est primordial pour adapter notre offre, et puis surtout pour solliciter nos clients* » (FR 5).

Certains franchiseurs ont des propos plus nuancés :

- ➔ « *La donnée client n'est plus aussi essentielle... la donnée client nous permet juste de rester en contact avec lui* » (FR 10).
- ➔ « *L'impact des données clients sur notre activité est mineur ...* » (FR 2).

Côté franchisés, la donnée client apparait comme une véritable opportunité de développement commercial parce certains y voient le moyen de déployer des actions ciblées pour établir une relation personnalisée avec chaque client et pour le fidéliser :

- ➔ « *La donnée client, c'est fondamental car c'est la base de notre activité pour faire venir le client au point de vente* » (FE 7).

Les experts interrogés y voient un outil mercatique d'avenir « *l'analyse de la donnée client ça permet de faire de la prospective, saisir des opportunités et créer l'innovation* » (EXP F 2).

**En résumé des différentes motivations à la collecte des données clients, les franchiseurs et les franchisés interviewés mettent l'accent sur l'impact des données, leur collecte et leur utilisation sur les performances du réseau, principalement marketing et commerciales.**

Il existe cependant quelques freins évoqués par certains réseaux (franchiseur, franchisés) au sein de certains secteurs d'activité.

- **Les freins à la collecte des données**

Un certain nombre de freins voire même de contraintes ont été exprimés par certains répondants. Elles sont d'ordre technique, financier et réglementaire.

- ➔ « *C'est la contrainte du coût d'utilisation. Est-ce qu'aujourd'hui on a les moyens de capter toutes ces informations pour les utiliser* » (FE 4).
- ➔ « *Les contraintes, elles sont techniques, ils ont des outils qui ne sont pas très ergonomiques* » (FE 2).

La **réticence des franchisés** dans la collecte de la donnée est évoquée par les franchiseurs et certains la relie au contexte réglementaire actuel (RGPD) et aux franchiseurs eux-mêmes :

- ➔ « *Il faut arriver à changer l'état d'esprit des franchisés pour montrer que le monde du digital est pas du tout un concurrent, mais au contraire* » (FR 9).
- ➔ « *On a des franchisés qui sont attentifs sur le fait de récupérer un maximum d'informations et d'autres qui le sont moins malheureusement* » (FR 2).
- ➔ « *Pour les franchisés, le RGPD, c'est un sujet qu'ils n'aiment pas beaucoup* » (FR 8).

Il apparaît dans les propos des franchisés que les raisons qui pourraient les freiner dans la collecte des données proviennent d'un principe de finalité pas suffisamment compris et partagé.

- ➔ « *Je n'ai pas envie de collecter des données pour mes confrères* » (FE 4).
- ➔ « *Aujourd'hui, j'ai une carte de fidélité parce qu'il en faut une... Si vous êtes un magasin sans carte de fidélité vous êtes obsolète* » (FE 4).

**Les freins à la collecte des données clients sont principalement liés aux équipements techniques (non ergonomiques, défectueux, inutilisables...), aux équipements humains (Indisponibilité, surcharge de travail, effectifs réduits, non formés, non sensibilisés), à la confiance (dans le franchiseur et dans les autres franchisés) et à l'engagement dans l'atteinte des objectifs du réseau (collectent peu ou pas du tout de données).**

**SYNTHESE DE LA PREMIERE CATEGORIE CONCEPTUELLE : LA PLACE DE LA DONNEE CLIENT DANS LES RESEAUX FRANCHISE**

- Une donnée personnelle correspond à « *toute information se rapportant à une personne physique identifiée ou identifiable* »<sup>21</sup>
- Les bases de données deviennent larges et variées.
- Dans un réseau de franchise, la collecte des données personnelles se fait par le franchisé ou le franchiseur.
- La collecte des données est utile pour répondre à des besoins du client, pour solliciter le potentiel client, pour identifier ses goûts, ses habitudes, et son parcours d'achat.
- Une cartographie des données est indispensable pour statuer sur les qualifications et déterminer l'attribution de la qualification de responsable de traitement.
- La collecte des données clients aurait un impact sur les performances marketing et commercial d'un réseau de franchise.
- Des freins à la collecte de données les plus cités concernent :
  - Les contraintes légales et réglementaires, notamment celles liées à la mise en conformité avec le RGPD (évoquées par les deux parties).
  - Les contraintes financières et techniques évoquées par les deux parties.
  - Les contraintes inter-organisationnelles liées à la capacité de rassurer le franchisé et de l'engager dans la gestion des données clients (évoquées par les deux parties).
  - La réticence du consommateur évoquée par le franchisé.
- Trois types de réseaux apparaissent :
  - ➔ Les réseaux pour lesquels la donnée est inhérente à l'activité.
  - ➔ Les réseaux pour lesquels la donnée est complémentaire à l'activité.
  - ➔ Les réseaux pour lesquels la donnée n'est pas exigible à l'activité.

<sup>21</sup> Article 1 RGPD consulté sur <https://www.cnil.fr/fr/reglement-europeen-protection-donnees>

## LES DONNEES CLIENTS DANS LES CONTRATS DE FRANCHISE

Le contrat de franchise applique les principes du **Code de Déontologie Européen de la Franchise**, « ensemble de dispositions essentielles régissant les relations entre un franchiseur et chacun de ses franchisés qui constituent ensemble un réseau de franchise. Les principes déontologiques fondamentaux gouvernant la relation franchiseur-franchisé sont la bonne foi, l'équité, la transparence et la loyauté qui sont la base d'une relation de confiance mutuelle entre les parties. » « Les principes du Code sont applicables à tous les stades de la relation de franchise que ce soit au niveau précontractuel, contractuel et post-contractuel. »<sup>22</sup>.

- **Le cadre contractuel des données client :**

Dans la majorité des cas, les contrats de franchise n'abordent pas de manière explicite le sujet du management des données clients dans les réseaux : « Aujourd'hui la donnée client dans les réseaux, c'est un sujet un peu sensible qui n'est pas toujours traité de façon très claire. Dans les contrats notamment c'est un sujet qui a été mis un peu de côté ou en sommeil dans la relation » (EXP F 2).

Le contrat de franchise aborde la gestion des données clients de manière morale et implicite. Les valeurs adoptées permettent de dicter la procédure à suivre dans le management des données clients. « ...nos contrats de franchise n'abordent pas la gestion des données clients...C'est systématique pour toute opération, il y a un accord avec le franchisé » (FR 2). Le franchiseur respecte son franchisé et lui accorde tous ses efforts dans la collecte et la gestion des données de sa clientèle : « Comme je vous ai dit nous on est des franchiseurs dans l'âme. On essaie vraiment de respecter les choses... » (FR 2).

Par ailleurs, la contractualisation autour des données clients a tendance à préserver la liberté de choix du franchisé dans le respect de l'image et des règles portant sur la transmission du savoir-faire : « ...aujourd'hui, c'est vrai que dans le contrat de franchise, on ne peut pas vous obliger, vous contraindre à utiliser quelque chose, on doit vous proposer. Le contrat de franchise, c'est ça. C'est que quand vous signez un contrat de franchise avec votre franchiseur, vous êtes tenu à une image, à une communication et à une règle. Et on vous propose d'utiliser des outils. Je dis bien on vous propose d'utiliser des outils... » (FE 5). Ainsi,

---

<sup>22</sup> Source : code de déontologie européen, Consulté sur [www.franchise-fff.com/franchise/le-cadre-reglementaire/le-code-de-deontologie-europeen](http://www.franchise-fff.com/franchise/le-cadre-reglementaire/le-code-de-deontologie-europeen)

dans certains réseaux, adhérer au programme de fidélité mis en place par le franchiseur reste optionnel: « 220 magasins utilisent le programme de fidélité proposé par le réseau, quasiment la totalité l'utilise, mais il n'a y a pas l'obligation lorsqu'ils signent un contrat de franchise de contracter l'offre de fidélité. » (FR 10). Pour d'autres réseaux, « le programme de fidélité non obligatoire dans le contrat au départ, l'est devenu » (FR 10).

L'élément le plus récurrent dans les contrats concerne surtout le sort des données clients en fin de contrat: « Le contrat peut prévoir un droit d'utilisation des données a posteriori, parce qu'en fait le droit aux données, c'est surtout à la fin, parce que pendant le contrat, on est parti dans un contrat de franchise, on a un intérêt » (EXP F 8) ou « ...C'est rédigé : dans l'éventualité où toute ou partie serait vendue ou cédée au franchiseur ou à une société franchisée du réseau, vos données personnelles pourront être transférées à ce tiers dans le respect de la réglementation applicable » (FE 6).

Cet intérêt pour formaliser la stratégie de gestion des données clients confirme que les contenus contractuels évoluent au gré des innovations technologiques « ... il y a quelques années Internet n'existait pas, ce n'était pas intégré dans les contrats de franchises... » (EXP F2). Certains experts observent dans certains réseaux un manque de vision à long terme car ils n'arrivent pas à prédire l'évolution des tendances dans les années qui suivent « ...c'est un manque de vision et c'est un manque de projection à 10 ans d'un système. Il y a 5 ou 10 ans, le sujet était Internet aujourd'hui c'est la donnée client » (EXP F 3).

- **L'évolution des contrats**

Les contrats sont modifiables en fonction de l'évolution des procédés technologiques, commerciaux et marketing. Le progrès technologique est adopté progressivement par les réseaux de franchise et inclus dans les contrats. Ainsi, la collecte des données clients dans le cadre d'un programme de fidélité est devenue obligatoire dans beaucoup de contrats. Selon certains experts, la rigidité de certains contrats agit parfois comme barrière dans son évolution. « Je pense que les réseaux ont parfois des rapports contractuels trop rigides. En détaillant aux micro-détails. Quand vous avez une évolution, les réseaux n'intègrent pas parce qu'ils sont intégrés dans cette rigidité » (EXP F 4).

- **Le sort contractuel des données client à la fin du contrat de franchise**

La contractualisation des données clients fixe souvent le sort des données au moment de

l'échéance ou de la cession du contrat : « *le contrat doit prévoir un droit d'utilisation des données à posteriori parce qu'en fait le droit aux données c'est surtout à la fin parce que pendant le contrat on est parti dans le contrat tel qu'il est car on a un intérêt* » (EXP F3).

- ***Importance de la transparence et de la simplification des informations dans la contractualisation***

Le manque de simplification au niveau des contrats de franchise a été pointé du doigt par certains franchisés, ce qui pourrait les contraindre à bien cerner leurs droits et leurs obligations vis-à-vis des données clients. « *Le franchiseur a dû me demander des autorisations pour utiliser mes données collectées, j'ai dû signer un papier parmi les multiples papiers que j'ai signés... Il y a tellement de détails dans le contrat qu'on n'arrive pas à tout lire ou bien lire...* » (FE 1).

**La contractualisation autour de la gestion des données clients semble être un élément pertinent dans la compréhension des comportements des franchiseurs et des franchisés vis-à-vis de la collecte de la donnée, son traitement, son exploitation et son partage avec le réseau. Selon les résultats de notre étude qualitative, cette contractualisation devrait afficher clairement et simplement les obligations et les droits de chacun dans la gestion des données clients et dans la propriété du fichier client au moment de l'exercice de l'activité et après rupture du contrat de franchise.**

**Selon les franchiseurs et les franchisés interviewés, la contractualisation devrait également favoriser l'autonomie du franchisé dans la gestion de son point de vente en lui laissant la liberté de choix quant à la manière de gérer sa clientèle et leur fidélité.**

### **LA RESPONSABILITE**

Parmi les éléments rappelés avec la mise en place du RGPD, nous citons la notion de responsabilité. La responsabilité est alors la définition des tâches de chacun dans la collecte et le traitement des données clients : « *...normalement quand on dit responsable de traitements, il y a à la fois le magasin en local qui peut réaliser des actions sur sa base clients et il y a l'enseigne nationale qui peut réaliser des actions sur la base des contacts en local.* » (EXP F 10). Le RGPD est vécu par certains réseaux comme une réelle opportunité pour « *reprendre la main* » (EXP F 2) car « *c'est un avenant qui va définir les responsabilités. De toute façon, le RGPD impose au réseau de franchise une remise à plat du contrat de*

*franchise* » (FR 12). Contractuellement, la définition des tâches permet que chacun puisse assumer ses actions vis-à-vis des différentes utilisations possibles des données clients.

### **LA POSSESSION DU FICHIER CLIENT**

La possession du fichier client est une question complexe qui dépend d'un ensemble de facteurs. Certains experts de la franchise s'attachent à dire que la donnée client est souvent associée au fichier client : « *encore une fois, il n'y a pas de propriété sur la donnée c'est une évidence, en revanche il y a une propriété qui est établie par le code de la propriété intellectuelle qui n'est pas une vraie propriété mais qui est que vous avez des droits sur une base de données* » (EXP F 2).

En général, « *...la clientèle, elle appartient à celui qui est à su l'attirer...* » (EXP F 9). Pour certains experts, la question doit porter sur la création de valeur « *le sujet c'est qui crée de la valeur ajoutée* » (EXP F 2). Le déploiement du e-commerce et des techniques associées cross-canal et omnicanal, rendent plus compliquée la notion d'une éventuelle propriété du client : « *...avec celui qui s'inscrit sur internet, mais finalement qui se fait livrer sur place* » (EXP F 4). Cela dit, différentes situations coexistent en fonction du contexte du réseau, de ses coutumes et de son contrat explicite et implicite.

#### **- Les données client relevant de la propriété du franchisé**

Les données clients peuvent être la propriété du franchisé : « *le franchisé est titulaire de sa base de données c'est à dire celle qui correspond à son centre à lui* » (FR 11). Le franchiseur peut ainsi aller jusqu'à demander l'autorisation du franchisé avant de mener toute action sur sa base de données clients : « *Si le franchisé décide de partir, nous ne gardons pas de copie de sa base de données clients. C'est sa base de données. D'ailleurs, on demande toujours l'accord du franchisé avant toute exploitation des données de sa base* » (FR 6). L'exploitation autorisée d'une base de données clients est ainsi assimilée à de la location : « *...C'est juste une location, ce qu'on appelle une location temporaire parce qu'aujourd'hui on va autoriser, nous, le réseau de franchise à exploiter nos fichiers clients afin de pouvoir communiquer, de jouer la communication, mais à partir de là le travail de fond et le travail de terrain c'est nous qui l'avons fait ce n'est pas le réseau...* » (FE 4). Pour d'autres réseaux « *la marque enseigne est propriétaire de la base de données et les franchisés sont propriétaires des données brutes* » (FR 7).

Cette politique liée à la possession exclusive des données clients par le franchisé est généralement expliquée par différents arguments :

- **Le fichier client est un élément de fonds de commerce :**

Le client est censé être rattaché à un point de vente principal en fonction de la fréquence et des habitudes de ses achats « *On dit que le fonds de commerce appartient aux franchisés et donc les données clients font partie du fonds de commerce et elles appartiennent aux franchisés, ça, c'est la tradition* » (EXP F 8), « *...chaque client a un rattachement magasin. Une fois que le magasin sort du réseau, le contrat est rompu avec le prestataire, donc le prestataire efface la base de données automatiquement* » (FR 5). Plus généralement « *l'appartenance des données, les fichiers c'est normalement s'il n'y a pas de dispositions particulières c'est celui qui a initié les données qui est propriétaire des données, enfin du droit des données* » (EXP F 2) ; « *La clientèle c'est l'élément du fonds de commerce, la clientèle ce sont les chalands qui viennent dans le point de vente mais c'est aussi la formalisation par un fichier client donc la matérialisation par un fichier qui suppose la collecte de données personnelles. Le fichier client c'est aussi la matérialisation de la clientèle virtuelle qui est la composante essentielle du fonds de commerce* » (EXP F 5).

- **La relation de confiance client-franchisé :**

Les données clients sont confiées par les consommateurs à un commerçant indépendant qui se trouve responsable de leur protection et de leur non-divulgateion, et ne souhaite donc pas les partager avec le franchiseur : « *toutes les données clients sont mes données parce qu'elles m'appartiennent. C'est mon fichier donc comme je vous l'ai dit tout à l'heure, je ne le partage pas. Les données que j'ai, je les garde pour moi. Pour moi, c'est un climat de confiance que j'ai avec mon client, c'est-à-dire que le client, quand il vient chez moi, je lui demande ses données personnelles, il me les confie à moi. Voilà, il y a toujours la crainte, quand c'est ça, j'ai toujours la crainte de donner mes données à des gens qui vont les utiliser pour autre chose* » (FE 5). Cette relation de confiance est essentielle pour que les données collectées soient utilisées avec transparence, pour des usages acceptés par les clients concernés.

- **L'investissement du franchisé :**

Le client appartient à un magasin par les efforts marketing, commerciaux et relationnels du franchisé. Ainsi, le franchisé collecte les données clients : « *Le franchisé est propriétaire de sa base de données parce que c'est son travail, c'est lui qui récolte les données* » (FR 10). Il s'investit dans un travail relationnel avec sa clientèle qui va la fidéliser et la retenir en magasin. « *C'est moi qui fais le travail de terrain, c'est moi qui fais des heures sur place, c'est moi qui prends le temps avec mes clients, qui pose notre stratégie clients pour pouvoir les garder dans la boutique et pouvoir les faire revenir plus régulièrement, le reste est un support de travail* » (FE 10).

- **La confirmation de l'indépendance du commerçant :**

La propriété de la base de données clients rassure le franchisé sur son indépendance et sur son autonomie vis-à-vis du franchiseur : « *Non, si le client était la propriété de l'enseigne moi je ne serais pas franchisé ...je serai un employé ...si le franchiseur me dit que le client nous appartient, ok très bien dans ce cas-là vous me donnez un salaire tous les mois et moi je travaille pour vous* » (FE 4) ; « *Si la base de données clients appartenait au franchiseur dans le contrat, psychologiquement, je vous dirais qu'on serait certainement plus réfractaire à collecter des données parce qu'on travaille pour soi, on est franchisé indépendant, on est patron. On n'est pas directeur de succursale* » (FE 2).

- **La continuité de l'activité hors réseau de franchise :**

Le fichier client doit être la propriété exclusive du franchisé parce qu'il lui garantit la possibilité de continuer son activité en quittant le réseau, et ce en utilisant les données de ses clients collectées et gérées dans le cadre du contrat de franchise arrêté : « *le franchisé qui quitte la franchise à la fin de son contrat et qui ne souhaite pas renouveler mais il va continuer son activité, il va enlever l'enseigne du magasin mais ses clients restent les mêmes et je considère comme tout à fait normal que le franchisé puisse récupérer sa base de données et son système de carte de fidélité* » (FE 1).

## → Les données relevant de la propriété du franchiseur

Le fichier client peut également devenir la propriété exclusive du franchiseur :

- **L'investissement du franchiseur** : lorsque le franchiseur est à l'origine de la constitution de sa base de données clients à travers différentes opérations nationales, il devient le propriétaire de la base de données clients : « *Maintenant, il y a tout un fichier clientèle qui est constitué par le franchiseur sur le plan national, qu'il va dispatcher en fonction des uns et des autres, des territoires des uns et des autres, et qui va diriger des clients vers les unités franchisées. Là, il est possible que le franchiseur dans certains cas se ménager le maintien de la propriété du fichier client, et il est tout à fait possible de prévoir que du fait que c'est lui qui les a dirigés, et bien à la fin du contrat, il garde ce fichier et le franchisé a interdiction d'utiliser les fichiers clients* » (EXP F 8).
- **La centralisation des systèmes d'information** : la centralisation des systèmes d'information dans un réseau a en général pour conséquence de désigner le franchiseur comme le propriétaire de la donnée, puisqu'il a mis en place tous les outils nécessaires à sa collecte : « *le programme de fidélité est sur smartphone. Et uniquement sur smartphone. Donc le suivi, toute la gestion est assurée au travers d'un programme, enfin d'un logiciel qui est, pour le coup, propriété des franchiseurs... Pour moi, les données restent la propriété du franchiseur puisque c'est lui aujourd'hui qui a la main ... C'est clair qu'il a accès directement à ces données puisque moi je ne les ai pas. Je n'ai même pas les noms, ou les prénoms des clients* » (FE 6).
- **La digitalisation du réseau** : le franchiseur estime qu'il peut refuser la restitution de la base de données clients au franchisé à la fin du contrat parce qu'il juge que les clients du franchisé sont également les clients du site Internet du franchiseur : « *Je n'ai rien à vous restituer à la fin du contrat, parce que tous les gens qui sont inscrits sur mon site, ils sont inscrits chez moi. C'est ma clientèle et pas la vôtre* » (EXP F 9).

### → *Les données relevant d'une copropriété franchiseur-franchisés*

Par ailleurs, la variété des origines des données collectées et des efforts conjoints dans la collecte de ces données, incitent certains réseaux à opter pour **la copropriété du fichier client**, avec une exploitation conjointe du contenu : « ...de plus en plus, je vois des contrats avec un maintien du droit d'accéder aux uns et aux autres. C'est-à-dire que le franchisé continue à utiliser ses clients... enfin, à exploiter ses clients sans l'enseigne puisqu'il maintient une activité de même type, mais le diffuseur a le droit aussi, qu'il installe un franchisé localement ou s'il installe une succursale, d'aller solliciter les mêmes clients » (EXP F 8).

Cette **politique de copropriété** de la base de données clients est argumentée comme suit :

- **Il s'agit d'une politique gagnant-gagnant** où le franchiseur et le franchisé vont pouvoir profiter de manière équitable des avantages des données clients : « *Le franchisé, en ce qui concerne uniquement les données qu'il a transmises au franchiseur. Ce qui permet à la fin du contrat, au franchisé, de récupérer cette partie-là, mais ce qui n'empêche pas le franchiseur d'en faire usage après la fin du contrat. C'est une poire coupée en deux...* » (EXP F 9).
- **Il s'agit d'une base de données constituée par le franchisé et sur laquelle il aura droit en cas de rupture du contrat de franchise** : « *...on a écrit dans les contrats de franchise depuis longtemps, c'est que le franchiseur a une base de données centralisée qui lui appartient. Mais le franchisé est titulaire de sa propre base de données c'est-à-dire de celle qui correspond à son centre à lui. C'est quand même lui qui en fin de contrat, quand le contrat prend fin et qu'il ne souhaite pas renouveler par exemple. Il va avoir une copie de cette base de données...* » (FR 8).
- **Cela permet d'éviter les litiges liés à l'appartenance d'un client à plusieurs magasins** : « *le franchisé partage sa base de données à 50% avec le franchiseur, c'est-à-dire si le franchisé décide de partir un jour, la base de données reste quand même la propriété aussi du franchiseur. Cela évite tout litige des magasins en doublon* » (FR 3).

- **La copropriété du fichier client est une conséquence d'un travail d'équipe dans le réseau entre le franchiseur et le franchisé**, depuis la collecte des données jusqu'à leur utilisation dans des actions de communication et de prospection auprès de la cible : « *...Certains contrats de franchise prévoient dans le contrat une copropriété du fichier client, parce que vous avez certes le talent du chef d'entreprise indépendant, juridiquement et financièrement, qui va permettre de développer une clientèle sur une zone de chalandise, mais comme je vous l'ai expliqué par des actions centralisées et quelque part une délégation du franchisé au franchiseur pour mener des actions de communication d'une certaine façon en sous-traitance. Il apparaît logique et dans une dynamique aussi de protection de l'image de marque, il apparaît important que la tête de réseau, le franchiseur ait non seulement accès, mais puisse revendiquer une copropriété du fichier client* » (EXP F 1).
  
- **C'est une question de droit et d'obligation**. Le fichier est le résultat des efforts de deux parties qui devront garder la main sur lui : le franchisé et le franchiseur : « *...dans le droit de la franchise, les contacts sont la propriété de la franchise et de l'enseigne. Et il n'y a des dérogations que si le contrat précise des dérogations* » (EXP F 10).
  
- **La propriété des données clients se fait en fonction de leur nature : brutes ou traitées**. De coutume, chez certains, le franchisé est propriétaire des données collectées, alors que le franchiseur est propriétaire des traitements qu'il en fait (exemple : typologies de clients, croisements de comportements, etc.) : « *...en France la marque est propriétaire de la base de données et les franchisés sont propriétaires des données brutes...* » (FR 7).
  
- **La copropriété des données se fait en fonction de l'origine du client**. Ainsi, si le client est à la fois celui d'un franchisé et du site Internet du réseau, il devient un client commun et le franchiseur et le franchisé auront les mêmes droits sur ses données. « *Cette Géraldine Fournier, elle appartient à un franchisé, vu qu'elle a acheté sur le site internet, elle nous appartient aussi à nous* » (FR 5). Ainsi, dans certains réseaux de franchise, l'identification de l'appartenance du client se fait en fonction de sa

provenance : « Le client est client de l'hôtel de Lille, il n'est pas client du franchiseur, enfin, de l'enseigne. Il deviendra client ou il est client de l'enseigne s'il réserve via notre plateforme de réservation, donc notre site Internet. Tout autre moyen de réservation définit quel type de client il est. Il est un client de l'hôtel de Lille s'il réserve directement en direct, ou au téléphone. Il est un client Booking.com s'il réserve via Booking.com... On ne peut plus s'attribuer les données clients d'un client Booking.com par exemple » (FR 6).

- **La protection de l'image du réseau de franchise** : L'accès aux bases de données clients permet au franchiseur de communiquer auprès des clients dans certaines situations extrêmes, tel que le départ anticipé du franchisé ou des comportements déviants de ce dernier dans le respect de l'image du réseau : « un franchisé qui ferait n'importe quoi et qui quitte... je pense qu'après cinq ans minimum de relation d'un client avec une marque, au-delà du fait que ça soit chez un franchisé indépendant juridiquement et financièrement, je pense que le client fidèle au moins fidèle pendant cinq ans mérite d'avoir une information sur pourquoi il n'a plus accès à un service, à un point de vente dans une zone et/ou pourquoi une marque a décidé de changer de partenaire sur une zone pour finalement mieux les servir. Donc ça, c'est important, je pense » (EXP F 1).

**Au regard des résultats, il semble que les réseaux optent de plus en plus pour la propriété partagée de leurs données. Il s'agirait de l'une des bases d'une relation gagnant-gagnant entre le franchiseur et le franchisé. Sous le déploiement des outils digitaux, ce choix devient naturel et facilite les traitements de données à venir.**

## **POSTULATS SYNTHETIQUES DU THEME 2 : LA PLACE DE LA DONNEE CLIENT DANS LES CONTRATS DE FRANCHISE**

- **La base de données client tend à devenir un dénominateur commun entre franchiseur et franchisé.**
- **Le partage des données dans le réseau entraîne des enjeux d'intérêts partagés entre le franchiseur et le franchisé.**

- **Les franchiseurs des réseaux les plus anciens mettent l'accent sur la réciprocité et la collaboration avec les franchisés pour favoriser le partage des données entre acteurs du réseau.**
- **Certains réseaux y voient une opportunité différenciante facilitant une stratégie de gestion de la relation client gagnant / gagnant.**
- **Les experts insistent sur le formalisme contractuel à ne pas oublier dans les situations de sous-traitance ou de responsabilité conjointe du traitement.**

## **2. Les facteurs de succès dans la gestion des données clients**

Les facteurs de succès sont les éléments stratégiques qu'une organisation doit maîtriser afin de surpasser la concurrence. Appliqués aux réseaux franchise, l'analyse des facteurs de succès doit mettre en lumière les objectifs et les procédés mis en place dans la collecte et le management des données client. Différents types de facteurs de succès ont été identifiés, à savoir :

- Les facteurs de succès liés au réseau.
- Les facteurs de succès liés au franchisé.
- Les facteurs de succès liés aux relations franchiseur-franchisés.
- Les facteurs de succès liés au client.

### **LES FACTEURS DE SUCCES LIES AU RESEAU**

Les facteurs de succès liés au réseau nécessitent d'une part la mise en place d'objectifs clairs, communs à tous et d'autre part une meilleure qualification des bases de données, avec en toile de fond la transformation digitale du réseau.

- ***La détermination d'objectifs clairs et communs***

La fixation d'objectifs clairs et communs est l'idée qui revient de façon unanime. La sensibilisation de tout le personnel à la démarche RGPD incite à harmoniser l'encadrement du traitement des données personnelles. L'objectif final formulé par les franchiseurs les plus impliqués est bien de « *faire prendre conscience à chacun la mesure de sa mission et de ses obligations* » (FR 10). Chaque partie prenante doit connaître avec exactitude son rôle respectif face à la donnée.

- **La qualification des bases de données**

La qualification des bases de données est en lien direct avec la maturité digitale du réseau. Le nouveau régime issu du RGPD et le système de collecte des données incitent à une évolution des relations digitales et de la valorisation des données. Les systèmes d'information du franchiseur assurent la centralisation d'un certain nombre de données qui touchent aux fichiers client et centralisent le plus souvent les actions que le franchisé va sous-traiter au franchiseur. « *Les données client c'est primordial pour adapter l'offre et solliciter nos clients* » (FR 8) ou « *la connaissance client permet de définir une stratégie entre le client e-commerce, le client magasin, le client qui achète en magasin et en ligne, le client click-and-collect...* » (FR 9). Parmi les thèmes récurrents, on note : la sécurisation des données personnelles, la mise en place des bonnes pratiques de collecte ou encore la divulgation de la culture de respect de la vie privée si un client demande à récupérer l'historique de ses données personnelles.

- **La transformation digitale du réseau**

Il apparait essentiel pour le réseau de suivre l'évolution d'Internet pour adapter son développement. Le réseau doit acquérir les équipements techniques, technologiques et humains nécessaires à sa transformation digitale. Les technologies digitales doivent servir à proposer des solutions adaptées et sur-mesure pour animer et fédérer le réseau. La maturité digitale s'acquière avec le temps et apparait comme primordiale dans les réseaux. La technologie est un rouage incontournable pour un traitement efficace des données pour lequel l'accompagnement du franchisé par le franchiseur est primordial : « *Le franchisé ne peut pas agir seul sur la gestion du fichier client. Le problème du fichier client, c'est qu'il faut une technologie pour le gérer* » (FE 3). Le nouveau modèle mis en place doit permettre, quel que soit la taille du réseau « *d'identifier pour quelles finalités les données sont collectées et comment elles sont associées entre-elles* » (EXP F 5).

### LES FACTEURS DE SUCCES LIES AU FRANCHISE

Trois facteurs sont ressortis avec force des entretiens dans l'ordre suivant :

- La responsabilité du franchisé.
- L'autonomie du franchisé.

- La proximité relationnelle du franchisé avec le client.

- **Concernant la responsabilité du franchisé :**

« On engage les moyens. L'engagement de résultat il est positionné sur le responsable d'agence. C'est à lui de veiller, de faire en sorte que ses équipes ne saisissent pas n'importe quoi dans l'outil, dans l'ERP » (FR 4). La plupart des franchiseurs interrogés ont sensibilisé et formé leurs franchisés aux obligations techniques et juridiques liées à la collecte et au traitement des données. « On a demandé aux franchisés d'être assez vigilants dans la prise de données » (FR 8) et « chaque franchisé est responsable de ce qu'il envoie surtout sur Facebook où on le laisse complètement libre » (FR 6).

- **Concernant l'autonomie du franchisé :**

« Le franchisé est propriétaire de sa base de données parce que c'est son travail, c'est lui qui récolte les données. Même si on donne tous les outils pour qu'il le fasse, c'est lui localement qui crée sa base de données. Et la clientèle est un actif qui lui appartient, c'est son entreprise » (FR 5). Même si le franchisé est là pour collecter la donnée « de départ », certains répondants déplorent la baisse d'autonomie dans la gestion de la relation client provoquée par les changements actuels : la nouvelle réglementation et/ou la création d'une base de données client dématérialisée a entraîné la création d'une base de données clients commune au franchiseur et au franchisé. Les systèmes de fidélisation manuels leur accordaient une plus grande liberté car la donnée n'était pas partagée. « Avant on avait un système de fidélité propre à chaque franchisé, aujourd'hui tout est centralisé chez le franchiseur » (FE 6). Ceci est encore plus vrai pour les réseaux de plus de 50 points de vente pour lesquels le RGPD a entraîné en interne une refonte de la gestion de la relation client.

- **Concernant la proximité relationnelle :**

« Seul le franchisé qui est au contact de sa clientèle locale a une connaissance plus fine de sa clientèle » (FR 10), « notre franchisé est notre premier communicant, notre premier commercial » (FR 6). La proximité relationnelle s'assimile pour certains experts à « une forme d'intelligence locale et émotionnelle » (EXP F 2). Les verbatims exprimés par les franchisés

montrent comment ils vivent au quotidien cette proximité relationnelle fondatrice de liens durables avec chacun de leurs clients :

- « *C'est la proximité avec le client qui nous permet de mieux le connaître... le plus détestable pour moi c'est d'être impersonnel vis-à-vis d'un client* » (FE 4).
- « *Ce sont les clients de nos magasins, on est des commerces de proximité, ce ne sont en aucun cas des clients de l'enseigne XXX* » (FE 2).
- « *Avant d'avoir les données du client, il nous faut avoir son attention, son cœur peut-être, si on y arrive c'est gagné* » (FE 3).

**La responsabilité du franchisé est essentielle dans la réussite de la gestion des données ; elle est d'ailleurs largement mise en avant par les franchiseurs interviewés. Elle va de pair avec son autonomie. Ces deux facteurs sont complétés par la proximité relationnelle avec le client. Elle est considérée comme l'élément le plus fort impactant la relation d'un franchisé aux clients de son point de vente, et par conséquent la collecte et l'utilisation des données clients.**

### **LES FACTEURS DE SUCCES LIES AUX RELATIONS FRANCHISEUR-FRANCHISES**

La qualité de la relation franchiseur/ franchisés est l'un des piliers de la pérennité du réseau. Les différents outils d'animation proposés par le franchiseur (conventions, commissions de travail, réunions de secteur, sessions de réflexion) doivent entretenir cette dynamique et cette cohésion. Ils trouvent toute leur légitimité dans la gestion de la donnée client. La co-construction d'une intelligence collective autour de la donnée client demande l'implication de chaque partie prenante : franchisé, franchiseur, client. Il faut savoir jouer collectif. Ceci revient dans beaucoup d'entretiens auprès de franchiseurs et d'experts de la franchise.

- ***Des intérêts partagés :***

La relation franchiseur-franchisé basée sur l'échange, le partage, la participation et la co-construction de valeur autour de la donnée client a été mentionnée dans plusieurs entretiens effectués : « *Les franchisés savent que c'est vraiment pour leur business, d'où l'importance de nous remonter toutes les informations utiles pour que nous, après en amont, on puisse prospecter et les aider à développer leur business* » (FR 5) ; « *La vérité appartient à*

*tout le monde et un réseau est fort s'il est défendu par l'ensemble de ses acteurs ; Ce qui implique la logique de co-construction, pour créer ce climat de confiance » (FR 10) car « Un réseau fonctionne parce qu'il y'a une circulation fluide de l'information » (EXP F2).*

Côtés franchisés, certains reconnaissent que si la tête de réseau doit définir le cadre et apporter les outils nécessaires pour sa mise en œuvre, il est du devoir du franchisé de s'impliquer sur le terrain puisque sans lui, la collecte de données ne se fera pas dans les mêmes conditions et avec la même qualité et finesse. Le franchiseur doit créer cette dynamique car : *« En théorie, on n'a pas de droit sur la base de données du franchisé. Mais on demande l'accord à notre franchisé pour utiliser cette base et communiquer nationalement » (FR 5).* Par ailleurs, les franchisés ont besoin du franchiseur pour se déployer localement : *« Localement on peut faire des choses, mais il faut nous donner les moyens de relayer localement des décisions nationales » (FE 6).*

- ***L'accompagnement, la formation et le contrôle des franchisés***

Le dialogue franchiseur-franchisé nécessite un **accompagnement** quotidien fort de la tête de réseau, par le biais de ses animateurs. L'animateur est la courroie de transmission entre le franchiseur et le franchisé. Son rôle est essentiel pour accompagner le franchisé dans l'acquisition des bons réflexes dans la collecte et la gestion des données et déployer à terme les bons leviers pour booster son chiffre d'affaires.

Concernant la stratégie de collecte des données, la plupart des franchiseurs interrogés disent avoir mis en place des formations de sensibilisation en face à face avec remise de supports pédagogiques ou de séances de e-learning pour l'équipe de salariés du franchisé avec plusieurs objectifs qui reviennent :

- Présenter le cadre mis en place par le franchiseur (qui collecte ? pourquoi on collecte ? Comment on collecte ? quand on collecte ? ...)
- Les enjeux pour la clientèle (avoir accès à des expériences plus personnalisées, pour bénéficier de meilleurs conseils ou se voir proposer de meilleures offres etc....)
- La maîtrise des risques en point de vente (la question de la confiance de la part des clients : le consentement, la protection de la vie privée, le pseudonymat...)

Pour inciter le franchisé à avoir une base de données fiable et à jour « *ayez une base de données qualifiée, appuyez-vous sur une base de données fiables de vos clients* » (FR 12), le franchiseur se doit d'encadrer la collecte des données : « *le franchiseur a malgré tout en toute hypothèse intérêt à veiller à ce que les franchisés soient informés, par exemple à assurer des formations ou à faire assurer des formations CNIL, des formations RGPD* » (EXP F 8). Cet encadrement soutenu est d'autant plus nécessaire que le franchiseur est responsable du traitement des données.

- ***La propriété partagée des données***

La propriété partagée des données revient souvent dans les discours des répondants d'où l'importance de bien préciser les responsabilités de chacun. Certains franchisés sont encore dans le déni et ne se sentent pas concernés par l'enjeu de la protection des données : « *certes c'est important de connaître ses clients, mais nous gagnerons tout autant des parts de marché en proposant des produits éthiquement responsables plutôt que de travailler sur l'éthique de la protection de nos données, vous voyez ce que je veux dire ? on a un enjeu beaucoup plus fort ailleurs que sur la data* » (FE 5).

**Il apparaît dans cette partie, que les clefs de la réussite au niveau de la relation franchiseur-franchisé se trouvent principalement dans la qualité relationnelle qui les relie. La confiance inter-organisationnelle par l'échange des données collectées dans le réseau et l'engagement inter-organisationnel par l'implication de chacun dans l'atteinte des objectifs communs apparaissent comme une condition indispensable à la réussite de la gestion des données clients.**

### **LES FACTEURS DE SUCCES LIES AU CLIENT**

Le client final est au centre de toutes les préoccupations du réseau et arrive comme premier facteur de succès car sans adhésion du client final, aucune stratégie data ne peut être mise en place. Le client constitue bien le pilier de cette stratégie data qui doit amener les franchiseurs à revoir leurs processus métier et tout particulièrement ceux relatifs à l'expérience client : « *La donnée client, pour nous, c'est notre pilier fondamental* » (FR 9).

- **La parcimonie dans la collecte et l'utilisation des données personnelles**

La collecte des données doit suivre un cadre bien précis (défini par le franchiseur) ; le client doit sentir la relation gagnant-gagnant basée sur la confiance car plus « *on le contraint à donner des informations, plus il sera vexé et refusera de les donner* » (FR 11). La relation client doit devenir sur-mesure et se caractériser par sa capacité à valoriser la gestion de cette relation sur le long terme. Il convient d'éviter l'intrusion dans la vie privée des clients quel qu'en soit la forme et la fréquence : « *on n'exploite pas abusivement ces données, c'est-à-dire on ne sollicite pas énormément le client, on n'envoie pas de la pub plusieurs fois par semaine, on n'est pas intrusif du tout* » (FE 1). « *Nous entretenons une relation de commerce saine vis-à-vis de nos clients, c'est-à-dire qu'on ne sollicite pas le client plus qu'il ne le faut, on ne donne nos fichiers à personne. On ne les divulgue pas. On ne travaille pas sur du cross activity* » (FR 1). Certains franchiseurs reconnaissent que « *la sur-sollicitation est contreproductive* » (FR 6). La collecte ne doit porter que sur des données utiles pour les traitements à venir.

- **La transparence et la simplicité de l'information liée aux données clients**

Idéalement seules les données utiles, à jour et fiables doivent être collectées. Pour les réseaux de franchise qui ont construit leur stratégie autour de la donnée et qui l'exploitent depuis longtemps, la dépendance à l'information est capitale car la qualité de l'information nourrit la qualité de l'expérience client « *Il n'y a pas de raison de changer des choses fondamentales puisque finalement, l'esprit du RGPD, c'est quoi ? C'est la transparence, on l'a* » (FR 10). Pour les autres réseaux, la transparence et la simplicité sont les maîtres mots du nouveau système de fidélité mis en place à l'aune du nouveau règlement « *on utilise cette nouvelle manière numérique pour mieux cibler nos clients pour les récompenser pour des choses comme ça, on n'est pas sur une volonté capitalistique autour de cette carte de fidélité on est sur des schémas sains et simples* » (FR 2). Pour ces modèles peu dépendants de la donnée, l'avantage fidélité doit leur permettre de créer un nouvel avantage concurrentiel et créer de nouvelles manières de communiquer avec leur clientèle.

- **Sécurité et confidentialité des données client**

Pour certains réseaux, là encore les plus dépendants de la donnée, la gestion interne des données est privilégiée « *gérer les données en interne, c'est peut-être une façon de nous protéger aussi des concurrents, des gens qui s'en vont, qui pourraient diffuser des informations* » (FR 12) ; « *comme c'est historique chez nous, on est déjà très attentif à la déontologie, à la sécurité du traitement* » (FR 9). La question de la culture d'entreprise est aussi évoquée : « *on a une culture dans l'entreprise effectivement d'intégrer le maximum de compétences et de travailler en interne, on fait très peu appel à des prestataires extérieurs pour tous ces sujets-là que ce soit les sujets de communication pure, la création d'un catalogue, la création d'un site internet. Tout ça se fait en interne* » (FR 1).

Pour d'autres réseaux, l'externalisation présente certains bénéfices. Certains réseaux font appel à des prestataires extérieurs, pour héberger les bases de données, pour faire converger les offres CRM (Customer Management Relationship), etc. D'autres réseaux travaillent avec un prestataire véritable intégrateur de solutions globales d'expérience client assurant alors la cohérence et la performance économique globale pour le compte du réseau. Pour les réseaux interrogés ayant opté pour l'externalisation, l'objectif reste le même « *garantir aux clients que les données ne seront pas utilisées par des tiers, entretenir la relation de confiance avec les clients, de proximité, de fidélité* » (FR 11), « *ce qui importe aux clients, c'est surtout que leurs données ne soient pas repartagées après* » (FR 2). Les données ne doivent pas être vendues, elles sont juste conservées par le réseau et l'usage s'effectue le plus souvent en interne pour garder la maîtrise de l'expérience client.

- **Des relations gagnant-gagnant avec le client**

Le franchisé et le franchiseur doivent être à l'écoute de leurs clients pour les inciter à partager leurs informations personnelles ; le franchisé est en contact direct avec ses clients pour instaurer le niveau de confiance requis « *avant d'avoir se coordonnées, il nous faut son attention ou son cœur peut-être, si on y arrive* » (FE 6). Le franchiseur a besoin de ces données pour établir sa stratégie de relation client : « *La qualité de la relation client qu'on va avoir sur la base de données collectées sur la base de carte de fidélité va dépendre de*

*l'assurance qu'on va donner à nos clients » (FE 2) et en même temps « le fichier client est vraiment créateur de lien. Et après, c'est au travers du lien que l'on va faire des propositions et des offres promotionnelles » (FR 1). Pour le franchiseur cette relation gagnant-gagnant s'exprime ainsi : « notre modèle est quand même très tributaire de la donnée et aussi de la confiance entre tout le monde, entre les franchisés et nous, entre les clients et la marque » (FR 9).*

- ***La confiance à l'égard du marchand***

Cette confiance sera intimement liée aux types de données collectées. Les secteurs d'activité en lien avec la santé seront plus sensibles que d'autres à cette dimension « *l'on considère en médecine que le secret doit rester total et absolu pour que les gens continuent d'avoir la confiance de venir nous voir* » (FR 4). L'avantage des enseignes déployées avec un réseau de points de vente physiques est le contact humain par rapport aux sites marchands. Ce contact reste essentiel pour créer et capitaliser sur cette confiance vis-à-vis de l'enseigne. « *Plus mon franchiseur se digitalise en s'occupant du client digital, plus je dois m'occuper de mon client physique... il faut que l'étonnement digital que le franchiseur lui propose, devienne un étonnement réel dans ma boutique* » (FE 3).

#### **POSTULATS SYNTHETIQUES DU POINT 4 : LES FACTEURS DE SUCCES LIES A LA GESTION DES DONNEES CLIENTS.**

- **Le client final est le maillon clé du succès de la gestion des données car sans son adhésion au programme de fidélité, aucune stratégie data ne peut exister.**
- **La responsabilité et/ou l'autonomie du franchisé contribuent à renforcer la proximité relationnelle avec le client final.**
- **Les relations entre franchiseur et franchisés autour de la gestion de la donnée doivent se structurer et favoriser des relations tripartites de synergie (franchiseur-franchisé-client) axées sur la confiance et l'engagement mutuels.**

### **3. L'impact de la gestion de la donnée client sur les facteurs de performances du réseau de franchise**

Nos résultats montrent que la gestion de la donnée client a différents types d'impacts sur les facteurs de performance du réseau de franchise que Nvivo 12 fait apparaître dans l'ordre suivant :

- Impact sur les facteurs de performances marketing du réseau.
- Impact sur les performances économiques et commerciales du réseau.

#### **L'IMPACT SUR LES FACTEURS DE PERFORMANCES COMMERCIALES ET MARKETING**

Les facteurs de performance commerciales et marketing regroupent deux sous-thèmes : la fidélisation et la satisfaction client.

- ***La fidélisation des clients***

Elle démarre pour beaucoup de nos répondants par la mise en place d'une carte de fidélité : c'est « *d'utiliser le numérique ou les informations contenues dans les cartes de fidélité pour pouvoir mieux comprendre nos clients fidèles et d'adapter l'offre aux différents moments de la journée* » (FR 2). L'enjeu pour beaucoup de franchiseurs est de personnaliser la relation en proposant à chaque client « la bonne offre, au bon moment ». Cette personnalisation doit provenir d'un travail avancé des données collectées (segmentation clients, profils clients, prise en compte des préférences...). Pour certains experts de la franchise, la refonte actuelle des stratégies de relation client est l'occasion de mieux connaître les attentes de leurs clients et leur donnent la possibilité de leur apporter une réponse adaptée à leurs besoins en temps réel. La transformation digitale doit faciliter cette mutation ; certains franchiseurs ont profité du contexte actuel pour passer à un système de fidélisation dématérialisé omnicanal en utilisant le mobile, premier point de contact utilisé par les consommateurs.

- ***La satisfaction client***

La satisfaction vécue par le client suite à son passage dans le point de vente est essentielle pour consolider la relation : « *le client va choisir un établissement parce qu'il s'y sent bien. Et cette notion de satisfaction du client qui est extrêmement importante (...) le fait de se sentir*

*considéré et reconnu peut lui permettre de choisir une enseigne plutôt qu'une autre » (FR 6). Il y a en effet un enjeu majeur à construire une approche de proximité entre le franchisé et ses clients qui s'appuie sur une interaction continue, un échange permanent avec chaque client. Un client c'est avant tout un client identifié dans un point de vente spécifique « le client c'est un client de la marque, mais c'est également un client du centre et un client du franchisé » (FR 8) ; « Si l'enseigne fait participer les clients à communiquer sur leur expérience et leur satisfaction à l'enseigne cela renforce le positif de la marque-enseigne » (EXP F1).*

Il faut éviter de communiquer de façon purement marchande dans un but transactionnel en oubliant le sens donné aux actions entreprises et répondre ainsi aux aspirations nouvelles des consommateurs. Ces derniers doivent y trouver de l'intérêt et avoir le sentiment que les actions sont réalisées pour lui : « plus on connaît ses clients, plus on peut les solliciter de façon personnalisée et plus on a des chances que l'opération marketing ait les retombées attendues » (FR 5).

### **L'IMPACT SUR LES PERFORMANCES ECONOMIQUES ET FINANCIERES DU RESEAU**

La donnée est devenue aujourd'hui un véritable booster de performances économiques et commerciales du réseau. Utiliser la donnée pour améliorer les rendements commerciaux tel pourrait être l'objectif d'une base client mieux qualifiée donc mieux exploitable par les parties prenantes : « tous les investissements marketing qu'on peut faire, il faut qu'ils soient rentables » (FR 5) ; et « une meilleure compréhension de sa clientèle permet par la suite d'avoir un taux de retour plus important, donc d'être plus rentable » (FR 2) ou « aujourd'hui quand on fait une communication à une mini-cible, c'est plus efficient car on touche des clients-experts de la famille de produits » (FR 2).

Chaque client a une valeur et au-delà de l'expérience client personnalisée et contextualisée, l'exploitation des solutions de data peut avoir un bénéfice plus direct. En effet, plus les données sont riches et fiables, plus elles permettent une estimation plus précise de la valeur du client et permettent d'aboutir à terme à un meilleur taux de transformation en point de vente ou taux de conversion en ligne si l'enseigne a un site marchand.

**POSTULATS SYNTHETIQUES DE LA QUATRIEME CATEGORIE CONCEPTUELLE : L'IMPACT DE LA GESTION DES DONNEES SUR FACTEURS DE PERFORMANCE AU SEIN DES RESEAUX DE FRANCHISE**

- **La donnée client est le carburant de la gestion de la relation client.**
- **La connaissance client par la data crée un actif de données au service de la satisfaction et la fidélisation.**
- **Sous l'influence de la digitalisation et de la traçabilité des données en ligne, la donnée devient une source de valeur et de performances économiques pour les réseaux de franchise.**
- **La donnée constitue un élément essentiel pour le pilotage des activités organisationnelles ou opérationnelles dans les réseaux de franchise.**

#### 4. Les changements induits par la mise en place du RGPD

Le règlement général sur la protection des données personnelles poursuit trois objectifs :

- Renforcer les droits des personnes.
- Responsabiliser les acteurs traitant les données.
- Crédibiliser la régulation par des sanctions renforcées.

Les principes du RGPD s'articulent autour de trois axes :

- Un **renforcement des droits des personnes** (mise à disposition d'une information claire, intelligible et accessible aux personnes concernées par les traitements de données)
- Le **principe de conformité** basé sur la transparence et la responsabilisation (logique de conformité qui implique pour le responsable de traitement de mettre en place des mesures techniques et organisationnelles des données).
- La création de **nouveaux outils de conformité** (tenue d'un registre des traitements, la notification de failles de sécurité aux instances concernées, la mise en place d'un délégué à la protection des données D.P.O : Data Protection Officer).

Le RGPD implique des changements dans les réseaux de franchise. Les verbatims obtenus dans cette catégorie proviennent principalement des franchiseurs et des experts interrogés.

Nous les reprendrons dans l'ordre suivant :

1. Les changements organisationnels.
2. Les changements juridiques.
3. Les changements techniques et technologiques.
4. Les changements de la relation aux données.
5. Les impacts sur le franchisé, les relations franchiseur-franchisés.
6. Les impacts sur la relation client.

#### LES CHANGEMENTS ORGANISATIONNELS INDUITS PAR LA MISE EN CONFORMITE AU RGPD

La mise en conformité au RGPD nécessite pour tous les réseaux, la détermination d'objectifs clairs et précis, la mise en œuvre de mesures tant techniques qu'organisationnelles. Pourtant, dans la majorité de nos entretiens, il ressort que le déploiement du RGPD ne va

rien changer **sur le plan organisationnel** :

- « *On n'a pas beaucoup de recul encore donc pour nous, ça n'a pas changé fondamentalement les choses* » (FR 1).
- « *Le RGPD ce n'est pas une surprise, ce n'est pas une rupture c'est une évolution de la législation qui était en cours depuis un certain temps* » (FR 7).
- « *Le RGPD ne nous a rien fait changer dans notre manière de fonctionner, vraiment rien ça m'a juste permis de re - sensibiliser le réseau et nos franchisés* » (F 12).

Certains franchiseurs évoquent la nomination en interne d'un DPO associé à toutes les questions relatives à la protection des données à caractère personnel, le DPO assume le déploiement des nouveaux outils de conformité exigé par la loi tels que l'obligation pour les responsables de traitement et sous-traitants à tenir un registre des activités de leurs traitements. Il conseille le responsable du traitement ou le sous-traitant ainsi que les employés qui procèdent au traitement. Il contrôle le respect du RGPD et coopère avec la CNIL, l'autorité de contrôle en France. Les réseaux interrogés, ayant nommé un DPO confirment que ce dernier agit comme un véritable chef d'orchestre en lien avec les différents services impliqués dans le déploiement des activités opérationnelles et rattachés aux services juridiques et systèmes d'informations.

Globalement, la majorité des réseaux interrogés ont enclenché un programme de mise en conformité avec le RGPD. Tous les franchiseurs interrogés sauf un ont commencé à réfléchir à la mise en place d'un registre des activités de leurs traitements ; les réseaux les plus structurés ont démarré leur réflexion début 2018. Et pour le réseau absent de la démarche RGPD : « *on y réfléchit au RGPD, mais on ne l'a pas encore mis en œuvre* » (FR 5). Pour d'autres réseaux : « *Le RGPD ne va rien changer, ça a juste permis de renforcer notre formalisme en interne c'est tout* » (FR 4). Les menaces et les sanctions annoncées par la réglementation sont dissuasives: « *Quand même, il y a les amendes, elles peuvent être considérables. Et je ne pense pas qu'on puisse se le permettre économiquement parlant* » (FR 5).

Les réseaux qui font appel à des cabinets extérieurs sont les réseaux les plus anciens ou ceux pour lesquels la donnée constitue un facteur clé de leur savoir-faire. D'autres s'y refusent

exprimant la volonté de garder la maîtrise du processus : « *On ne voulait pas déléguer à un cabinet extérieur la mise en place du RGPD, on ne voulait pas être dans un appui total extérieur. On était dans la vision, c'est nous qui pilotons, c'est nous qui prenons nos décisions* » (FR 6).

D'un point de vue organisationnel, force est de reconnaître que la donnée est devenue un sujet à part entière dans les réunions de direction pour ses enjeux organisationnels et économiques.

- **Les changements juridiques**

Beaucoup de réseaux se sont posé la question de l'intérêt d'un délégué à la protection des données pour piloter la partie juridique du RGPD.

- **La désignation d'un délégué à la protection des données**

Le délégué à la protection des données peut être un membre du personnel du franchiseur, ou exercer ses missions sur la base d'un contrat de service. En tout état de cause, il agira de manière indépendante<sup>23</sup>. Selon la loi, le responsable de traitement est tenu de désigner un délégué à la protection des données notamment lorsque ses activités de base consistent en des opérations de traitement qui, du fait de leur nature, de leur portée et/ou de leurs finalités, exigent un suivi régulier et systématique à grande échelle des personnes concernées.

- **L'adaptation des clauses contractuelles dans les cas « sous-traitance »**

Aujourd'hui, les obligations de la loi Informatique et Libertés ne s'imposent qu'au responsable de traitement. Le RGPD consacre une logique de responsabilisation de tous les acteurs impliqués dans le traitement des données personnelles. Il impose ainsi des obligations spécifiques aux sous-traitants qui doivent notamment aider les responsables de traitement dans leur démarche permanente de mise en conformité de leurs traitements. Le sous-traitant est défini par le RGPD comme « *la personne physique ou morale, l'autorité publique, le service ou un autre organisme qui traite des données à caractère personnel pour le compte du responsable du traitement* ». Se faisant, selon les experts juridiques interrogés, les contrats de sous-traitance en cours d'exécution doivent comprendre depuis le 25 mai

---

<sup>23</sup> Art 39 du RGPD.

2018 les clauses obligatoires prévues par le RGPD. A compter de cette date, les contrats conclus entre les responsables de traitement et les sous-traitants doivent définir l'objet et la durée du traitement, la nature et la finalité du traitement, le type de données à caractère personnel, les catégories de personnes concernées, les obligations et les droits du responsable du traitement.

Comme cette vague d'entretiens qualitatifs s'est déroulée au moment de l'entrée en vigueur du RGPD au printemps 2018, nous avons refait quelques entretiens téléphoniques en Septembre 2019. Les franchiseurs et les experts consultés nous ont confirmé que le RGPD était à présent un sujet règlementaire moins impactant car les réseaux avaient pris les dispositions nécessaires mais que le RGPD restait un vrai sujet récurrent présent à l'ordre du jour des comités de direction des réseaux car la Data était devenue un outil de compétitivité au service des performances des réseaux. Ceci va dans le sens des résultats annoncés par la CNIL un an après l'entrée en vigueur de la nouvelle réglementation.<sup>24</sup>

▪ **Le respect des droits des clients : transparence et information renforcées**

Lorsque le traitement repose sur le consentement de la personne concernée (notamment lorsque le traitement n'est pas nécessaire à l'exécution d'un contrat), le responsable de traitement doit être en mesure de démontrer que la personne a donné son consentement au traitement de données à caractère personnel la concernant.

Quatre conditions sont requises pour que ce consentement soit considéré comme valable :

- Le consentement doit être libre.
- Le consentement doit être spécifique.
- Le consentement doit être éclairé.
- Le consentement doit être univoque.

Le RGPD définit un cadre protecteur pour chaque individu tout en favorisant le développement de l'autonomie et de la responsabilité de la personne. La transparence est renforcée par l'intermédiaire d'une information accrue d'où le rôle clé du DPO et du

---

<sup>24</sup> CNIL « Rapport d'activité 2018 : commission nationale de l'information et des libertés : protéger les données personnelles, accompagner l'innovation, préserver les libertés individuelles » consulté sur [https://www.cnil.fr/sites/default/files/atoms/files/cnil-39e\\_rapport\\_annuel\\_2018.pdf](https://www.cnil.fr/sites/default/files/atoms/files/cnil-39e_rapport_annuel_2018.pdf)

responsable de traitement.

- Le responsable de traitement doit prendre toutes les mesures appropriées pour fournir de nombreuses informations au moment où les données sont obtenues (identité et coordonnées du responsable du traitement, du DPO, finalités, destinataires, transfert hors Union Européenne, durée de conservation, droits du client dont celui à la limitation du traitement, à la portabilité de ses données, retrait du consentement, droit d'introduire une réclamation auprès d'une autorité de contrôle, etc.).
- Cette obligation d'information est renforcée, ce qui oblige les franchiseurs en tant que responsables de traitement à analyser la nécessité d'obtenir le consentement, le cas échéant de modifier leur process et notamment les modalités d'obtention des consentements. *« Cela impose que les deux parties définissent de manière transparente leurs obligations respectives aux fins d'assurer le respect au RGPD. Elles devront alors s'accorder sur la partie auprès de laquelle le droit d'accès pourra être exercé par le client, qui doit informer les clients de leurs droits, etc ».* (EXP F4). Avec le RGPD, les responsables de traitement et les sous-traitants peuvent faire l'objet de sanctions administratives importantes en cas de méconnaissance des dispositions du règlement.

Selon certains experts juridiques, le RGPD introduit une notion jusque-là absente des textes : celle de responsabilité conjointe du traitement lorsque deux responsables de traitement ou plus déterminent conjointement les finalités et les moyens du traitement : *« Ces nouveaux principes impliquent une plus grande responsabilisation des acteurs, qui doivent minimiser les données (collecter uniquement les données utiles et pertinentes) et être en mesure de démontrer leur conformité à tout moment (principe d'accountability) »* (EXP F 5). *« Je ne pense pas si ça va rapporter, en termes de plus-value, quelque chose aux réseaux, mais c'est sûr qu'en termes de responsabilité, ça en apporte. Et de ce point de vue il faudrait s'organiser et se prémunir des éventuels problèmes dans l'accomplissement des obligations légales »* (EXP F 9).

- **Les clauses à intégrer dans le contrat de franchise**

Les experts interrogés s'accordent à dire que pour être en cohérence avec les termes du RGPD, le contrat de franchise doit intégrer plusieurs familles de clauses notamment :

- Clause sur la détermination du rôle de chaque partie dans les opérations relatives au traitement des données.
- Clause de responsabilité de garantie.
- Clause relative à l'appropriation de la donnée.

La mise au jour contractuelle est requise dans les situations de sous-traitance et de responsabilité conjointe du traitement. Chaque partie assumera la responsabilité inhérente à la qualité de responsable de traitement. Le franchiseur ne pourra voir sa responsabilité engagée si le franchisé commet des fautes dans le traitement des données qu'il collecte lui-même (et réciproquement)<sup>25</sup>.

● **Les changements techniques et/ou technologiques**

Les changements **techniques ou technologiques** sont à peine évoqués explicitement. Mais quand les franchiseurs évoquent le côté contraignant de la mise en œuvre du RGPD et déplorent le temps que cela va leur prendre, on pourrait l'associer à une culture d'entreprise peu orientée donnée client. « *Pour nous c'est une contrainte, c'est sûr...avec les lois RGPD, la protection des données, on ne sait plus trop comment on va pouvoir conserver les données, les utiliser, c'est quelque chose qui devient un peu compliqué* » (FR 2) ; « *C'est un projet lourd* » (FR 5) ; « *C'est pénible* » ; « *Il faut y consacrer du temps* » (FR 11) ; « *Ça prend du temps. Et en fait, on a beaucoup de sujets à gérer et ce sujet est un vrai sujet à part entière. Tout d'un coup, il faut trouver de la place pour ce sujet-là dans nos multiples sujets. C'est ça qui n'est pas évident* » (FR 5).

Enfin, les franchiseurs disent avoir informé leurs franchisés. L'information est transmise via intranet ou les réunions régionales. Pour les « *sensibiliser et les former au RGPD* » (FR 12) ; « *Le but pour moi n'était pas de les effrayer mais juste de les sensibiliser* » (FR 10). Ils

---

<sup>25</sup> FFF, Franchise et RGPD, Mai 2019, consulté sur <https://www.franchise-fff.com/base-documentaire/send/190-travaux-juridiques/406321-livre-blanc-franchise-et-rgpd>

évoquent aussi « *la peur* » des franchisés, « *les doutes* » à l'égard du RGPD. Passée l'étape préliminaire de sensibilisation du réseau, le franchiseur a un devoir de formation pour inculquer une démarche volontaire et incitative de la part des franchisés auprès de chaque client final.

- ***L'impact du RGPD sur le franchisé et les relations franchiseurs-franchisés***

Les franchisés interrogés se disent être sensibilisés au sujet du RGPD mais pour certains ils se sentent encore peu informés car ne disposant que d'informations vagues « *consignes évasives* » ou se sentant peu concernés « *On a reçu des documents mais pas eu le temps de les lire...* » (FE 10). Les plus sensibles aux données de leurs clients y voient pourtant « *une opportunité d'assainissement* » (FE 1). D'autres évoquent leurs craintes : « *avec le RGPD on a perdu quelque chose. On a perdu la main sur la donnée client* » (FE 7).

La mise en place du RGPD sous-entend la question de la qualification de responsable de traitement ou de sous-traitant dans le cadre de l'assistance franchiseur / franchisé est primordiale. En effet, la relation entre le franchiseur et le franchisé peut être radicalement différente en fonction de la taille et de la nature des produits/services en franchise.

- ***L'impact du RGPD sur les relations avec les prestataires extérieurs***

Le RGPD impose à tous les responsables de traitement faisant appel à des sous-traitants de signer avec eux un contrat écrit prévoyant spécifiquement les modalités de traitement. Certaines clauses deviennent obligatoires : l'objet, la nature et la finalité du traitement, la durée du traitement, le type de données traitées, les catégories de personnes concernées, les obligations et droits du responsable de traitement, les obligations du sous-traitant. Le sous-traitant devient donc responsable solidaire aux côtés du responsable du traitement.

- ***L'impact du RGPD sur la relation à la donnée client***

Outre l'objectif de conformité, la mise en œuvre du RGPD peut constituer une opportunité commerciale et faire de la protection des données un élément de valorisation du patrimoine informationnel des entreprises. Les enjeux économiques sont importants.

Les experts de la franchise interrogés considèrent que la mise en œuvre des nouvelles règles

devrait permettre de favoriser la confiance des clients tout en améliorant la performance et la sécurité des fichiers de données. Cela constituera un avantage marketing et concurrentiel majeur pour les réseaux. En premier lieu, certains franchiseurs y voient l'occasion de « purger » et « nettoyer » leur base de données clients. « *Moi, je vois que c'est intéressant quand même au niveau de la protection des données, c'est intéressant pour le client, et ça permet aussi de faire un petit ménage dans notre base de données* » (FR 6). Ensuite, la réglementation encourage les réseaux à développer des marques de confiance à l'égard de leurs clients en ayant une démarche plus transparente et équitable dans le traitement des données : « *La RGPD ça sera l'occasion magnifique de redonner du sens à ce que c'est un client, comment on utilise sa donnée et qu'est-ce qu'on en fait* » (EXP F 1).

Par ailleurs, « *RGPD ça génère une obligation de se structurer. Et du coup, aussi d'avoir un marketing peut-être plus ciblé* » (EXP F2). La recherche d'un meilleur ciblage peut à court terme augmenter la valeur économique mais attention à ne pas diminuer dans le même temps la protection de la vie privée. Le franchiseur doit opter pour une gestion de la donnée client qui préserve la confiance dans l'utilisation des données. « *La gestion des données en soi dans le respect du RGPD, c'est respecter des textes, utiliser des pratiques conformes aux textes, d'avoir l'information totale de la personne concernée sur ses données...* » (EXP F3). L'accès aux données garantit aux réseaux une meilleure gestion de la relation client dès lors que la collecte et le traitement de ces données restent respectueux de la réglementation en vigueur.

## **POSTULATS SYNTHETIQUES DU POINT 5 : L'IMPACT DU RGPD SUR LA GESTION DES DONNEES**

### **CLIENTS :**

- **Le RGPD prône une attitude d'autodiscipline et volontaire de tous les acteurs concernés.**
- **Le RGPD encadre les conditions de collecte (principe de collecte minimum...) et de conservation des données à caractère personnel ainsi que l'exercice du droit des personnes (droit à l'information, droit d'opposition, droit d'accès, droit de rectification).**
- **Le franchiseur doit s'assurer de sa propre conformité à la réglementation et apparaît comme garant de son déploiement.**

- Le RGPD consacre une logique de responsabilisation de tous les acteurs impliqués dans le traitement des données personnelles. Il impose ainsi des obligations spécifiques à tous y compris aux sous-traitants.
- Les changements juridiques et les changements techniques sont évoqués par les franchiseurs et/ou franchisés. Les changements organisationnels sont plutôt évoqués par les réseaux n'ayant pas anticipé la nouvelle réglementation.
- La mise en œuvre du RGPD doit inciter les réseaux à développer des relations plus structurantes avec les parties prenantes.
- L'accompagnement des franchisés est essentiel pour les inciter à adopter les bonnes pratiques auprès du client final et partager les outils mis en place.
- Le RGPD a poussé les réseaux de franchise à revoir la manière dont les données client sont collectées, stockées, traitées et exploitées.

## VI. Synthèse de l'étude qualitative

L'étude qualitative exploratoire menée auprès d'un échantillon hétérogène de 32 franchiseurs, franchisés et experts de la franchise nous apporte des éléments de réponse à certaines questions de notre recherche, notamment sur la manière dont les entreprises en franchise gèrent la donnée client. Cette première étude nous permet de mettre l'accent sur les particularités des réseaux en franchise et sur la façon dont la nouvelle réglementation liée au RGPD s'est mise en place. Les points essentiels peuvent se résumer ainsi :

Tout d'abord, trois catégories de réseaux ressortent en fonction de l'importance accordée aux données :

- Les réseaux pour lesquels **la donnée est inhérente à l'activité** : la donnée est essentielle. Il ne s'agit pas d'une question de choix de collecter ou de ne pas collecter, mais d'une obligation liée à l'exercice de l'activité. A titre d'exemple, citons le domaine de l'hôtellerie où on ne peut accueillir un client qu'après avoir collecté un certain nombre d'informations le concernant (nom et prénom, sexe, coordonnées bancaires...). Le secteur de l'entretien et de la réparation automobile en est

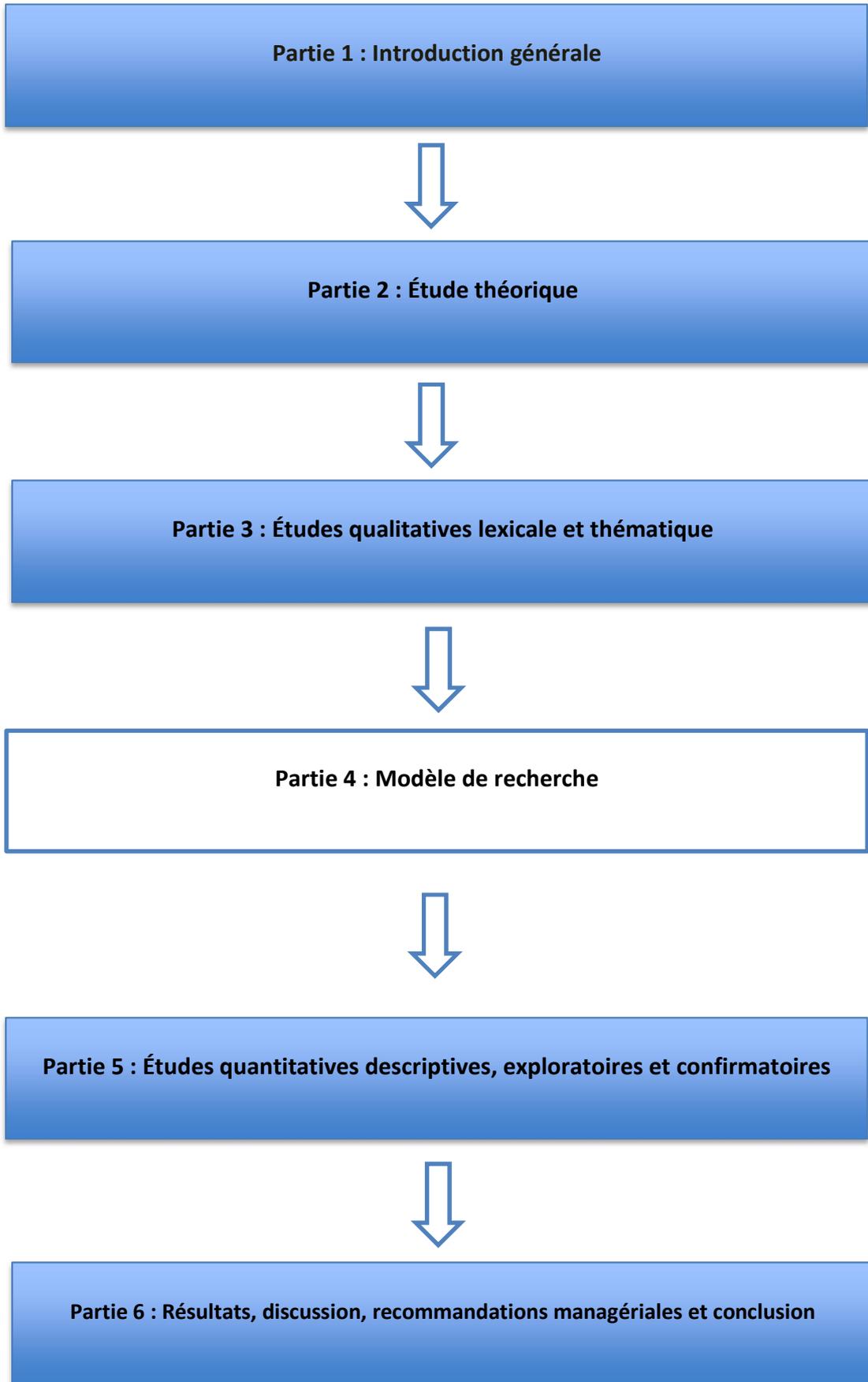
également un bon exemple : sans données sur la voiture et sur son propriétaire, on ne peut rendre le service attendu par le client (données voiture, propriétaire, ...).

- Les réseaux pour lesquels **la donnée est complémentaire à l'activité** : dans ce type de réseaux, la donnée n'est pas essentielle mais elle permet d'améliorer la connaissance du client et la manière de l'atteindre. L'exemple pouvant illustrer cette catégorie est celui d'un supermarché alimentaire. Les clients pourraient être fidèles à un supermarché qui ne collecte pas leurs données personnelles, mais seraient plus satisfaits de recevoir une offre promotionnelle personnalisée pour les produits dont ils ont l'habitude d'acheter.
- Les réseaux pour lesquels **la donnée n'est pas exigible à l'activité** : même si certains réseaux affirment ne pas avoir besoin de données clients pour avancer, on se demande encore si dans le contexte actuel des choses, cela va durer longtemps. Cela pourrait concerner par exemple les secteurs avec une production ou une servuction artisanale. Sans généraliser, une boulangerie ou un salon de coiffure pourraient en être des exemples.

Néanmoins, force est de reconnaître que la majorité des réseaux interrogés ne figurent pas comme de gros collecteurs de données. Le franchisé est en première ligne puisque le point de vente constitue le plus souvent le premier canal de collecte, mais le déploiement progressif des canaux digitaux amène des sources de collecte plus variées. Concernant le stockage des données, en général, seuls les franchiseurs ont une connaissance de la classification des données et des usages qu'ils en font. La question de la **propriété du fichier** est un sujet largement évoqué même si la tendance va vers une propriété partagée entre le franchiseur et le franchisé. Avec l'apport des outils digitaux, ce choix devient naturel et facilite les traitements de données ultérieurs. La copropriété du fichier est une conséquence du travail d'équipe dans le réseau entre le franchiseur et le franchisé, depuis la collecte des données jusqu'à leur utilisation dans les actions de communication auprès de la cible ou de prospection.

L'autonomie revient avec force pour tous les acteurs (franchiseurs, franchisés, experts). Elle va de pair avec la responsabilité du franchisé qui est essentielle à la réussite de la gestion des données. La proximité relationnelle du franchisé avec ses clients est aussi un point qui revient à chaque fois dans les entretiens menés auprès des franchisés. Ces derniers sont « fiers » de cette proximité qui constitue l'une des bases de gestion de la relation client dans leur point de vente.

Cette étude qualitative nous livre également des enseignements riches sur le RGPD. La vision du RGPD ne semble pas toujours commune à tout le réseau même si globalement les enseignes interrogées ont intégré dans leur process les modalités dictés par la cadre initial du RGPD. Le plus souvent, le service juridique et administratif est souvent le service qui s'empare en premier de ce sujet. La mise en œuvre des process pour accompagner le déploiement du RGPD implique aussi bien les services organisationnels qu'opérationnels car ces derniers semblent jouer un rôle déterminant auprès des franchisés. Leurs actions d'accompagnement et de communication sont fondamentales pour lever les freins exprimés par les franchisés et pour les aider à avoir une démarche volontaire et incitative auprès du client final. Le RGPD rappelle au franchiseur que le franchisé a besoin du franchiseur pour se déployer localement. La bonne application du RGPD repose autant sur cette relation de confiance que sur l'appropriation des règles et des réflexes de toutes les parties prenantes impliquées.



## Chapitre 3 : Le modèle de recherche

---

L'étude qualitative et la revue de la littérature nous ont permis d'identifier des concepts pouvant être impliqués dans la réponse à notre problématique : « Comment faire de la gestion des données clients un outil stratégique de compétitivité dans les réseaux de franchise ? ». Les relations décelées prendront la forme d'hypothèses de recherche et seront présentées et argumentées dans ce qui suit.

### I. Les effets des variables liées au franchisé

Deux variables liées au franchisé ont été identifiées à travers l'étude qualitative et l'étude théorique. Il s'agit de l'autonomie perçue du franchisé et de la proximité relationnelle perçue du franchisé avec ses clients.

#### I.1. Les effets de l'autonomie perçue du franchisé

L'autonomie du franchisé est une notion qui a été évoquée par différents interlocuteurs dans l'étude qualitative. Elle est considérée comme l'expression de l'indépendance du franchisé dans son point de vente. L'autonomie perçue du franchisé pourrait avoir un impact sur la qualité relationnelle du franchisé avec son franchiseur. Certains travaux de recherche l'ont bien étudiée et ont démontré, notamment son impact sur l'engagement du franchisé envers son franchiseur (Colla et al, 2019). L'étude qualitative a également fait apparaître des liens possibles entre l'autonomie du franchisé et la confiance inter-organisationnelle d'un côté, et l'engagement inter-organisationnel de l'autre. Ainsi, un franchisé dit : « *Je suis un entrepreneur indépendant qui se doit de respecter l'image du réseau... c'est une question de confiance.* » (FE3). Un autre affirme que « *L'enjeu de la franchise aujourd'hui c'est : comment on devient un représentant de l'enseigne nationale au niveau local, comment est-on national ? Comment est-on national-local ?* » (FE 2). Sur la base de ces verbatims, nous pourrions proposer les deux hypothèses suivantes :

***H1.a. L'autonomie du franchisé influence positivement la confiance inter-organisationnelle.***

***H1.b. L'autonomie du franchisé influence positivement l'engagement inter-organisationnel.***

Par ailleurs, l'étude qualitative nous indique qu'il pourrait avoir une relation entre l'autonomie perçue du franchisé et la gestion des données clients dans le réseau. L'autonomie du franchisé pourrait donc impacter la qualité des données collectées puisque les franchisés interviewés dans l'étude qualitative pensent que les données clients permettent de justifier l'appartenance d'un client au point de vente. Collecter des données de qualité serait alors un choix stratégique pour le franchisé lui permettant de construire une base de données clients valide et réutilisable même après la rupture du contrat de franchise. D'un autre côté, un franchisé affirme : « *Je garde la main sur Facebook qui reste une source intéressante de recrutement car je peux voir qui est fidèle à ma page Facebook et me suis* » (FE 9). Il s'agit ici d'utilisations faites par les franchisés et citées de manière récurrente des données clients sur les réseaux sociaux. Pour ces différentes raisons, nous proposons de tester les deux hypothèses suivantes :

***H1.c. L'autonomie du franchisé influence positivement la qualité des données.***

***H1.d. L'autonomie du franchisé influence positivement l'utilisation des données.***

## **I.2. Les effets de la proximité relationnelle franchisé-clients**

La deuxième notion importante principalement évoquée par des franchisés concerne la proximité humaine et relationnelle du franchisé avec ses clients. Cela concerne le temps passé avec eux, les différents échanges informels qu'ils ont ensemble au sujet des produits et services commercialisés dans le point de vente, au sujet d'actualités ou de faits divers et au sujet de la vie personnelle voire même privée du client. Cette proximité a été présentée par différents franchisés comme une source de valeur pour leur commerce. « *C'est la proximité avec le client qui nous permet de mieux le connaître et de collecter les bonnes données* » (FE 4) ou encore « *avant d'avoir les données clients, il nous faut avoir son attention, son cœur, si on y arrive, c'est peut-être gagné* » (FE 3). Ainsi, la proximité relationnelle devient une source de collecte de données de très bonne qualité qui approche de manière très fine les préférences et les goûts des clients. C'est aussi une voie d'utilisation très personnalisée de ces mêmes données pour répondre le plus parfaitement possible aux

attentes du client et pour mieux utiliser ses données collectées : « *Notre franchisé c'est notre première communication, notre premier commercial* » (FR 6). Pour cela, les deux hypothèses suivantes seront testées :

***H5.a. La proximité relationnelle avec les clients influence positivement la qualité des données.***

***H5.b. La proximité relationnelle avec les clients influence positivement l'utilisation des données.***

## **II. Les effets des variables liées au réseau**

Plusieurs variables ont été classées parmi celles liées au réseau de franchise. Nous nous intéresserons ici à tout ce qui pourrait caractériser l'ensemble d'un réseau de franchise, depuis les équipements techniques et humains et le niveau de digitalisation jusqu'aux relations inter-organisationnelles franchiseur-franchisé par la contractualisation autour de la gestion des données clients, la communication inter-organisationnelle et la propriété perçue de la base de données clients.

### **II.1. Les effets de la communication inter-organisationnelle**

La communication inter-organisationnelle apparaît comme un élément clef dans les relations franchiseur-franchisé, dans l'étude qualitative. Il s'agit également d'une variable clef dans des modèles de recherche corroborés à plusieurs reprises dont par exemple, le modèle confiance-engagement de Morgan et Hunt (1994) selon lequel, la communication est positivement liée à la confiance inter-organisationnelle. La communication inter-organisationnelle pourrait également avoir un impact sur l'engagement inter-organisationnel. Cela nous renvoie vers le verbatim d'un expert de la franchise qui affirme que : « *Il faut savoir impliquer le franchisé... il faut prendre le temps de lui expliquer le pourquoi du comment...* » (EXP F2). Cela nous permet d'annoncer les deux hypothèses suivantes :

***H2.a. La communication inter-organisationnelle influence positivement la confiance inter-organisationnelle.***

***H2.b. La communication inter-organisationnelle influence positivement l'engagement inter-organisationnel.***

Par ailleurs, la communication inter-organisationnelle pourrait permettre d'optimiser la gestion des données clients. Cela apparaît à plusieurs moments dans les différents entretiens qualitatifs menés. La communication inter-organisationnelle aurait un impact sur la qualité des données collectées : « ... on a des franchisés qui sont attentifs sur le fait de récupérer un maximum d'informations et d'autres qui le sont moins malheureusement, après on essaie de leur expliquer que plus on a de l'information, plus ça nous permet de cibler nos actions et correctement » (FR 2). La communication inter-organisationnelle aurait également un impact sur les utilisations des données. Dans la plupart des cas, cela passe par les animateurs du réseau : « l'animateur nous a un peu expliqué ce qu'on pourrait faire de ces données... » (FE 2) ou encore : « Insuffler en interne une culture de la donnée c'est expliquer au réseau que la donnée peut aider les franchisés à mieux servir les clients » (FR 9). Cette communication pourrait même être une source de performance commerciale et marketing (March, 1991 ; Shumate et al, 2016). Nous proposerons ainsi dans ce qui suit de tester les relations suivantes :

***H2.c. La communication inter-organisationnelle influence positivement la qualité des données collectées.***

***H2.d. La communication inter-organisationnelle influence positivement l'utilisation des données.***

***H2.e. La communication inter-organisationnelle influence positivement la performance marketing et commerciale.***

**II.2. Les effets de la contractualisation autour des données clients**

La contractualisation autour des données clients est apparue à plusieurs reprises, principalement dans les entretiens auprès des experts de la franchise et de certains franchisés. Rédiger un contrat clair qui garantit la transparence dans les obligations et les droits de chacun dans la gestion des données clients pourrait avoir plusieurs vertus sur la manière dont les données clients sont collectées et utilisées. Ainsi, la contractualisation améliorerait la confiance inter-organisationnelle et l'engagement inter-organisationnel : « je

*ne me rappelle pas que le contrat évoque la gestion des données clients... ce n'est pas très clair tout ça ... si on collecte les données clients, on le fait pour les autres... » (FE 8). De même, « si la base de données appartenait au franchiseur dans le contrat, franchement je vous dirais qu'on serait plus réfractaire à collecter les données car on travaille pour soi, on est patron » (FE 6). Selon ces deux franchisés, collecter des données sans cadre contractuel prédéfini ne le rassure pas sur le sort des données collectées, ce qui le dissuaderait d'en collecter. Nous pouvons donc supposer que :*

***H3.a. La contractualisation autour de la gestion de la relation Client influence positivement la confiance inter-organisationnelle.***

***H3.b. La contractualisation autour de la gestion de la relation Client influence positivement l'engagement inter-organisationnel.***

***H3.c. La contractualisation autour de la gestion de la relation client influence positivement la qualité des données collectées.***

### **II.3. Les effets de la propriété de la base de données clients**

La propriété de la base de données clients est souvent associée à la contractualisation autour de la donnée client, sauf qu'elle se base sur un contrat moral et implicite puisqu'elle n'est pas souvent détaillée explicitement dans le contrat de franchise. La propriété pourrait, selon les contextes, être assignée au franchiseur, au franchisé, ou partagée entre les deux. Selon que la base de données clients soit la propriété de l'un ou de l'autre, elle aurait un impact sur la confiance inter-organisationnelle, l'engagement inter-organisationnel, la qualité des données collectées et les utilisations des données collectées. Cela pourrait être argumenté par ces deux verbatims issus de l'étude qualitative : « *c'est un sujet sensible... on n'en parle pas beaucoup.... le mieux c'est que le fichier client appartient aux deux, franchiseur et franchisé, puisque tous les deux contribuent à l'enrichir et à mieux s'en servir... cela aidera à améliorer les relations entre les deux ... à les fructifier* » (EXP F6) et aussi « *La collecte se fait en point de vente et le fichier central est tenu et entretenu par le franchiseur* » (FE 1). Ainsi, nous pourrions supposer que :

***H4.a. La propriété de la base de données clients influence positivement la confiance inter-organisationnelle.***

***H4.b. La propriété de la base de données clients influence positivement l'engagement inter-organisationnel.***

***H4.c. La propriété de la base de données clients influence positivement la qualité des données collectées.***

***H4.d. La propriété de la base de données clients influence positivement l'utilisation des données.***

## **II.4. Effets du niveau de digitalisation du réseau**

La digitalisation d'un réseau est souvent accompagnée d'une prise de conscience de l'importance de la donnée client et de l'importance de la collecter et de l'utiliser. La digitalisation d'un réseau permettrait donc de collecter des données de meilleure qualité (instantanées, précises...) : « *A présent, avec le digital, on capte beaucoup de choses de façon automatique* » (FR 6). Un réseau digitalisé utilise souvent des équipements et des logiciels modernes qui permettent de mieux traiter les données clients collectées. Par ailleurs, la digitalisation permettrait également d'avoir de meilleures performances marketing et commerciales : « *Aujourd'hui on s'aperçoit que les investissements sur le web pour le traitement des données ont un impact sur le commerce* » (FR 9). Nous proposons donc de tester les hypothèses suivantes :

***H6.a. La digitalisation du réseau influence positivement la qualité des données***

***H6.b. La digitalisation du réseau influence positivement l'utilisation des données***

***H6.c. La digitalisation du réseau influence positivement la performance marketing et commerciale du réseau***

## **II.5. Les effets des équipements techniques et humains**

Les équipements techniques et humains d'un réseau apparaissent comme un élément important dans le succès de la gestion des données clients : « *le franchisé ne peut pas agir seul sur la gestion du fichier client. Il faut une technologie pour le gérer* » (FE 9) ou encore « *nous avons une solution d'un prestataire externe fournie par le franchiseur... elle nous propose d'être totalement autonomes si on veut dans la gestion de nos bases, à la fois sur la*

consultation et sur le déclenchement de l'opération marketing, de mesurer l'activité des clients, de mesurer l'activité des opérations, même de faire une cartographie, voilà. Ben c'est une base qui est un... c'est un outil qui est complet hein. » (FE 2) En effet, les franchisés affichent une position très claire et unanime vis-à-vis de ce sujet. Une partie des problèmes liés à la collecte et à l'utilisation des données clients pourrait être expliquée par le manque d'équipements techniques ergonomiques et de qualité mis à disposition des franchisés. Les expressions utilisées sont diverses et variées et tendent vers la même conclusion : « système qui bug », « inutilisable », « difficile à manipuler », « manque de praticité ». Les équipements humains sont également souvent cités par les franchisés pour leur faiblesse en nombre et/ou en formation dans le domaine de l'analyse et du traitement des données : « je ne pourrais pas être partout... » (FE 2) ; « il faut aller chercher les compétences, les outils pour bien traiter les données et savoir quoi en faire puisque ce n'est pas tout de les récolter, c'est qu'après il faut savoir quoi en faire. Et les compétences pour traiter ça effectivement » (FR 1). « il faut savoir se servir des équipements proposés... on manque d'informations à ce sujet... je pense que je pourrais bien les utiliser si j'aurais plus d'informations sur comment s'en servir » (FE 4). Ainsi, nous pourrions supposer que les équipements techniques et humains aident à une meilleure gestion des données clients et qu'ils contribuent à engager les différents acteurs d'un réseau dans la gestion des données clients :

***H7.a. Les équipements techniques et humains du réseau influencent positivement l'engagement inter-organisationnel.***

***H7.b. Les équipements techniques et humains du réseau influencent positivement la qualité des données collectées.***

***H7.c. Les équipements techniques et humains du réseau influencent positivement l'utilisation des données.***

Par ailleurs, les équipements techniques et humains permettraient d'atteindre de meilleures performances marketing et commerciales puisque disposer d'équipements techniques performants et d'humains spécialisés et formés permettrait de mettre en place les stratégies de gestion des données clients efficaces : « l'agence avec qui le réseau travaille nous précise où et comment il faut envoyer le message et ça nous permet souvent d'avoir de meilleurs retours... » (FE 2). Ainsi, nous proposons de tester l'hypothèse suivante :

***H7.d. Les équipements techniques et humains du réseau influencent positivement la performance marketing et commerciale du réseau.***

### **III. Les effets des variables centrales du modèle**

Quatre variables centrales ont été retenues dans le modèle de recherche final : deux variables relatives à la qualité relationnelle inter-organisationnelle (confiance + engagement) et deux variables relatives à la gestion des données clients dans le réseau (qualité perçue des données collectées + utilisations des données collectées). Le choix porté sur ces différentes variables s'inspire des résultats de l'étude qualitative et de l'étude théorique.

#### **III.1. Les effets de la confiance inter-organisationnelle**

La confiance est une variable centrale dans les différents échanges inter-organisationnels et impacte positivement l'engagement inter-organisationnel (Morgan et Hunt, 1994) : « *Dans ce réseau, on se fait confiance et on avance ensemble...* » (FR 4). Ainsi, nous pensons que :

***H8.a. La confiance inter-organisationnelle influence positivement l'engagement inter-organisationnel***

De plus, la confiance inter-organisationnelle pourrait avoir un impact positif sur la qualité des données collectées. Cela pourrait être illustré par un verbatim issu de l'entretien qualitatif avec le franchisé 4 : « *je ne veux pas noter des choses sur mes clients, je les garde pour moi.... C'est à moi qu'ils me les ont confiées et c'est chez moi que cela restera...* ». Cela aura pour impact de réduire considérablement la qualité des données stockées dans les bases de données communes et de réduire, par conséquent, l'utilisation qui pourrait en être faites. Nous proposons donc de tester les hypothèses suivantes :

***H8.b. La confiance inter-organisationnelle influence positivement la qualité des données collectées.***

***H8.c. La confiance inter-organisationnelle influence positivement l'utilisation des données.***

## III.2. Les effets de l'engagement inter-organisationnel

L'engagement inter-organisationnel exprime le degré d'implication et de participation des différentes parties d'un réseau de franchise dans l'atteinte des objectifs communs. Dans les différents entretiens menés auprès des acteurs de la franchise, l'engagement apparaît comme déterminant de la gestion commune de la donnée client et de la performance marketing et commerciale « *Plus nous expliquerons notre politique de fidélisation à nos franchisés, plus nous les impliquerons et plus ils seront prêts à transmettre les valeurs de notre enseigne sur le terrain* » (FR 3). L'engagement inter-organisationnel se manifeste dans ce cas par une meilleure qualité des données collectées : « *On a expliqué à nos franchisés quelles données ils doivent collecter et comment ils doivent le faire.. je pense qu'ils ont bien compris le message* » (FR 7). Il se manifeste également par de meilleures utilisations de ces mêmes données : « *On incite nos franchisés, parce qu'ils ont un outil pour pouvoir programmer eux-mêmes leur opération en SMS, donc ils peuvent faire un marketing direct de leur côté, donc on les incite à le faire et ils le font de plus en plus* » (FR 5). Cela nous permet de poser les hypothèses suivantes :

***H9.a. L'engagement inter-organisationnel influence positivement la qualité des données collectées.***

***H9.b. L'engagement inter-organisationnel influence positivement l'utilisation des données.***

De plus, l'engagement inter-organisationnel est une source de bénéfices pour le réseau puisqu'il contribue à la réalisation des objectifs communs. Les objectifs pouvant être d'ordre commercial ou marketing, nous proposons donc de tester l'hypothèse suivante :

***H9.c. L'engagement inter-organisationnel influence positivement la performance marketing et commerciale du réseau.***

## III.3. Les effets de la qualité perçue des données collectées

La qualité perçue des données clients est considérée comme l'un des antécédents de l'usage de l'information client (Korohonen et al, 2007) : « *Avoir des données de qualité c'est essentiel pour bien connaître mes clients et leur proposer des actions ciblées* » (FE 2).

Par ailleurs, selon Chuang et Lin (2012), la performance marketing dépend largement de la qualité des données clients collectées. Cette relation a été également testée et validée par Peltier et al (2012). Elle est retrouvée dans les entretiens qualitatifs auprès de franchiseurs : « *La base de données crée de la valeur. Un magasin qui a une base de données c'est une valeur pour le franchisé, un vrai actif* » (FR 5). Pour un autre franchiseur, « *c'est une bonne chose d'avoir une base de données propre et qualifiée, ça valorise l'enseigne* » (FR 7). Pour faire suite à ces travaux de recherche et à ces affirmations, nous proposons de tester les hypothèses suivantes :

***H10.a. La qualité des données collectées influence positivement l'utilisation des données.***

***H10.b. La qualité des données collectées influence positivement la performance marketing et commerciale du réseau.***

#### **III.4. Les effets des utilisations des données**

Les utilisations des données sont les traitements faits des données collectées afin de permettre la prise de décision dans le réseau. Elles peuvent concerner la prospection, la personnalisation, l'innovation ou tout autre objectif. Les utilisations faites des données sont supposées améliorer les résultats commerciaux et marketing d'un réseau de franchise : « *L'utilisation des données clients est un vecteur important de la démarche commerciale ; mes mailings sont mieux ciblés car je touche des clients qui sont plus susceptibles de se déplacer dans mon magasin* » (FE 1). Nous testerons donc l'hypothèse suivante :

***H11. L'utilisation des données collectées influence positivement la performance marketing et commerciale du réseau.***

#### **IV. Les effets des variables de contrôle**

Deux variables de contrôle pourraient impacter la performance marketing et commerciale dans un réseau. Il s'agit dans un premier temps de l'âge du réseau (Saint-Pierre et al, 2010) : « *Deux grandes familles de disparité au niveau de la collecte des données clients, la première famille regroupe ceux qui ont un système d'information commun, dans ce cas la collecte se fait très facilement. Puis vous avez des réseaux un peu plus historiques, ou un peu moins*

modernes, au sein desquels il n'y a aucune connexion informatique, l'échange se fait par des fichiers Excel. Et ça c'est juste catastrophique...puisque c'est de la performance globale qu'il s'agira » (EXP F2). Cela nous permet de proposer l'hypothèse suivante :

**H12. L'âge du réseau influence positivement la performance marketing et commerciale du réseau.**

Par ailleurs, la deuxième variable de contrôle retenue est la taille du réseau. En effet, la littérature suggère que la taille d'une entreprise permet d'appuyer sa compétitivité principalement pour la question des barrières à l'entrée et des économies d'échelle (Ben Mlouka et Sahut, 2008). Un expert de la franchise affirme que « les gros clients qui sont déjà des réseaux assez importants ont été les premiers à s'intéresser au RGPD. Donc, des gens comme ABC, ou XYZ, des gens comme ça qui ont, en plus, des vraies cultures numériques, sont plus performants et arrivent à mieux atteindre leurs objectifs » (EXP F6). Ceci nous amène à proposer l'hypothèse suivante :

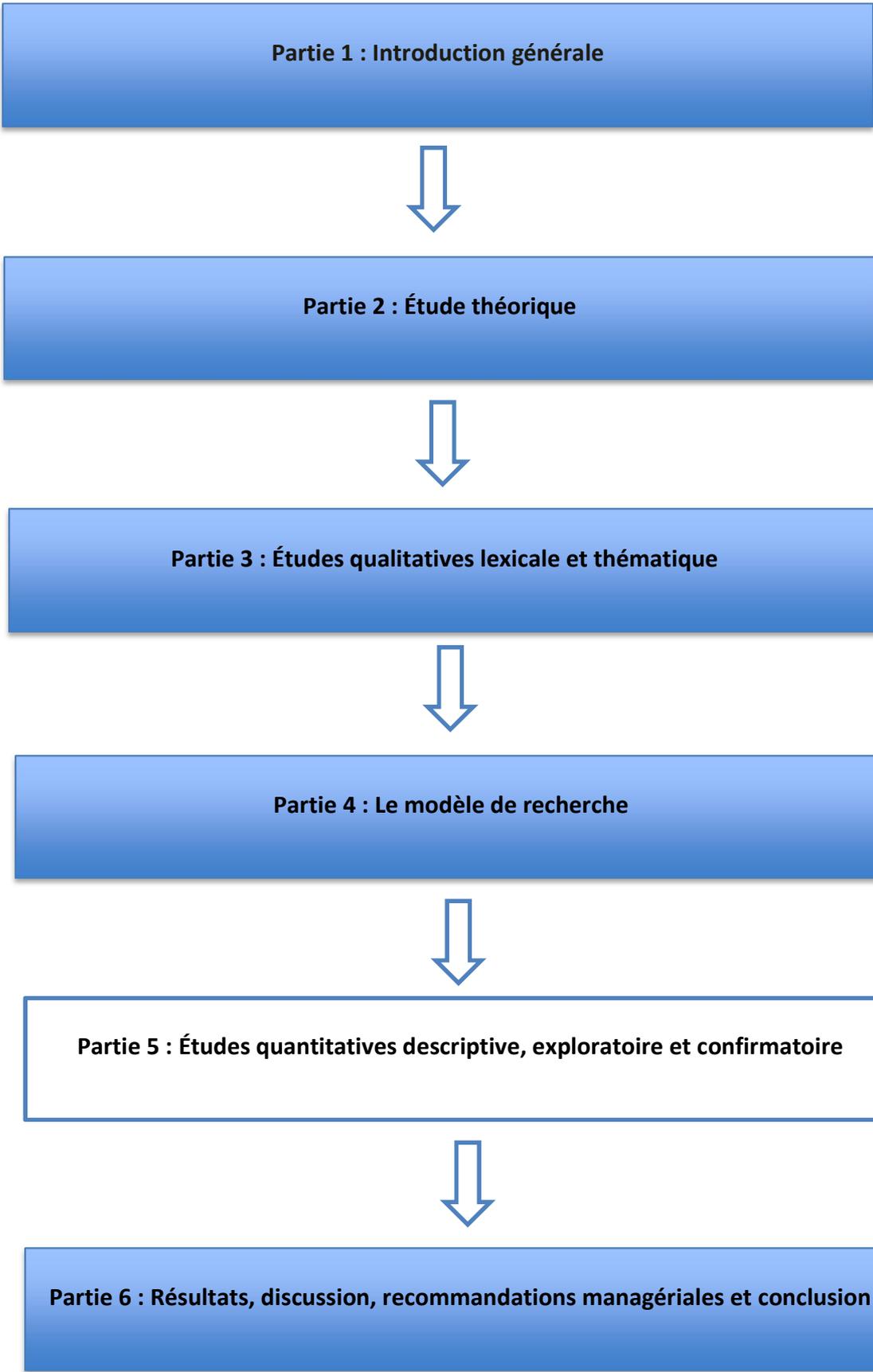
**H12. La taille du réseau influence positivement la performance marketing et commerciale du réseau.**

## **V. La synthèse des hypothèses de recherche à tester**

Les hypothèses de recherche à tester regroupent les liens entre les variables indépendantes d'un côté (la communication inter-organisationnelle, la contractualisation autour de la gestion des données clients, la proximité relationnelle franchisé-clients, l'autonomie du franchisé, la propriété de la base de données clients, le niveau de digitalisation du réseau et les équipements techniques et humains) et les variables dépendantes centrales (la confiance inter-organisationnelle, l'engagement inter-organisationnel, la qualité des données collectées et les utilisations des données collectées), puis la variable dépendante terminale (la performance marketing et commerciale). Deux hypothèses s'intéressent sinon à tester la place de l'âge du réseau et de la taille du réseau en tant que variables de contrôle (Tableau 5).

**Tableau 5: Récapitulatif des hypothèses à tester**

<b>H1. Autonomie du franchisé</b>
H1.a. L'autonomie du franchisé influence positivement la confiance inter-organisationnelle
H1.b. L'autonomie du franchisé influence positivement l'engagement inter-organisationnel
H1.c. L'autonomie du franchisé influence positivement la qualité des données
H1.d. L'autonomie du franchisé influence positivement l'utilisation des données
<b>H2. Communication inter-organisationnelle</b>
H2.a. La communication inter-organisationnelle influence positivement la confiance inter-organisationnelle
H2.b. La communication inter-organisationnelle influence positivement l'engagement inter-organisationnel
H2.c. La communication inter-organisationnelle influence positivement la qualité des données collectées
H2.d. La communication inter-organisationnelle influence positivement l'utilisation des données
H2.e. La communication inter-organisationnelle influence positivement la performance Marketing et Commerciale
<b>H3. Contractualisation autour de la gestion de la relation client</b>
H3.a. La contractualisation autour de la gestion de la relation Client influence positivement la confiance inter-organisationnelle
H3.b. La contractualisation autour de la gestion de la relation Client influence positivement l'engagement inter-organisationnel
H3.c. La contractualisation autour de la gestion de la relation Client influence positivement la qualité des données collectées
<b>H4. Propriété base de données clients</b>
H4.a. La propriété de la base de données clients influence positivement la confiance inter-organisationnelle
H4.b. La propriété de la base de données clients influence positivement l'engagement inter-organisationnel
H4.c. La propriété de la base de données clients influence positivement la qualité des données collectées
H4.d. La propriété de la base de données clients influence positivement l'utilisation des données
<b>H5. Proximité relationnelle avec les clients</b>
H5.a. La proximité relationnelle avec les clients influence positivement la qualité des données
H5.b. La proximité relationnelle avec les clients influence positivement l'utilisation des données
<b>H6. Digitalisation du réseau</b>
H6.a. La digitalisation du réseau influence positivement la qualité des données
H6.b. La digitalisation du réseau influence positivement l'utilisation des données
H6.c. La digitalisation du réseau influence positivement la performance marketing et commerciale du réseau
<b>H7. Equipements techniques et humains du réseau</b>
H7.a. Les équipements techniques et humains du réseau influencent positivement l'engagement inter-organisationnel
H7.b. Les équipements techniques et humains du réseau influencent positivement la qualité des données collectées
H7.c. Les équipements techniques et humains du réseau influencent positivement l'utilisation des données
H7.d. Les équipements techniques et humains du réseau influencent positivement la performance marketing et commerciale du réseau
<b>H8. Confiance inter-organisationnelle</b>
H8.a. La confiance inter-organisationnelle influence positivement l'engagement inter-organisationnel
H8.b. La confiance inter-organisationnelle influence positivement la qualité des données collectées
H8.c. La confiance inter-organisationnelle influence positivement l'utilisation des données
<b>H9. Engagement inter-organisationnel</b>
H9.a. L'engagement inter-organisationnel influence positivement la qualité des données collectées
H9.b. L'engagement inter-organisationnel influence positivement l'utilisation des données
H9.c. L'engagement inter-organisationnel influence positivement la performance marketing et commerciale du réseau
<b>H10 Qualité des données</b>
H10.a. La qualité des données collectées influence positivement l'utilisation des données
H10.b. La qualité des données collectées influence positivement la performance marketing et commerciale du réseau
<b>H11. Utilisation des données</b>
H11. L'utilisation des données collectées influence positivement la performance marketing et commerciale du réseau.
<b>H12. L'âge du réseau influence positivement la performance marketing et commerciale du réseau</b>
<b>H12. La taille du réseau influence positivement la performance marketing et commerciale du réseau</b>



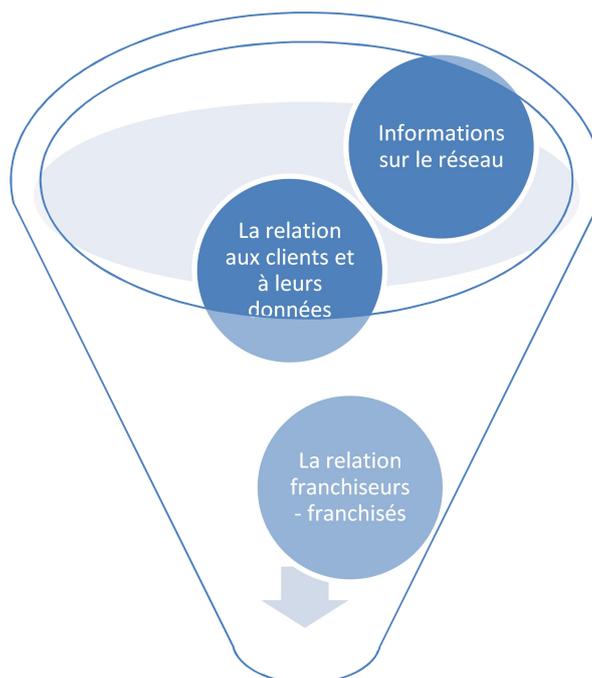
## Chapitre 4 : La méthodologie de l'étude quantitative

---

Afin de compléter, d'expliquer et/ou de confirmer les réponses apportées par l'étude qualitative à nos questions de recherche, nous avons choisi de mettre en œuvre une enquête quantitative par questionnaire auprès des franchiseurs et des franchisés. Le choix d'interroger les franchiseurs et les franchisés est justifié par le fait qu'il s'agit de deux partenaires complémentaires dans tout ce qui concerne la collecte, le traitement et la gestion des données clients.

### I. La rédaction du questionnaire

Le questionnaire a porté sur l'explication des performances d'un réseau de franchise à travers la manière de gérer les données clients. Il a été élaboré en deux versions : une version franchiseurs et une version franchisés (**Annexe 4**). Les échelles de mesure retenues sont issues principalement de la littérature antérieure et complétées et adaptées en se référant aux entretiens qualitatifs exploratoires. Ainsi, plusieurs thèmes ont été traités à travers les différentes rubriques du questionnaire, qui apparaissent dans l'ordre suivant (Figure 8) :



**Figure 8: Structure des questionnaires franchiseur et franchisé**

## **I.1. Choix des échelles de mesure**

La sélection des échelles de mesure de notre étude s'est basée sur un processus en quatre étapes. Nous avons, tout d'abord, vérifié les qualités psychométriques initiales des différentes échelles. Puis, un expert bilingue français-anglais a effectué une double traduction des échelles provenant des travaux de recherche en anglais (Anglais-Français-Anglais) afin de s'assurer de la fidélité de la traduction. Ensuite, nous avons adapté certaines échelles au contexte particulier de notre étude. Nous avons enfin procédé à des tests de contenu en les soumettant à des experts dans le domaine de la franchise. Ce processus nous a permis de garder les échelles les plus pertinentes, qui ont fait par la suite preuve d'une qualité psychométrique satisfaisante. Par ailleurs, certaines échelles ont été élaborées, complétées ou modifiées en s'inspirant de l'étude qualitative et des entretiens avec les différents franchisés et franchiseurs.

Nous avons sinon choisi de mesurer les variables clefs de notre modèle en s'appuyant sur l'échelle Likert en 5 points allant de « tout à fait d'accord » à « pas du tout d'accord », avec un point intermédiaire de neutralité « Ni d'accord ni pas d'accord ». Ceci a pour but de faciliter la compréhension et l'administration du questionnaire auprès des répondants. Nous avons également opté pour une échelle impaire afin de préserver le choix de neutralité dans les réponses aux différentes propositions des échelles.

## **I.2. Les échelles de mesure des variables dépendantes**

### ***I.2.a. L'échelle de mesure de la performance Marketing et commerciale***

Ce travail de recherche vise à apporter une meilleure explication des déterminants de la performance marketing et commerciale d'un réseau de franchise. Nous définissons dans ce cadre la performance d'une entreprise d'une entreprise comme « *sa capacité à générer des profits, en concevant des produits ou des services qui puissent satisfaire les clients, tout en générant des profits et des avantages pour ses différentes parties prenantes* » (Oubya, 2016). L'intérêt de cette définition réside dans sa prise en compte des variables marketing, comme la satisfaction des clients, en plus de l'intérêt porté au profit. Elle reflète également notre vision de la performance marketing telle qu'elle sera mesurée dans ce travail de recherche.

Les mesures de la performance marketing peuvent être résumées dans le tableau suivant :

Tableau 6: Indicateurs de mesure de la performance marketing et commerciale (inspiré de Ambler et al, 2001)

Catégories	Variables
<b>Le consommateur</b>	Attitudes (satisfaction, intention d'achat) et comportements (nombre de nouveaux clients, nombre de clients fidélisés, nombre de réclamations reçues...)
<b>La concurrence</b>	Parts de marché...
<b>L'innovation</b>	Nombre d'innovations produits, marges à partir de nouveaux produits...
<b>La finance</b>	Ventes, Profits, Marges...

En partant d'une revue de la littérature existante, Oubya (2016) identifie les indicateurs suivants de mesure de la performance marketing et commerciale :

- Nombre de clients recrutés et fidélisés.
- Évolution du chiffre d'affaires.
- Excédent brut d'exploitation.
- Marge commerciale.
- Satisfaction du client.

Afin de mesurer la performance marketing et commerciale, nous avons retenu les indicateurs les plus pertinents de notre point de vue et qui nous ont semblé plus simples à évaluer par les répondants. Nous avons également décidé de mesurer la performance commerciale à partir des perceptions subjectives des franchiseurs et des franchisés et non pas à partir de données secondaires objectives des réseaux de franchise, et ce afin d'éviter deux sources de problèmes. Le premier problème concerne la capacité du répondant à se rappeler d'informations détaillées comme le chiffre d'affaires de l'année N-1 et de l'année N, de l'évolution en nombre de la satisfaction des clients ou du nombre de nouveaux clients acquis ou fidélisés. Ainsi, on se retrouverait face à deux situations problématiques : les réponses manquantes pour les questionnaires à réponses libres et les réponses fausses ou biaisées pour les questionnaires à réponses forcées. Le deuxième problème concerne le respect de l'anonymat des personnes interrogées. Leur poser des questions très précises sur le chiffre d'affaires par exemple, pourrait permettre d'identifier les entreprises et les répondants.

L'échelle de mesure de la performance marketing et commerciale utilisée s'inspire donc des travaux de Ambler et al. (2001), de Kermati et al. (2010) et de Oubya (2016) et se présente dans les questionnaires franchiseurs et franchisés sous forme des six items suivants :

Questionnaire franchiseur + Questionnaire franchisé		
Performance Marketing et Commerciale	Nous sommes satisfaits de : 1. La croissance de nos ventes 2. La réduction des coûts 3. Notre rentabilité 4. L'acquisition de nouveaux clients 5. La fidélisation de nos clients existants 6. La satisfaction de nos clients	Adaptée de Ambler et al. (2001), de Kermati et al. (2010) et de Oubya (2016)

### *1.2.b. L'échelle de mesure de la confiance inter-organisationnelle*

Dans un contexte de relation inter-organisationnelle et interpersonnelle, la confiance a été définie comme l'étendue selon laquelle une personne est digne de confiance et est prête à agir de manière à respecter ses paroles, ses gestes et ses décisions dans sa relation avec une autre personne (McAllister, 1995). C'est aussi une croyance mutuelle qu'aucune partie dans l'échange ne fera preuve d'opportunisme et ne profitera des faiblesses de l'autre (Barney et Hansen, 1994).

Plusieurs échelles de mesure permettent de mesurer la confiance. Elles varient dans leurs formes, allant de mesures multidimensionnelles à des mesures unidimensionnelles. Dans le cadre de cette recherche, nous avons opté pour une échelle unidimensionnelle, plus simple à tester et à intégrer dans un modèle complexe comme le nôtre. Nous nous sommes donc inspirés des échelles utilisées par Henrikse et Windsperger (2011) et par Wu (2015) afin de proposer une mesure de la confiance inter-organisationnelle en cinq items. La formulation de l'échelle a été adaptée à chaque fois en fonction de la nature du répondant :

	Questionnaire franchiseur	Questionnaire franchisé	
Confiance inter-organisationnelle	1. Il y a beaucoup de confiance entre nous et nos franchisés. 2. Nos franchisés trouvent que les informations que nous leur fournissons sont fiables. 3. Nos franchisés pensent que les litiges juridiques avec nous sont improbables 4. Nos franchisés pensent que nous tenons compte de leurs intérêts lorsque nous prenons une décision importante 5. Nos franchisés pensent que nous réagissons toujours conformément à ce qui est prévu dans le contrat	1. Il y a beaucoup de confiance entre le franchiseur et les franchisés. 2. Les informations fournies par le franchiseur sont fiables. 3. Les litiges juridiques avec le franchiseur sont improbables. 4. Mon franchiseur tient compte de l'intérêt des franchisés lorsqu'il prend une décision importante 5. Mon franchiseur agit toujours conformément à ce qui est prévu dans le contrat	Adaptée de Henrikse et Windsperger (2011) + Wu (2015)

### *1.2.c. L'échelle de mesure de l'engagement inter-organisationnel*

Selon Morgan et Hunt (1994), l'engagement est la volonté des partenaires dans une relation d'échange de poursuivre une relation gagnant-gagnant et de maximiser d'efforts pour la préserver. L'engagement est souvent appréhendé selon au moins l'une de ses 3 dimensions (Makaoui et al, 2015) : la dimension affective, la dimension calculée et la dimension temporelle. Dans sa dimension affective, l'engagement est basé sur un ensemble de sentiments positifs éprouvés à l'égard de l'autre partie de l'échange. Par ailleurs, la dimension calculée de l'engagement renvoie à la volonté de continuer dans une relation pour les différents coûts liés à la rupture. La dimension temporelle s'intéresse quant à elle à la continuité et à l'amélioration de la relation dans le futur.

Afin de tenir compte de ces trois dimensions tout en optant pour une échelle unidimensionnelle, nous avons adapté l'échelle de Dant et al (2013) qui résumé, à notre avis, les différents aspects de l'engagement inter-organisationnel. Une échelle en six items est alors utilisée après l'avoir reformulée en fonction du type de répondant, franchiseur ou franchisé :

	<b>Questionnaire franchiseur</b>	<b>Questionnaire franchisé</b>	
<b>Engagement inter-organisationnel</b>	1. Nous avons une relation mutuelle gagnant-gagnant avec nos franchisés 2. Nous sommes impliqués l'un envers l'autre avec nos franchisés 3. Nos franchisés sentent que les valeurs de cette franchise correspondent à les leurs. 4. Nos franchisés comptent continuer comme franchisés dans le réseau. 5. Nos franchisés font de leur mieux pour maintenir la relation avec nous. 6. Nos franchisés sont fiers de faire partie de ce réseau.	1. Nous avons une relation mutuelle gagnant-gagnant avec mon franchiseur 2. Je trouve que moi et mon franchiseur sommes impliqués l'un envers l'autre. 3. Je sens que les valeurs de cette franchise correspondent aux miennes. 4. Je compte continuer comme franchisé dans ce réseau. 5. Je fais de mon mieux pour maintenir la relation avec mon franchiseur. 6. Je suis fier de faire partie de ce réseau.	<b>Adaptée de Dant et al (2013)</b>

### *2.d. L'échelle de mesure de la qualité perçue des données*

La qualité des données repose sur la fiabilité des données. Autrement dit, la qualité des données se réfère à l'intégration, la pertinence et l'utilité de l'information client collectée (Chuang et Lin, 2012). Afin de mesurer la qualité perçue des données, nous avons repris l'échelle utilisée par Trabelsi et Akrouf (2016) que nous avons complétée afin qu'elle soit adaptée au contexte du RGPD. La composition finale de l'échelle se présente comme suit :

Questionnaire franchiseur + Questionnaire franchisé		
Qualité des données collectées	<p>En général, les données-clients disponibles dans la base de données sont :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Utiles</li> <li>2. Exactes, justes</li> <li>3. Actualisées</li> <li>4. Cohérentes (non contradictoires)</li> <li>5. Uniques (non redondantes)</li> <li>6. <b>Consenties (collectées avec l'accord du client) (Item nouveau)</b></li> </ol>	Adaptée de Trablesi et Akrouf, (2016)

### *1.2.e. L'échelle de mesure des utilisations marketing des données*

Les utilisations des données correspondent principalement à des voies de prise de décision en marketing. Elles s'inscrivent dans le cadre d'une démarche de marketing data driven qui permet de d'améliorer la performance marketing d'une organisation. L'échelle de Reimann et al (2010) représente l'une des échelles les plus complètes, les plus détaillées et les moins simples des mesures des utilisations des données. Afin de rendre cette échelle plus utilisable, nous avons retenu les usages les plus courants de la donnée client et qui ont été identifiés à partir de l'étude qualitative. Nous nous attarderons ainsi sur la mesure de l'utilisation des données pour des fins de classification et de compréhension des clients. L'échelle utilisée a été formulée de la même façon pour les franchiseurs et les franchisés, et se présente en huit items comme suit :

Questionnaire franchiseur + Questionnaire franchisé		
Utilisations des données collectées	<p>Dans notre réseau...</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nous utilisons les données clients afin de définir des typologies de clients.</li> <li>2. Nous utilisons les informations clients pour comprendre comment retenir notre clientèle.</li> <li>3. Nous utilisons les informations clients pour identifier les canaux de contact appropriés avec nos clients.</li> <li>4. Nous utilisons les informations clients pour personnaliser nos offres.</li> <li>5. Nous utilisons les informations clients pour identifier nos meilleurs clients.</li> <li>6. Nous utilisons les informations clients afin de proposer des ventes supplémentaires (plus de quantités) à nos clients.</li> <li>7. Nous utilisons les données clients afin de proposer des ventes croisées à nos clients</li> <li>8. Nous utilisons les données clients pour trouver d'autres idées de produits / de services.</li> </ol>	Adaptée de Reimann et al (2010)

## **1.3. Les échelles de mesure des variables indépendantes**

### *1.3.a. L'échelle de mesure de la communication inter-organisationnelle*

La communication inter-organisationnelle se définit comme les structures, les formes et les processus créés par l'échange de messages et la co-création de sens entre les organisations et leurs partenaires (Shumate et al, 2016). En se référant à cette définition, la communication pourrait être considérée comme une relation d'entraide et d'échange

d'informations, de données, de messages d'idées et de bonnes pratiques entre deux organisations partenaires. La mesure proposée pour ce concept s'inspire fortement de cette définition. Elle constitue une adaptation des échelles de mesure présentées par Gassenheimer et al (1996) et Dubost et al (2008). La forme finale a été adaptée par type de questionnaire, franchiseur ou franchisé, et se présente en huit items comme suit :

	Questionnaire franchiseur	Questionnaire franchisé	
Communication inter-organisationnelle	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Les franchisés sont encouragés à proposer des améliorations au niveau des différentes politiques du réseau.</li> <li>2. Nous informons rapidement nos franchisés lorsqu'il y a un changement important dans notre réseau.</li> <li>3. Nous faisons des bilans réguliers avec nos franchisés sur les expériences positives ou négatives au sein du réseau.</li> <li>4. Nous envoyons des notifications claires concernant les plans au sujet de notre collaboration bien à l'avance.</li> <li>5. Nous aidons nos franchisés à trouver et à développer de nouvelles idées (produits, services, offres, actions, ...)</li> <li>6. Nous tenons nos franchisés informés des projets d'expansion et des nouveaux magasins dans leur marché.</li> <li>7. Nous encourageons nos franchisés à partager directement leurs idées avec d'autres franchisés</li> <li>8. Les mécanismes formels du type newsletter et rencontres périodiques permettent à nos franchisés de partager leurs idées avec le réseau.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Les franchisés sont encouragés à proposer des améliorations au niveau des différentes politiques du réseau.</li> <li>2. Je suis rapidement informé par mon franchiseur lorsqu'il y a un changement important dans notre réseau.</li> <li>3. Mon franchiseur fait des bilans réguliers avec ses franchisés sur les expériences positives ou négatives au sein du réseau.</li> <li>4. Nous recevons des notifications claires concernant les plans de notre franchiseur au sujet de notre collaboration bien à l'avance.</li> <li>5. Mon franchiseur m'aide à trouver et à développer de nouvelles idées</li> <li>6. Mon franchiseur me tient informé des projets d'expansion et des nouveaux magasins dans mon marché.</li> <li>7. Je suis encouragé à partager directement mes idées avec d'autres franchisés</li> <li>8. Les mécanismes formels du type newsletter et rencontres périodiques me permettent de partager mes idées avec le réseau.</li> </ol>	Adaptée de Dubost et al (2008) + Gassenheimer et al (1996).

### ***1.3.b. L'échelle de mesure de l'autonomie perçue du franchisé***

Deux notions sont utilisées pour caractériser la relation franchiseur-franchisé : l'indépendance qui est un concept juridique et économique et l'autonomie qui est un concept organisationnel (Colla et al., 2019). L'autonomie concerne alors la possibilité du franchisé de prendre de manière indépendante des décisions managériales concernant ses activités dans son point de vente sans l'intervention du franchiseur (Dant et Gundlach, 1998). Ces décisions concernent principalement la mise en place d'idées propres, l'adaptation de certaines composantes du marketing mix à la clientèle d'un point de vente et à la gestion de la relation client, depuis la collecte des données jusqu'à leur utilisation pour des fins de prospection ou de fidélisation. Ainsi, on se basant sur l'étude qualitative et les mesures de l'autonomie perçue proposées par Dant et Gundlach, (1999) et par Cochet et al.

(2008), l'échelle de mesure proposée est formée à partir de 6 items reformulés en fonction du questionnaire, franchiseur ou franchisé, comme suit :

	Questionnaire franchiseur	Questionnaire franchisé	
Autonomie du franchisé	1. Nos franchisés sont libres de mettre en œuvre leurs propres idées 2. Nos franchisés se sentent libres et autonomes dans leurs décisions de gestion 3. Nos franchisés se sentent responsables de leurs décisions. 4. Nos franchisés gèrent leurs relations avec leurs clients comme ils veulent. 5. Nos franchisés sont libres de leurs publicités locales 6. Nos franchisés font eux-mêmes leurs propres statistiques d'activité	1. Je suis libre de mettre en œuvre mes propres idées 2. me sens libre et autonome dans mes décisions de gestion 3. Je me sens responsable de mes décisions 4. Je gère les relations avec mes clients comme je veux 5. Je suis libre de ma publicité locale 6. Je fais moi-même mes propres statistiques d'activité	Inspirée de Dant et Gundlach, (1999) ; Cochet et al. (2008) ; Etude qualitative.

### *1.3.c. L'échelle de mesure de la proximité relationnelle du franchisé avec ses clients*

La proximité relationnelle recherchée par le client concerne ses attentes en matière de conseils personnalisés et d'écoute attentive de la part d'un vendeur ou d'une organisation. Pour cela, « il est très important que le personnel soit accueillant, disponible, et lui donne des signes de reconnaissance. » (Bergadaà et del Bucchia, 2009). Ainsi, la proximité relationnelle du franchisé avec ses clients pourrait être assimilée à une relation personnalisée où le franchisé accorde plus de temps et d'intérêt à chaque client dans le cadre d'une relation d'échange humaine. La mesure de la proximité relationnelle retenue est cohérente avec la définition apportée au concept en question. Il s'agit d'une échelle en 4 items adaptée à partir des travaux de recherche de Hérault-Fournier et al (2012). Les items ont été reformulés selon le type du questionnaire, franchiseur ou franchisé :

	Questionnaire franchiseur	Questionnaire franchisé	
Proximité relationnelle du franchisé avec ses clients	1. Nos franchisés passent beaucoup de temps à échanger avec leurs clients sur les produits/services 2. Nos franchisés sont à l'écoute de leurs clients 3. Nos franchisés prennent le temps d'échanger avec leurs clients sur d'autres thématiques que celles liées aux produits/services vendus. 4. Nos franchisés sont proches de leurs clients.	1. Je passe beaucoup de temps à échanger avec mes clients sur les produits/services 2. Je suis à l'écoute de mes clients 3. Je prends le temps d'échanger avec mes clients sur d'autres thématiques que celles liées aux produits/services vendus. 4. Je suis proche de mes clients.	Adaptée de Hérault-Fournier et al. (2012)

### *1.3.d. L'échelle de mesure des « Équipements techniques et humains »*

Les équipements techniques et humains correspondent aux ressources humaines, logicielles, informatiques et statistiques mises à disposition des partenaires d'une organisation. Il s'agit dans notre cas des infrastructures indispensables à l'accomplissement des tâches liées à l'utilisation des données disponibles dans un réseau de franchise : les compétences humaines qui ont la vision et le savoir-faire et les équipements ergonomiques qui répondent aux besoins du franchiseur et de ses franchisés. La mesure de la dimension « équipements techniques et humains » a été adaptée à partir des travaux de Kermati et (2010). L'échelle utilisée prend la forme de 5 items reformulés en fonction du questionnaire, franchiseur ou franchisé :

	<b>Questionnaire franchiseur</b>	<b>Questionnaire franchisé</b>	
Equipements Marketing et Humains	1. Nous avons les compétences nécessaires en vente et en marketing pour réussir la gestion de notre relation client 2. Nos équipes sont bien formées pour utiliser efficacement les technologies liées à la relation client 3. Nous avons les bons techniciens pour fournir le support technique nécessaire aux franchisés dans l'utilisation des technologies informatiques. 4. Nous disposons de bons équipements technologiques et informatiques pour gérer la relation avec nos clients 5. Nous avons mis à la disposition des franchisés des outils statistiques pour être autonomes dans la mesure des résultats de leur activité	1. Nous avons les compétences nécessaires en vente et en marketing pour réussir la gestion de notre relation client 2. Nos équipes sont bien formées pour utiliser efficacement les technologies liées à la relation client 3. Nous avons les bons techniciens pour fournir le support technique nécessaire aux franchisés dans l'utilisation des technologies informatiques. 4. Nous disposons de bons équipements technologiques et informatiques pour gérer la relation avec nos clients 5. Le franchiseur a mis à la disposition des franchisés des outils statistiques pour être autonomes dans la mesure des résultats de leur activité	Adaptée de Kermati et al (2010)

### *1.3.e. L'échelle de mesure de la contractualisation autour de la gestion des données clients*

L'importance de la contractualisation autour de la gestion des données clients est révélée à partir de l'étude qualitative. Il s'agit de la définition des tâches relatives à la collecte et au traitement des données clients, ainsi que de la réponse à la question : « A qui appartient le fichier client ? » dans le contrat de franchise. Pour répondre à ce besoin de mesure, une échelle a été créée en partant de la littérature juridique et des entretiens qualitatifs auprès des franchiseurs, des franchisés et des experts de la franchise. Elle se présente sous la forme de trois items proposés avec la même formulation dans les questionnaires franchiseurs et franchisés :

Questionnaire franchiseur + Questionnaire franchisé		
Contractualisation autour de la gestion de la BDD clients	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La gestion de la base de données clients (collecte, traitement, utilisation) figure dans le contrat de franchise.</li> <li>2. La répartition des tâches relatives à la gestion de la base de données clients (collecte, traitement, utilisation, ...) entre le franchiseur et le franchisé est détaillée dans le contrat.</li> <li>3. La propriété de la base de données clients figure dans le contrat de franchise.</li> </ol>	Etude qualitative

### ***1.3.f. Mesure du niveau de digitalisation du réseau***

La digitalisation est un processus à plusieurs étapes et niveaux qui vise la transformation digitale d'une entreprise. Il s'agit d'une transformation subie sous l'influence de facteurs externes mais menée de manière volontaire par une entreprise pour exploiter les nouvelles opportunités offertes par les technologies digitales » (Dudézert, 2018).

Afin de mesurer le niveau de digitalisation d'un réseau, neuf questions à choix unique ont été posées. Elles concernent le niveau d'équipement du réseau en site Web, connexion Internet gratuite en point de vente, bornes interactives, tablettes, etc, et le niveau de centralisation des systèmes d'information du réseau par la possibilité d'accès aux stocks dans le réseau ou l'historique d'achat du client. Une note a été attribuée à chaque réseau en fonction des réponses apportées lui permettant ainsi de se positionner dans l'un des niveaux de digitalisation, allant de 0 pour les non digitalisés à 9 pour les plus digitalisés. Le niveau de digitalisation repose donc sur une évaluation objective des infrastructures digitales mises en place dans un réseau de franchise.

### **1.4. Les mesures des variables de contrôle**

Deux variables de contrôle ont été retenues dans la présente recherche : il s'agit de l'âge du réseau et de la taille du réseau. Elles ont été mesurées comme suit :

Mesure de l'âge du réseau	Mesure de la taille du réseau
1. Moins de 5 ans	1. Réseau de moins de 20 unités franchisées
2. De 5 à 10 ans	2. Réseau de 21 à 50 unités franchisées
3. De 11 à 20 ans	3. Réseau de 51 à 99 unités franchisées
4. De 21 à 50 ans	4. Réseau de 100 à 200 unités franchisées
5. Plus de 50 ans	5. Réseau de 201 à 1000 unités franchisées
	6. Réseau de plus de 1000 unités franchisées

## II. L'administration du questionnaire

Nous avons opté pour un questionnaire en ligne via l'outil Sphinx. Deux liens, l'un vers le questionnaire franchiseur et l'autre vers le questionnaire franchisé ont permis l'accès à l'enquête en ligne. Avant son administration finale, le questionnaire a été pré-testé auprès d'un échantillon représentatif d'experts de la franchise, de franchisés et de franchiseurs. Suite à leurs remarques, des modifications ont été apportées aux questionnaires en vue de leur administration finale.

La phase de collecte des données quantitatives a commencé le 21 juin 2019 et s'est achevée le 29 septembre 2019. Elle est basée sur l'envoi de courriers électroniques avec une lettre explicative du sujet de la recherche aux adhérents de la Fédération Française de la Franchise, aux réseaux inscrits dans la version 2019 du guide de la FFF « Toute la Franchise » et à d'autres réseaux de franchise sollicités à travers le réseau professionnel LinkedIn et des contacts personnels (**Annexe 5**). Nous avons ainsi envoyé environ 1000 courriers électroniques personnalisés par courriel ou via le réseau LinkedIn. Les franchiseurs ont été sollicités pour envoyer le lien du questionnaire à leurs franchisés. Enfin des relances ont été faites à intervalles réguliers.

Afin d'améliorer le taux de retour des adhérents de la FFF, la Fédération Française de la Franchise a relancé ses adhérents le 6 septembre 2019, ce qui nous a permis de remarquer une hausse relative au niveau du taux de réponse des franchiseurs. Le taux de réponse des franchisés ne s'est pas amélioré suite à cette relance. Une semaine plus tard, nous avons effectué une deuxième et dernière relance de tous nos contacts.

Au total nous avons recueilli 187 questionnaires complets et exploitables (103 questionnaires franchiseurs et 84 questionnaires franchisés)

La collecte des données quantitatives a été particulièrement difficile. Nous notons un taux d'abandon très important au niveau de la page 1 du questionnaire (Il s'agit de la page qui explique le sujet de la recherche). Nous avons cherché les explications dans les quelques retours de franchiseurs. Du côté des franchiseurs, les explications qui reviennent sont en relation avec la sensibilité du sujet : « *Je ne peux pas répondre à votre questionnaire. La relation client est un sujet de grande importance pour nous mais pour lequel on préfèrerait*

*rester discrets... »* (Directeur général contacté via LinkedIn, Hôtellerie). Un autre franchiseur répond que « *Désolée, je n'ai pas pu obtenir l'accord de ma direction pour répondre au questionnaire. Le sujet des questions est trop sensible... Votre demande de transférer le questionnaire à nos franchisés a été refusée pour les mêmes raisons...* ». (Directrice de développement contactée via LinkedIn, commerce divers/spécialisé).

Le règlement général sur la protection des données (RGPD) pourrait également être à l'origine du refus de répondre à notre questionnaire. Un franchiseur nous répond : « *Nous sommes actuellement en plein chantier RGPD... Plusieurs transformations radicales vont se faire au niveau de notre stratégie data. Je ne suis pas en mesure de vous donner plus d'informations à ce sujet actuellement...* ». (Directeur Marketing contacté par courrier électronique, Équipement de la personne). Un autre franchiseur a refusé de transférer le lien à ses franchisés pour « *...contrainte RGPD...* » (Directeur réseau de franchise contacté via LinkedIn, commerce divers/spécialisé).

Les autres arguments plus classiques explicatifs de l'absence de réponse au questionnaire sont principalement : la contrainte de temps, le manque de connaissances dans certains sujets abordés dans le questionnaire ou l'absence de l'interlocuteur compétent dans l'entreprise.

## Chapitre 5 : L'analyse des données statistiques

---

La démarche inductive adoptée dans la première partie du rapport de recherche a été complétée par une phase quantitative explicative. Cette méthodologie mixte est basée sur la complémentarité des méthodes (qualitatif puis quantitatif) afin de répondre aux différentes questions de recherche préalablement identifiées.

L'étude quantitative a pour objectifs d'explorer les pratiques liées à la gestion des données clients et à la gestion de la relation clients. Elle a également pour objectifs d'expliquer les déterminants de la performance marketing et commerciale d'un réseau de franchise et de tester, par conséquent, le modèle de recherche présenté. Ainsi, les analyses statistiques descriptives et exploratoires ont été principalement réalisées à l'aide du logiciel SPSS version 25. Les différentes variables du questionnaire ont été ainsi soumises aux analyses de fréquences simples et croisées. Les échelles de mesure retenues ont fait l'objet d'analyses de leurs qualités psychométriques. Par ailleurs, le test des hypothèses et la validation du modèle de recherche ont été effectués avec le logiciel XLSTAT (Figure 9).



**Figure 9: Phases de l'étude quantitative**

### **I. Phase 1 : Les analyses descriptives des données**

Dans cette section et sur la base des enquêtes franchiseurs et franchisés réalisées, nous proposons une analyse descriptive à 3 niveaux :

- Les caractéristiques de l'échantillon.
- La relation aux clients.
- La relation franchiseurs/franchisés.

Toutes les statistiques descriptives des différentes variables descriptives et du modèle de recherche se trouvent en annexes (**Annexe 6**).

## **I.1. Caractéristiques de l'échantillon**

Nous distinguons ici deux niveaux d'analyse :

- Les caractéristiques des répondants
- Les caractéristiques des réseaux de notre échantillon

### ***I.1.a. Caractéristiques des répondants***

Comme le montre le tableau 7, une grande partie des répondants dans la catégorie franchiseurs sont des responsables de développement au sein des réseaux de franchise. Ils représentent 47,6 % de l'échantillon franchiseurs de 103 répondants. Ils sont suivis de 24,3 % de directeurs généraux ou de fondateurs, et de 12,6 % de directeurs commerciaux, marketing et de communication. Les animateurs réseaux représentent près de 10 % de l'échantillon franchiseurs. La rubrique « autres » comprend essentiellement un directeur immobilier (1), 2 responsables juridiques, 2 responsables de systèmes d'information et un responsable de protection de la donnée (1 DPO). Les franchisés ayant participé à l'étude quantitative sont au nombre de 84, soit un peu moins de 45% de l'échantillon total.

Les répondants sont, par ailleurs, une majorité d'hommes à hauteur de 68% de l'échantillon franchiseurs et 69 % de l'échantillon franchisés. Une grande partie parmi eux est âgée de 36 à 50 ans, soit plus de 57 % pour l'échantillon franchiseurs et idem pour l'échantillon franchisés. La classe des 51 à 65 ans est représentée à hauteur de 20,4 % pour les franchiseurs et 21,4 % pour les franchisés. Les deux classes d'âge les moins présentes dans l'échantillon sont les moins de 25 ans et les 66 ans et plus et ce, pour l'échantillon franchiseurs (respectivement 2,9% et 2,9%) et celui franchisés (respectivement 1,2% et 2,4%) (Tableau 7).

**Tableau 7: Synthèse des caractéristiques des répondants**

	Fréquences absolues	Fréquences relatives (en%)
<b>Fonction dans l'entreprise (catégorie franchiseurs)</b>		
Directeur réseau/ directeur expansion/ directeur développement	49	47,6
Directeur général/ PDG / Fondateur	25	24,3
Directeur commercial/ marketing / communication	12	12,6
Animateur réseau	10	9,7
Autres	6	5,8
<b>Fonction dans l'entreprise (catégorie franchisés)</b>		
Franchisé	84	100
<b>Sexe du répondant (catégorie franchiseurs)</b>		
Homme	70	68,0
Femme	33	32,0
<b>Sexe du répondant (catégorie franchisés)</b>		
Homme	58	69,0
Femme	26	31,0
<b>Classe d'âge (catégorie franchiseurs)</b>		
Moins de 25 ans	3	2,9
25 à 35 ans	20	19,4
36 à 50 ans	59	57,3
51 à 65 ans	21	20,4
66 ans et plus	3	2,9
<b>Classe d'âge (catégorie franchisés)</b>		
Moins de 25 ans	1	1,2
25 à 35 ans	15	17,9
36 à 50 ans	48	57,1
51 à 65 ans	18	21,4
66 ans et plus	2	2,4

### ***1.1.b. Description des réseaux***

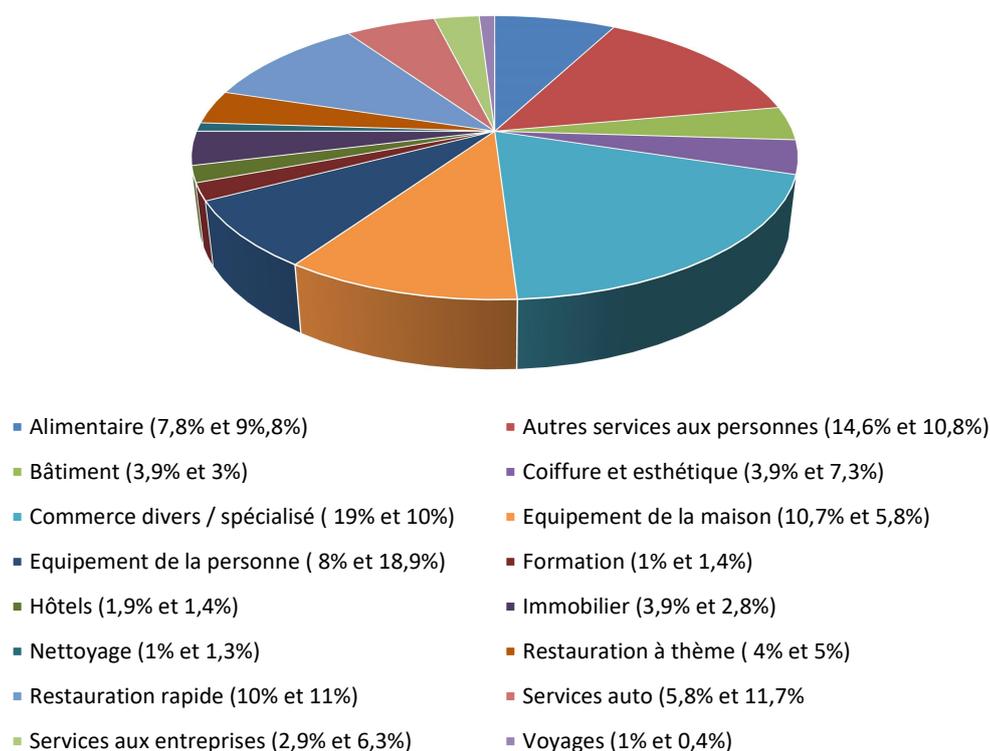
Les variables suivantes vont nous permettre de décrire l'échantillon :

- Secteurs d'activité des réseaux interrogés.
- Classe d'âge des réseaux
- Taille des réseaux
- Nombre de marques appartenant aux réseaux (Multimarques ou pas).
- Mixité des réseaux (Franchisés uniquement ou Franchisés et succursales).
- Présence à l'international des réseaux

## 1. Secteurs d'activité des réseaux

Il convient de rappeler que la population mère étudiée est constituée de tous les réseaux de franchise français, adhérents et non adhérents à la Fédération Française de la Franchise, de franchiseurs et de franchisés.

Notre échantillon global est constitué de réseaux de franchise de différents secteurs d'activité. Il correspond globalement à la répartition sectorielle de la population-mère (voir respectivement les 2 pourcentages dans la figure ci-dessous) (Figure 10) :



**Figure 10 : Répartition des répondants par secteur d'activité (en comparaison avec la population mère)**

Les premiers pourcentages dans la figure 10 sont ceux des réseaux interrogés ; les deuxièmes pourcentages sont ceux de la population mère. Comme nous pouvons le remarquer, le secteur commerces divers constitue la plus grande partie de notre échantillon global, soit 19%. Ce secteur est relativement surreprésenté par rapport à la population mère composée de 10% de ce secteur d'activité. Le secteur « autres services à la personne » représente par ailleurs 14,6% de l'échantillon total contre 10,8% de la population mère.

Notons que pour la plupart des autres secteurs d'activité représentés dans notre échantillon, les pourcentages restent appariés avec la population mère (Figure 10).

## 2. Age des réseaux

Les réseaux interrogés sont plutôt des réseaux matures et ont dans leur grande majorité plus de 20 ans (55%). Les jeunes réseaux âgés de moins de 5 ans représentent 11% uniquement de l'ensemble des observations (Figure 11).

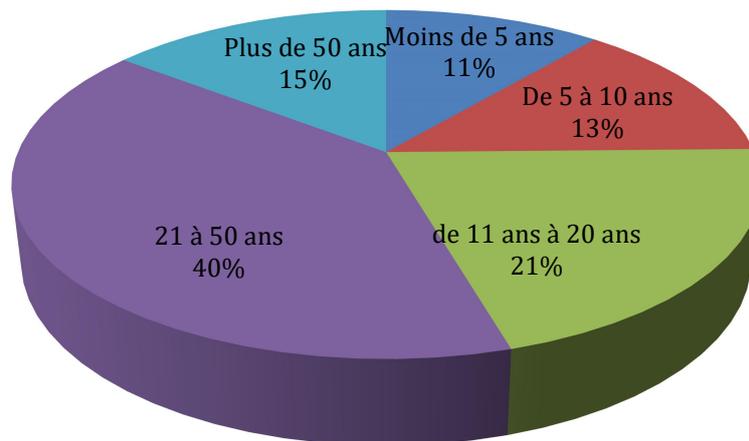
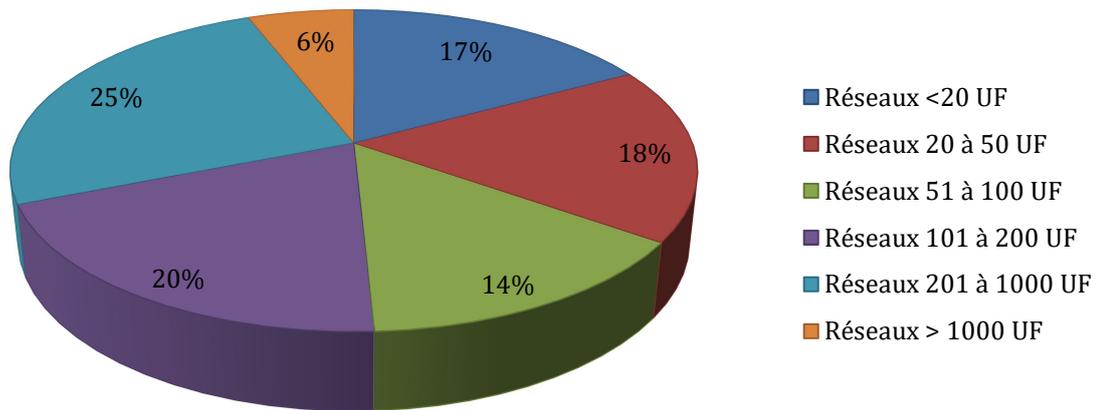


Figure 10: Age des réseaux interviewés

## 3. Taille des réseaux

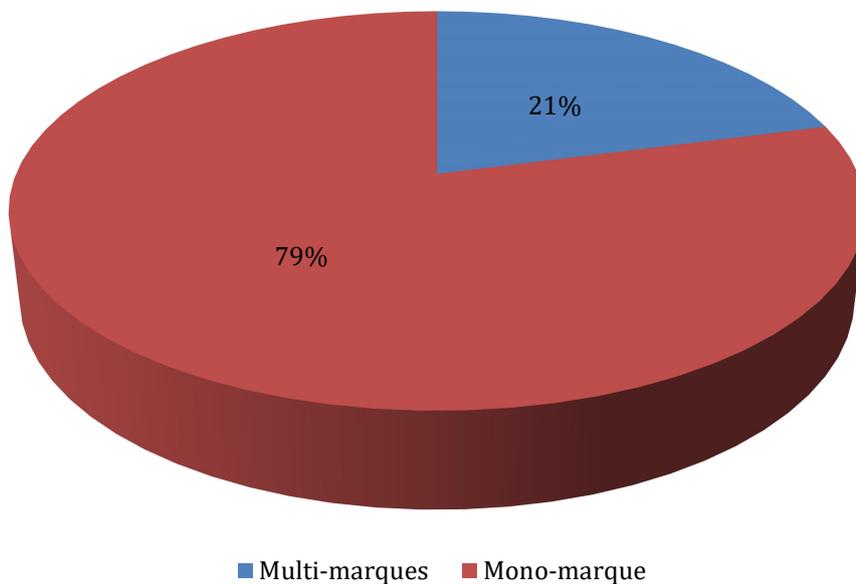
La répartition de notre échantillon en termes de taille des réseaux est sensiblement équivalente à celle de la population mère. Toutes les tailles de réseaux sont représentées dans notre échantillon. Ainsi, comme le montre la figure 12, les réseaux qui ont participé à l'étude quantitative sont majoritairement des réseaux de grande taille avec plus de 100 unités franchisées (51%) au total. Notons que les réseaux les plus représentés sont ceux ayant entre 201 et 1000 unités franchisées. Les moins représentés sont les plus gros réseaux avec plus de 1000 unités franchisées, soit 6% de l'échantillon total (Figure 12).



**Figure 11: Taille des réseaux interviewés**

#### 4. Stratégie de marque des réseaux

La figure 12 montre que près de 80% des réseaux interrogés exploitent une seule marque-enseigne. Les 21% réseaux interrogés restants gèrent plus d'une marque-enseigne (Figure 12).



**Figure 12: Stratégie de marque des réseaux interviewés**

## 5. Mixité des réseaux

Plus de 80% des réseaux de notre échantillon sont des réseaux mixtes. On entend par réseau mixte un réseau constitué de points de vente en succursale et en franchise (Figure 14).

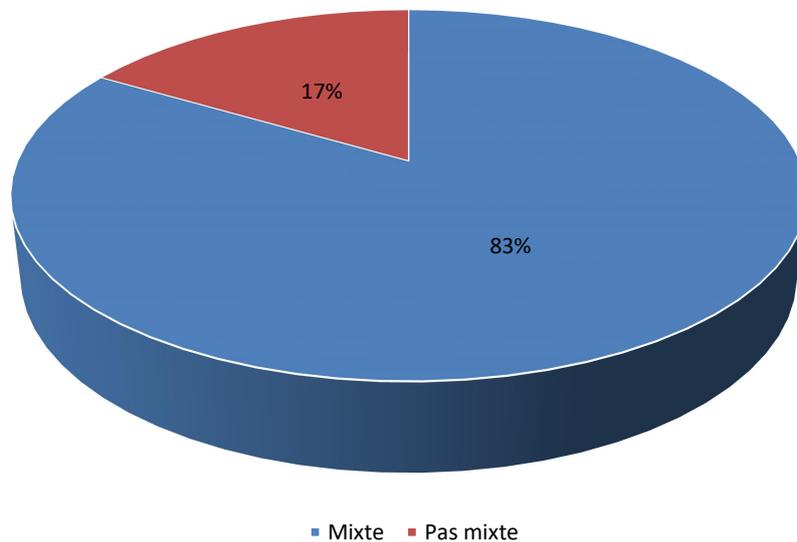


Figure 13: Mixité des réseaux interrogés

## 6. Présence à l'international

Comme le montre la figure 15, 57% des réseaux interrogés font état d'une présence à l'international. Il s'agit dans ce cas de réseaux français internationalisés ou de réseaux étrangers installés en France (Figure 15).

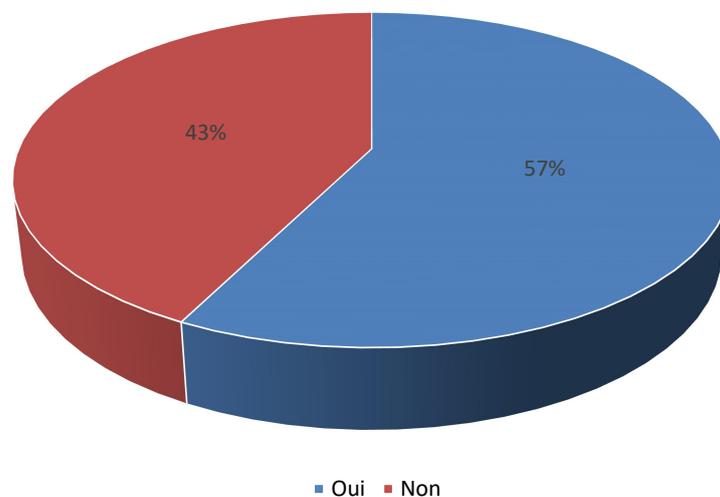


Figure 14: Présence à l'international des réseaux

## I.2. Gestion de la donnée client et de la relation client dans les réseaux de franchise

Dans cette partie, nous présenterons les statistiques descriptives relatives au type de la clientèle des réseaux interrogés, ainsi que tous les chiffres relatifs à la gestion de la donnée client et de la relation client dans les réseaux de franchise.

### I.2.a. Type de clientèle

Les réseaux interrogés comptent parmi leurs clients plutôt une clientèle de particuliers (plus de 57% pour les franchiseurs interrogés et plus de 65% pour les franchisés). 7% des répondants franchisés et moins de 12% des répondants franchisés font état d'une clientèle uniquement de professionnels. Ainsi, la clientèle de particuliers représente plus de 60% de l'échantillon total, contre 10% pour la clientèle de professionnels et 30% pour celle mixte, composée de particuliers et de professionnels (Figure 16).

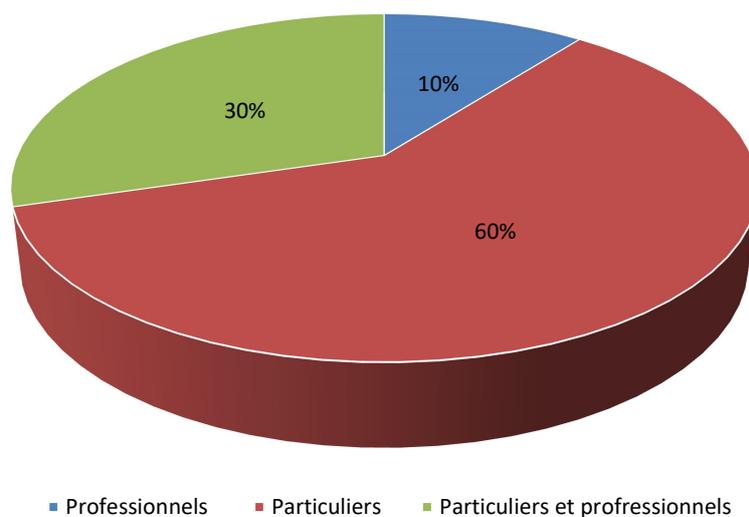
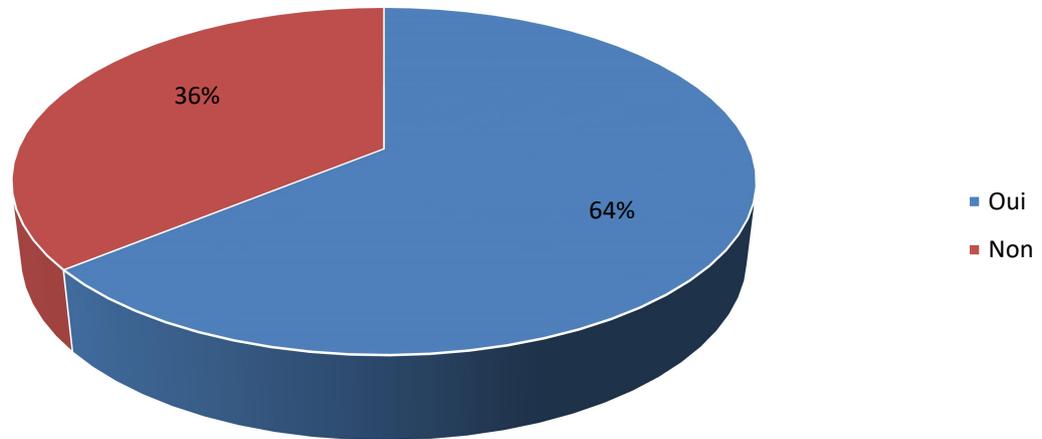


Figure 15: Types de clientèles des réseaux interrogés

### I.2.b. Programme de fidélité

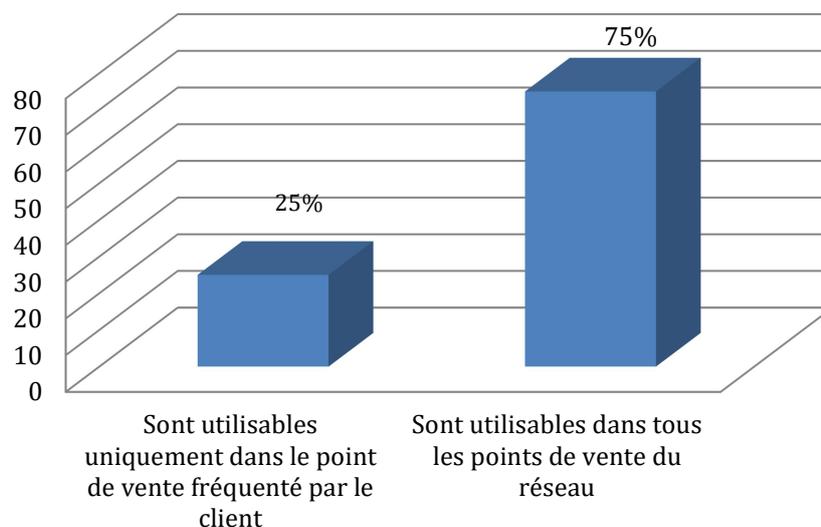
Plus de 64% des réseaux interrogés proposent un programme de fidélité à leurs clients. Celui-ci est utilisable dans tous les points de vente du réseau, mais reste facultatif pour 58,6% parmi eux (Figure 17). Pour la majorité des réseaux, les franchisés ne proposent pas d'autres programmes de fidélité autre que celui de l'enseigne à leurs clients. Cela dit, dans

18,2% des réseaux interrogés, le franchisé pourrait avoir son propre programme de fidélité indépendamment du réseau de franchise auquel il appartient.



**Figure 16: Pourcentage des réseaux proposant un programme de fidélité à leurs clients**

Il est à noter que la plupart des réseaux de franchise interviewés centralisent leurs programmes de fidélité. Ainsi, 75% des réseaux interrogés parmi ceux qui déclarent proposer un programme de fidélité à leurs clients déclarent que les avantages de fidélité sont utilisables dans tous les points de vente du réseau, et ce comme le montre la figure 18 suivante :



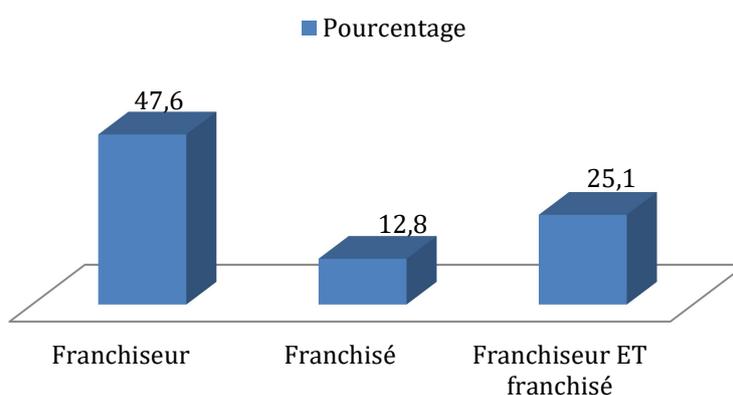
**Figure 17: Centralisation du programme de fidélité dans les réseaux interrogés**

### ***1.2.c. Collecte de données clients***

La grande majorité des réseaux interrogés collectent des données clients. Cela reste une initiative du franchiseur (78% environ des répondants franchisés et plus de 90% des répondants franchiseurs). Au-delà, pour 34% des répondants franchisés et 16,5% des répondants franchiseurs, des données complémentaires peuvent être collectées à l'initiative des franchisés.

#### **1. Décision de collecte des données clients**

Dans les réseaux interrogés, la décision de la collecte des données revient dans la majorité des cas au franchiseur (47,6%). Il s'agit sinon d'une décision partagée avec le franchisé pour 25,1% des répondants ayant déclaré collecter les données clients ou une décision prise en toute autonomie par le franchisé à hauteur de 12,8% des réponses (Figure 19).

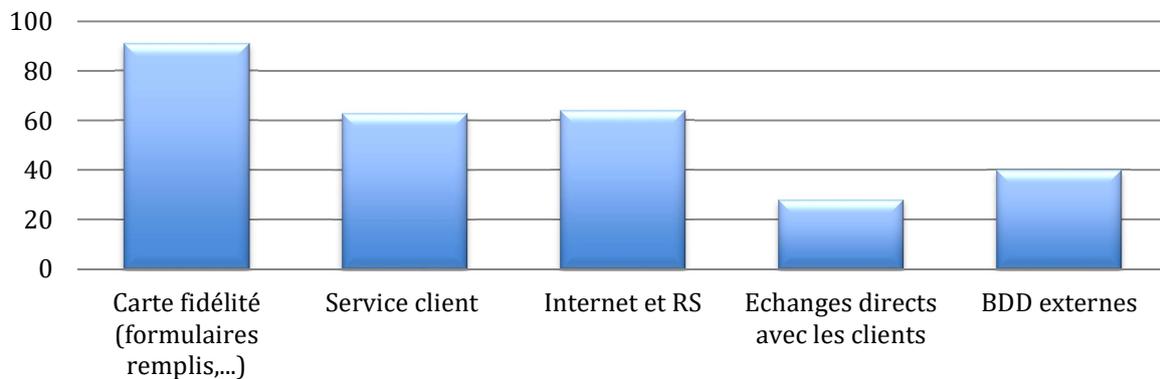


**Figure 18: Les décideurs de la collecte des données clients dans les réseaux de franchise**

#### **2. Canaux de collecte des données**

Plusieurs canaux sont utilisés pour collecter des données. Le canal le plus important reste celui de la carte de fidélité pour plus de 90 répondants, soit pour 57% des franchiseurs et 38% des franchisés. Cela suppose que l'adhésion aux programmes de fidélité passe de plus en plus par le franchiseur. Le deuxième canal le plus utilisé est celui d'Internet et des réseaux sociaux pour près de 65 réseaux interrogés. Cela correspond à 45,6% des franchiseurs et 20,2% des franchisés. Les échanges amicaux et directs avec les clients permettent de récupérer des informations pour un peu moins de 30 réseaux de l'échantillon total. Ce canal

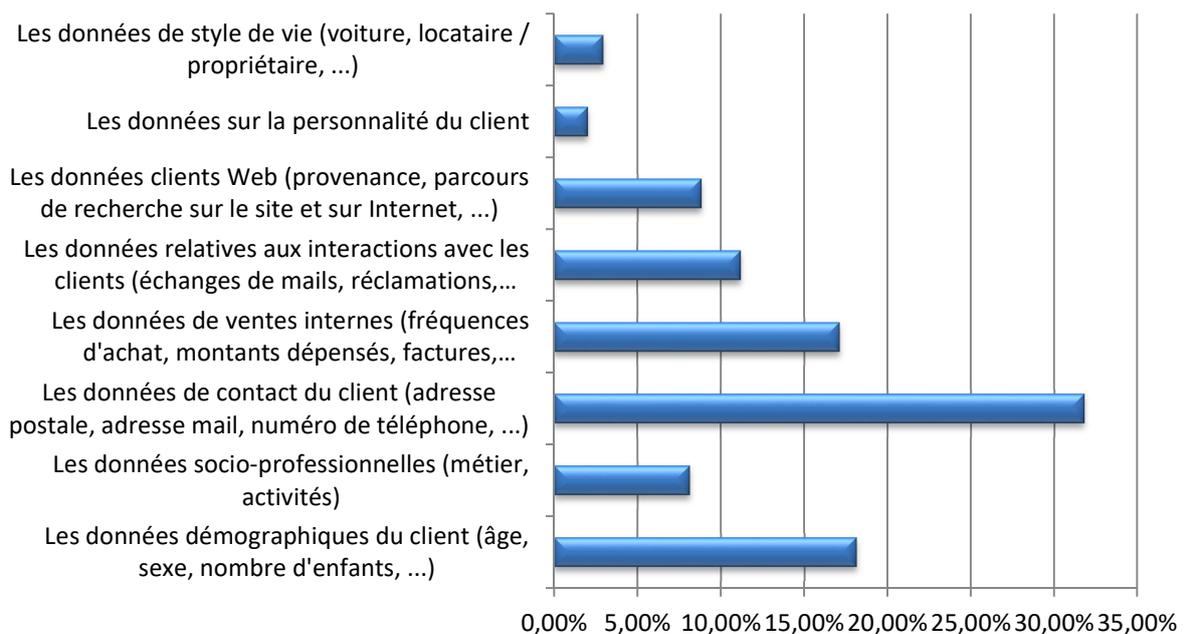
est cité par 16,5% des répondants franchiseurs et 12,1% des répondants franchisés (Figure 20).



**Figure 19: Canaux de collecte des données clients**

### 3. Typologie des données collectées

Les données clients collectées sont principalement des données de contact (adresse postale, adresse mail, numéro de téléphone...). Il s'agit des données qui permettent aux réseaux d'envoyer des offres et des nouveautés au client pour le tenir informé de l'actualité de son point de vente habituel ou de l'enseigne. D'autres données communes sont également collectées. Cela concerne par exemple les données comptables liées au client (les factures...).



**Figure 20: Typologie des données collectées**

#### 4. Niveau de collecte des données clients dans les réseaux

Nous remarquons à partir de la figure 21 que la plupart des réseaux de franchise interrogés font une collecte relativement parcimonieuse de la donnée client. En effet, 22,5% des réseaux collectent uniquement 3 types de données parmi ceux cités dans la figure 21. Seulement 1,1% des réseaux de notre échantillon font une collecte de toutes les catégories des données qui leur ont été citées. Notons que 15% des répondants déclarent qu'ils ne collectent pas du tout de données clients (Figure 22).

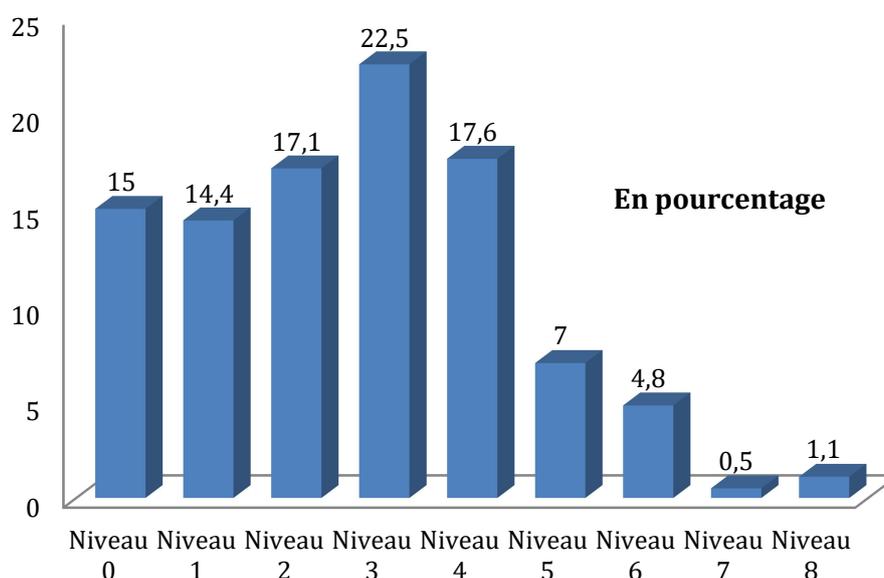


Figure 21: Niveau de collecte des données dans les réseaux interrogés

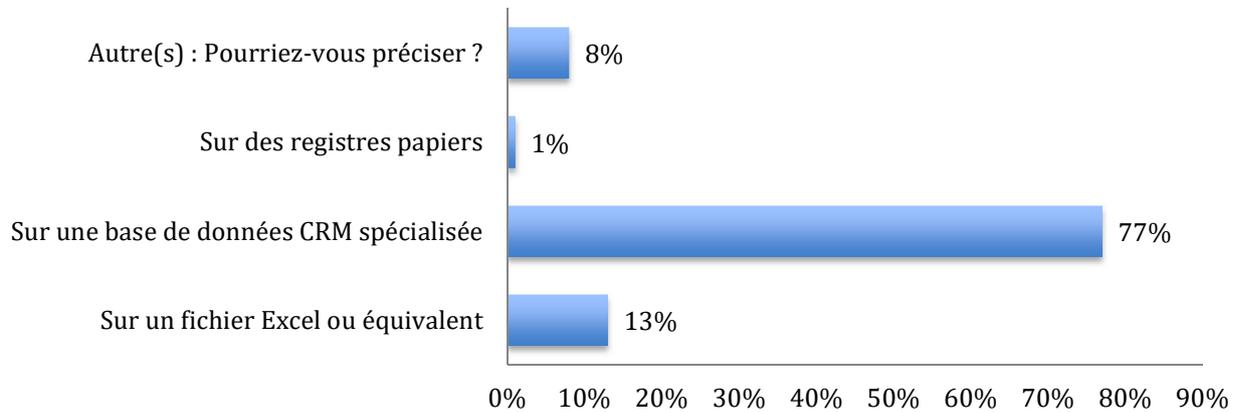
#### 1.2.d. La gestion des données clients

Dans cette partie, nous présenterons les éléments descriptifs des modalités de stockage et de traitement des données clients dans les réseaux de franchise.

##### 1. Le stockage des données

Dans les réseaux interrogés, les données sont collectées et stockées majoritairement sur des bases de données CRM (selon respectivement 83% des répondants franchiseurs et 71% des répondants franchisés). Force est de constater que nombre de réseaux gèrent encore les données clients sur des fichiers Excel (selon 12% des répondants franchiseurs et 14,5% des répondants franchisés) (Figure 23). Nous constatons sinon que 2,4% des franchisés stockent

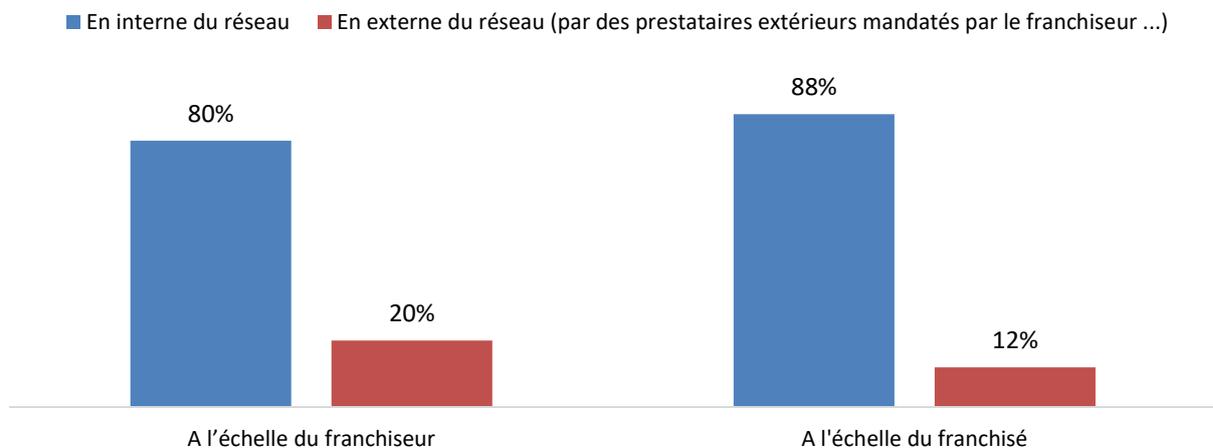
des données clients sur des registres papier. Les croisements effectués montrent que ce pourcentage concerne des franchisés parmi ceux ayant déclaré collecter les données clients par leur propre initiative. Un seul franchisé déclare sinon ne pas savoir où les données clients sont stockées.



**Figure 22: Stockage des données clients dans les réseaux interrogés**

## 2. Le traitement des données

Comme le montre le graphique suivant (Figure 24), les données sont traitées dans leur grande majorité en interne des réseaux, que ce soit à l'échelle du franchiseur ou à celle du franchisé. Uniquement pour 20% des franchiseurs interviewés et pour 12% des franchisés interviewés, le traitement des données est externalisé.



**Figure 23: Traitement des données clients dans les réseaux de franchise**

### 3. Traitement des données clients par secteur d'activité

Le traitement des données clients dans les réseaux de franchise, par la purification des bases de données clients et par les différentes utilisations faites des données collectées et stockées n'est visiblement pas homogène dans tous les secteurs d'activité. Le graphique suivant (figure 25) montre que certains secteurs d'activité se démarquent par rapport aux autres dans la qualité des données collectées et les différentes utilisations qu'ils en font. Par ordre, les secteurs des voyages, de la formation et de l'hôtellerie sont ceux qui collectent les meilleures données en qualité et qui en tirent profit par les différentes utilisations possibles. Certains secteurs comme la coiffure et l'esthétique et le service aux entreprises sont considérée, à travers les résultats de cette étude, comme ceux qui ont la moins bonne qualité des données pour une utilisation insuffisante des données collectées.

La figure 24 nous permet d'identifier quatre grands groupes dans la gestion des données clients :

1. **Les orientés données** : Bonne qualité des données et utilisation optimisée de celles-ci (voyages, formation, hôtellerie).
2. **Les orientés utilisation des données** : Mauvaise qualité des données, mais utilisations faites des données disponibles pour des fins marketing (Nettoyage, Commerce divers et spécialisé...).
3. **Les orientés collecte des données de qualité** : Bonne qualité des données collectées, sans utilisation optimisée de ces dernières (Autres services aux personnes).
4. **Les non orientés données** : Mauvaise qualité des données collectées avec très peu d'utilisation faite de ces données (Coiffure et esthétique, services aux entreprises, services auto).

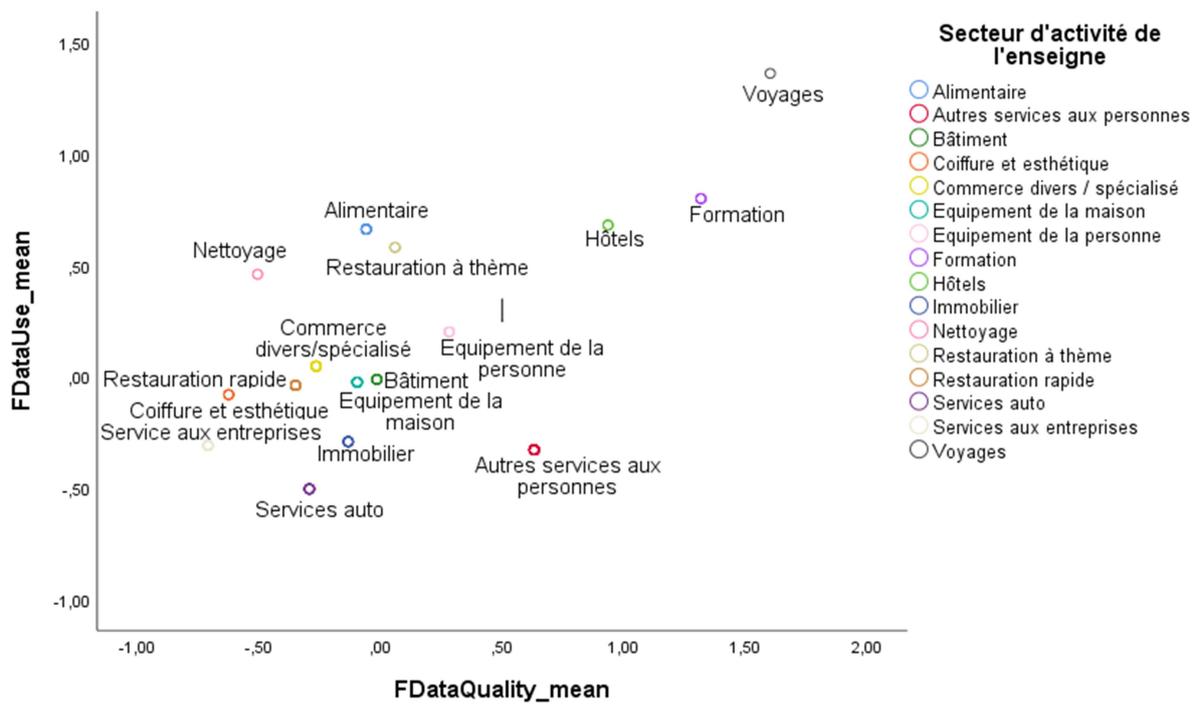


Figure 24: Positionnement des secteurs d'activité en fonction de leur traitement des données clients

### 1.2.e. La gestion des avis en ligne

La grande majorité des réseaux interrogés affirment accorder de l'importance à la gestion des avis clients en ligne (91,3% des franchiseurs et 90% des franchisés et 91% pour l'échantillon total) (Figure 26).

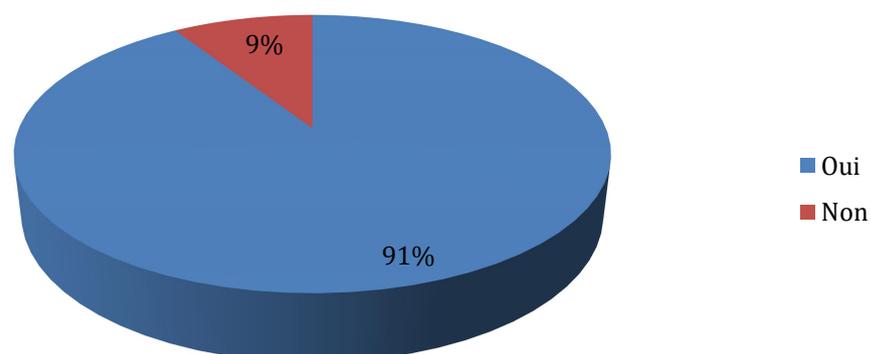


Figure 25: Gestion des avis clients dans les réseaux de franchise

## 1. La responsabilité de gestion des avis clients en ligne dans les réseaux de franchise

Les avis des clients en ligne peuvent être gérés soit par le franchiseur, soit par le franchisé soit par le franchisé ET le franchiseur. Sur ce point les avis des franchiseurs et des franchisés divergent. Pour le franchiseur, les avis en ligne sont gérés par le franchiseur (Plus de 80%) alors que les franchisés estiment que cela est géré à leur niveau (Plus de 80%) (Figure 27).

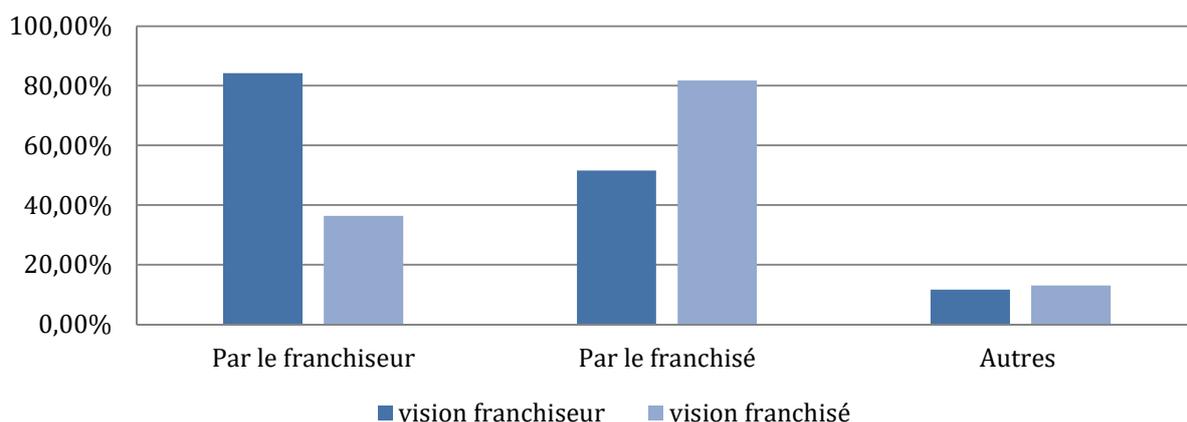


Figure 26: Responsabilité de gestion des avis en ligne

## 2. Les moyens de gestion des avis clients en ligne

La gestion des avis clients en ligne est devenue une arme incontournable de la gestion de la relation client. Les réseaux interrogés déclarent utiliser plusieurs outils pour le faire. Parmi les moyens les plus cités, nous retrouvons le community manager pour près de 40% des réseaux interrogés, suivi des outils et des logiciels de veille en ligne utilisés en général par les responsables de communication ou de marketing (33%) (Figure 28).

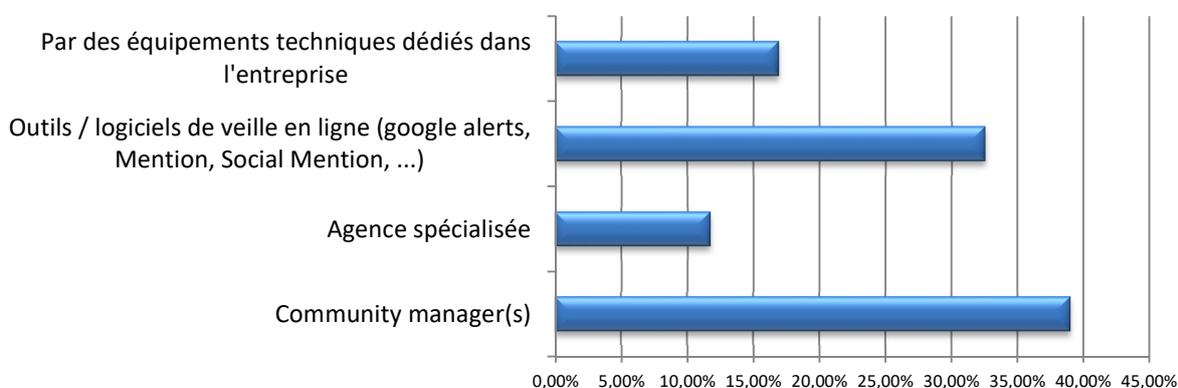
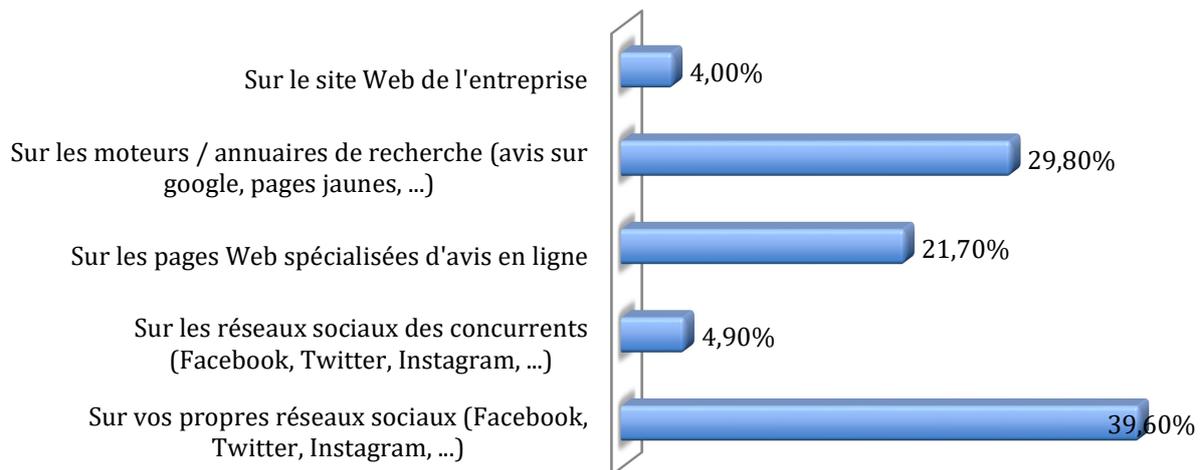


Figure 27: Les moyens de gestion des avis en ligne dans les réseaux de franchise

### 3. Canaux de suivi des avis clients

Dans les réseaux de franchise interrogés, le canal le plus utilisé dans le suivi des avis clients en ligne est les réseaux sociaux avec 39,6% des observations, suivi des avis laissés sur les moteurs de recherche (29,8%) et des plateformes spécialisées d'avis en ligne (21,7%) (Figure 29).



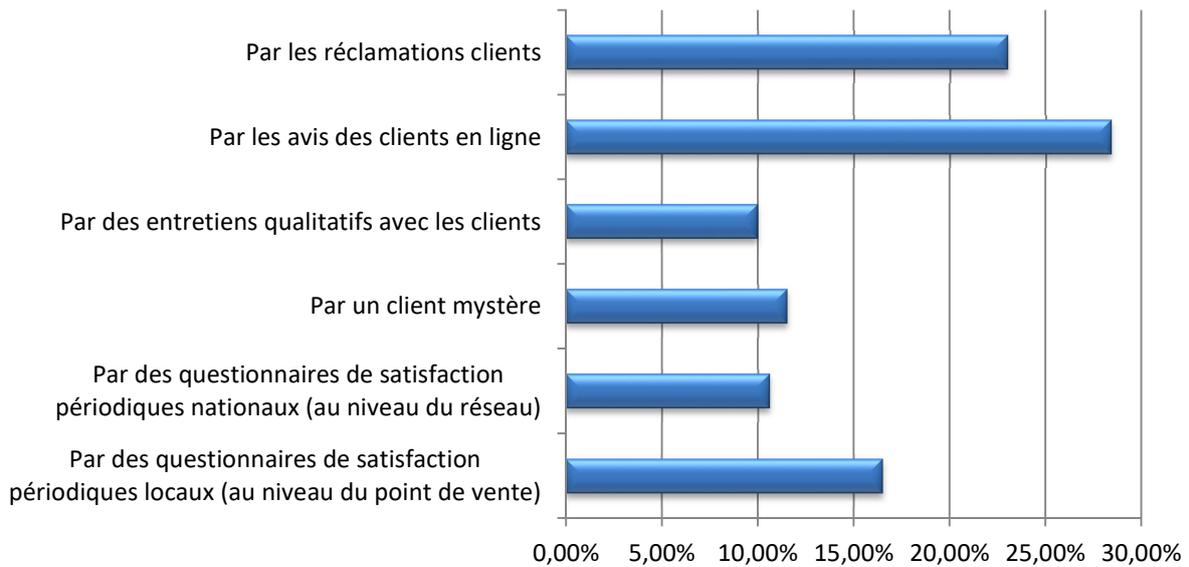
**Figure 28: Canaux de suivi des avis clients en ligne**

#### *1.2.f. La gestion de la satisfaction Clients*

La gestion de la satisfaction clients est importante pour 96% des répondants franchiseurs et franchisés. Différents modes et canaux de collecte des données de satisfaction clients sont cités par les personnes interrogées.

##### 1. Les moyens de collecte des données de satisfaction

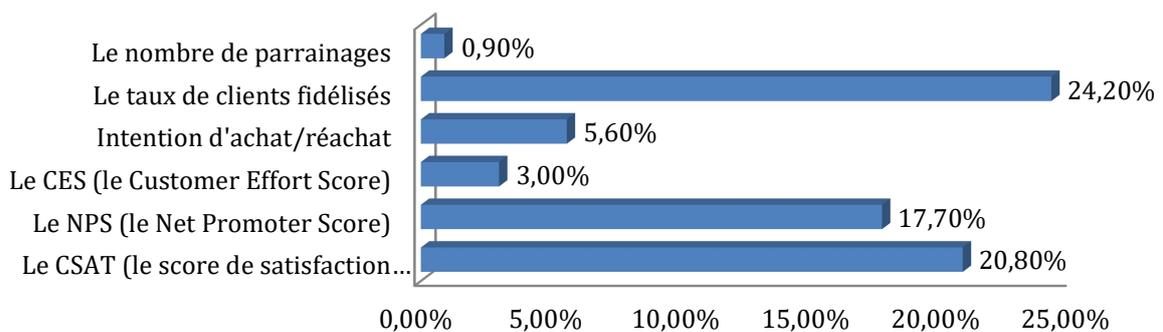
Les moyens de collecte des données de satisfaction les plus cités par les répondants, franchiseurs et franchisés compris sont les avis clients en ligne (28 %) et les réclamations reçues via le service client (23%). Le canal le plus commun cité pour la collecte des données de satisfaction dans les réseaux de franchise est celui des questionnaires de satisfaction périodiques locaux (17%) (Figure 30).



**Figure 29 : Canaux de collecte des données de satisfaction**

## 2. Les indicateurs de mesure de la satisfaction client

La satisfaction clients est mesurée par différents indicateurs. L'indicateur le plus cité par les répondants, franchiseurs et franchisés compris, est le taux de clients fidélisés (24,2%), suivi du Score de satisfaction (20,8%) et du Net Promoter Score (17,7%) (Figure 31).

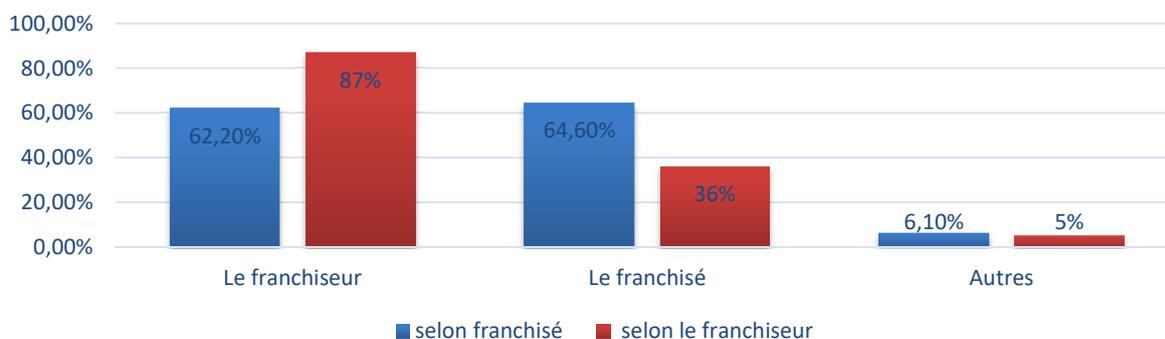


**Figure 30: Indicateurs de mesure de la satisfaction client**

Par ailleurs, il convient de relever que plus de 34% des répondants déclarent ne pas savoir comment la satisfaction client est mesurée. Parmi eux, 26% des franchiseurs et 43,5% des franchisés n'ont pas su répondre à cette question.

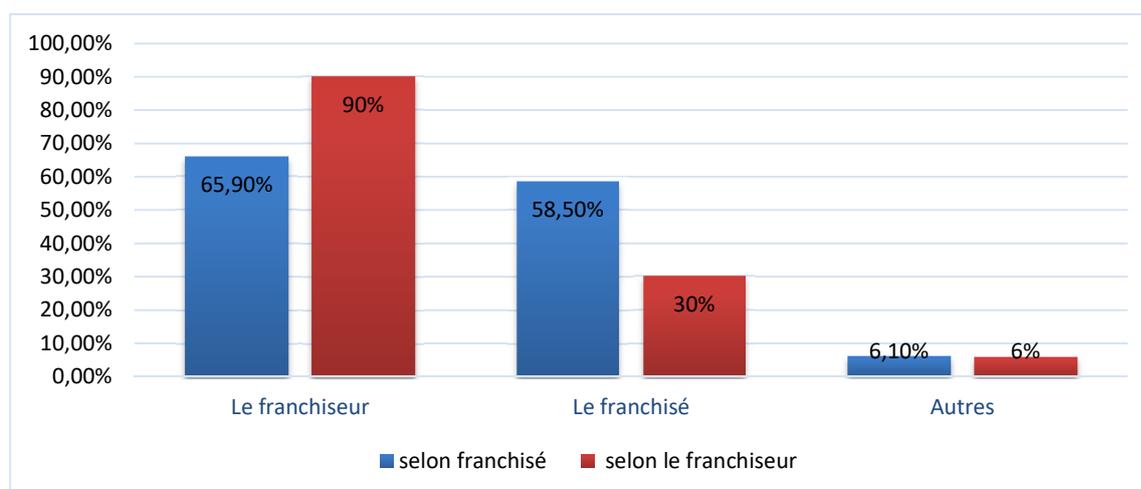
### 3. Responsabilité de collecte et de traitement des données de satisfaction client

Les données de satisfaction clients peuvent être collectées par le franchiseur, par le franchisé, par des agences spécialisées ou par plusieurs acteurs parmi eux à la fois. La réponse de notre échantillon est retranscrite dans le graphique suivant (Figure 32) :



**Figure 31: Responsabilité de collecte des données de satisfaction**

Pour les franchiseurs interrogés les données de satisfaction clients sont collectées par le franchiseur (90%) et pour les franchisés, ils sont collectés par les franchisés (58,5%). On voit clairement ici une divergence de perception. De la même manière, les données de satisfaction clients peuvent être traitées par le franchiseur ou par le franchisé. On retrouve également sur ce point une vision opposée.-Les réponses des répondants sont retranscrites dans le graphique suivant (Figure 33) :



**Figure 32: Traitement des données de satisfaction dans les réseaux**

### I.3 La gestion de la relation franchiseurs/ franchisés dans les réseaux de franchise

Nous nous intéresserons dans cette partie à tout ce qui concerne la gestion de la relation franchiseurs/franchisés autour de la donnée client. Cela concernera l'autonomie du franchisé, la contractualisation autour de la donnée client et la propriété du fichier client. Nous mettrons également l'accent sur la digitalisation du réseau à travers son impact sur les relations inter-organisationnelles dans la gestion des données en général, et dans la gestion des données clients en particulier.

#### I.3.a. Autonomie des franchisés dans la gestion de la relation clients

Le franchisé exerce plusieurs tâches en toute autonomie en relation avec la collecte de la donnée client, son analyse et son exploitation. Ainsi, selon les répondants à nos questionnaires, l'un des champs de l'autonomie les plus importants concerne les campagnes de communication mises en place par le franchisé et qui utilise des données clients (32%). Les franchisés sont également susceptibles de créer une base de données interne à leur point de vente (11%) et de faire leurs propres statistiques d'activité (22%).

Les domaines d'autonomie tels qu'ils apparaissent dans les réponses de notre échantillon sont résumés dans le schéma suivant (Figure 34) :

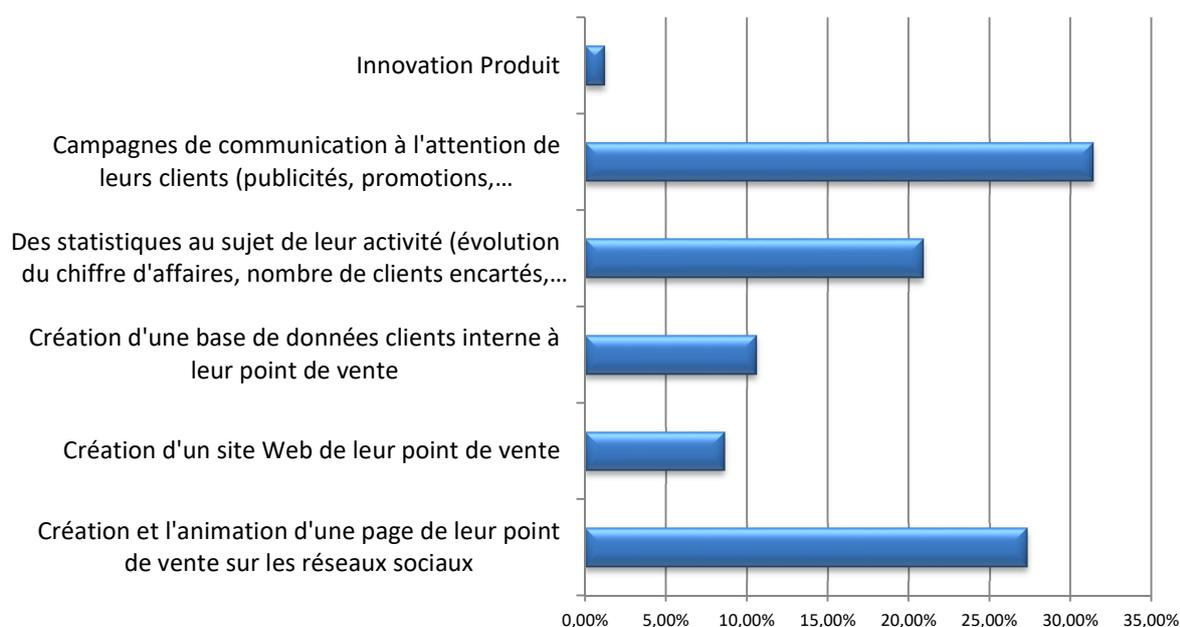


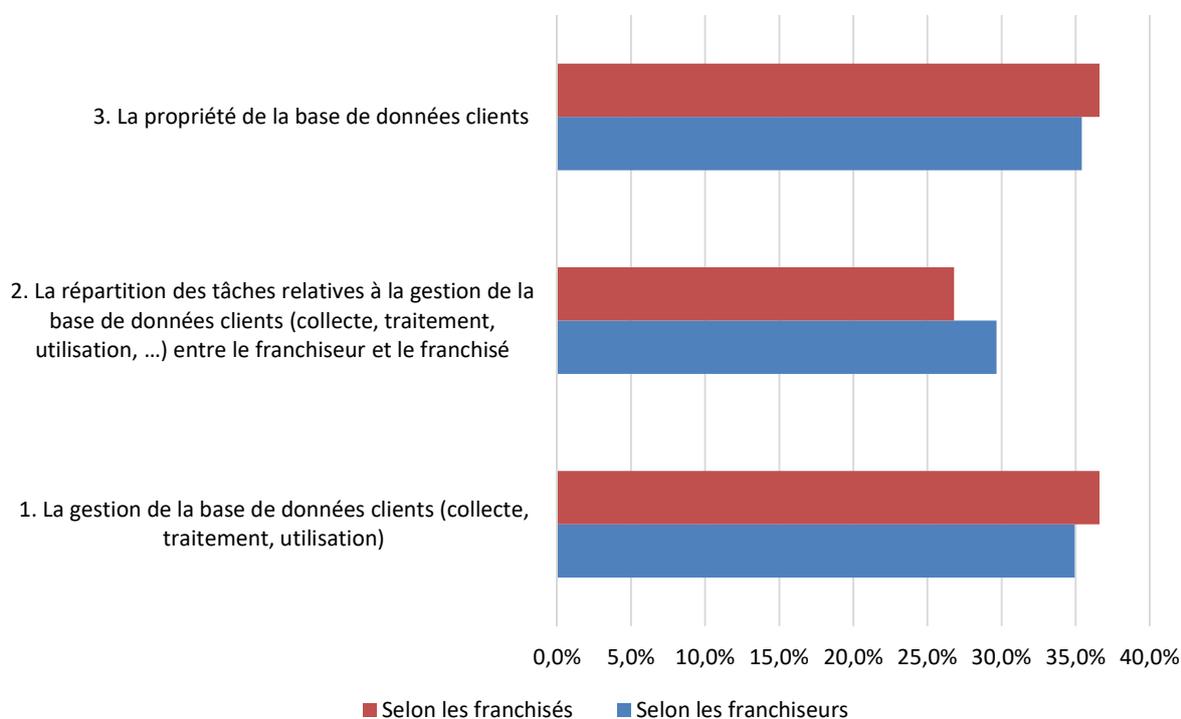
Figure 33: Les domaines de l'autonomie du franchisé

### *1.3.b. la contractualisation autour de la gestion des données clients*

Moins de la moitié des répondants pensent que leur contrat de franchise développe de manière claire et explicite les points suivants :

- La propriété de la base de données clients ;
- La répartition des tâches relatives à la gestion des données clients
- La gestion de la base de données clients

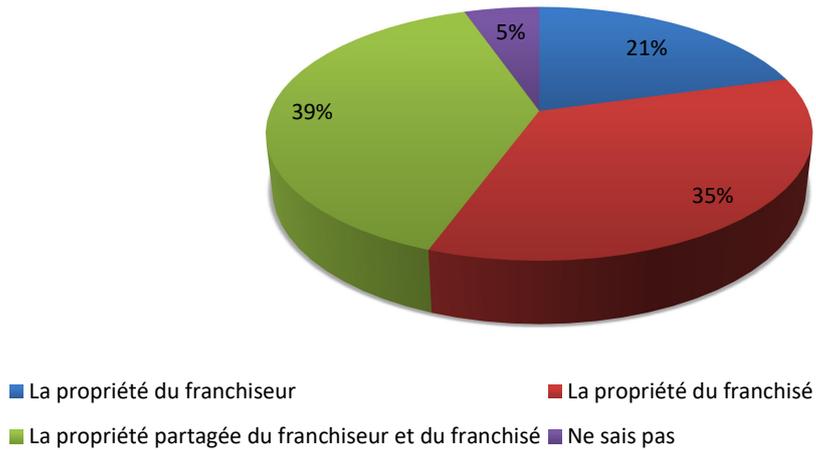
Nous remarquons par ailleurs que les points de vue des franchiseurs et des franchisés à ce sujet convergent (Figure 35).



**Figure 34: Contractualisation autour de la gestion des données clients**

### *1.3.c. La propriété du fichier client*

Les avis des répondants sont partagés sur la question de la propriété du fichier client. Globalement, franchiseurs et franchisés ont une vision identique quant à la propriété du fichier client. Ainsi, pour 39% d'entre-eux, le fichier client appartient au franchisé et au franchiseur ; pour 35% d'entre-eux c'est la propriété des franchisés, alors que 21% pensent que c'est la propriété exclusive du franchiseur. Notons que 5% des répondants ont déclaré ne pas pouvoir répondre à cette question puisqu'ils ne savent pas (Figure 36).



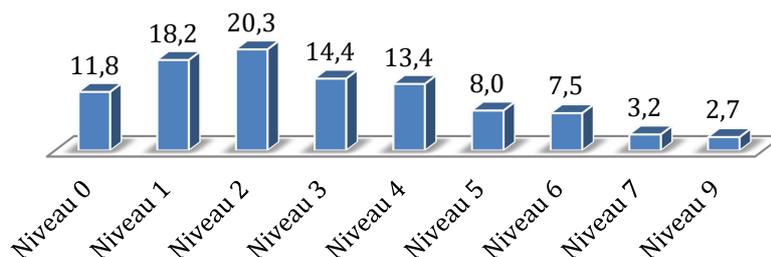
**Figure 35: La propriété du fichier client**

### ***1.3.d. Degré de digitalisation du réseau***

Nous avons choisi de traiter le degré de digitalisation du réseau, ainsi que ses domaines dans cette partie consacrée aux relations entre les franchiseurs et les franchisés, parce que la digitalisation est un processus dynamique basé sur la collaboration de tous et qui permet par la suite de profiter à tous les membres d'un réseau de franchise.

#### **1. Niveau de digitalisation du réseau**

Le niveau de digitalisation du réseau a été calculé de manière objective, en additionnant le nombre de technologies digitales cochées par les répondants et qui sont au nombre de huit. Cela nous permet d'avoir une première idée d'ensemble sur l'état d'avancement des réseaux de franchise dans le chantier de la digitalisation. Ainsi, comme le montre le graphique ci-dessous (Figure 37), la plupart des réseaux interrogés (50,3%) n'ont pas dépassé le niveau 2 de la digitalisation de leurs réseaux :



**Figure 36: Niveau de digitalisation des réseaux interrogés**

## 2. Les domaines de digitalisation du réseau

Pour la plupart de réseaux de franchise interrogés, la mise en place d'un site Web marchand constitue la première étape dans le processus de digitalisation (69%). Les autres domaines de digitalisation les plus citées sont l'intégration des stocks (45%) et l'intégration des programmes de fidélité (55%) (Figure 38).

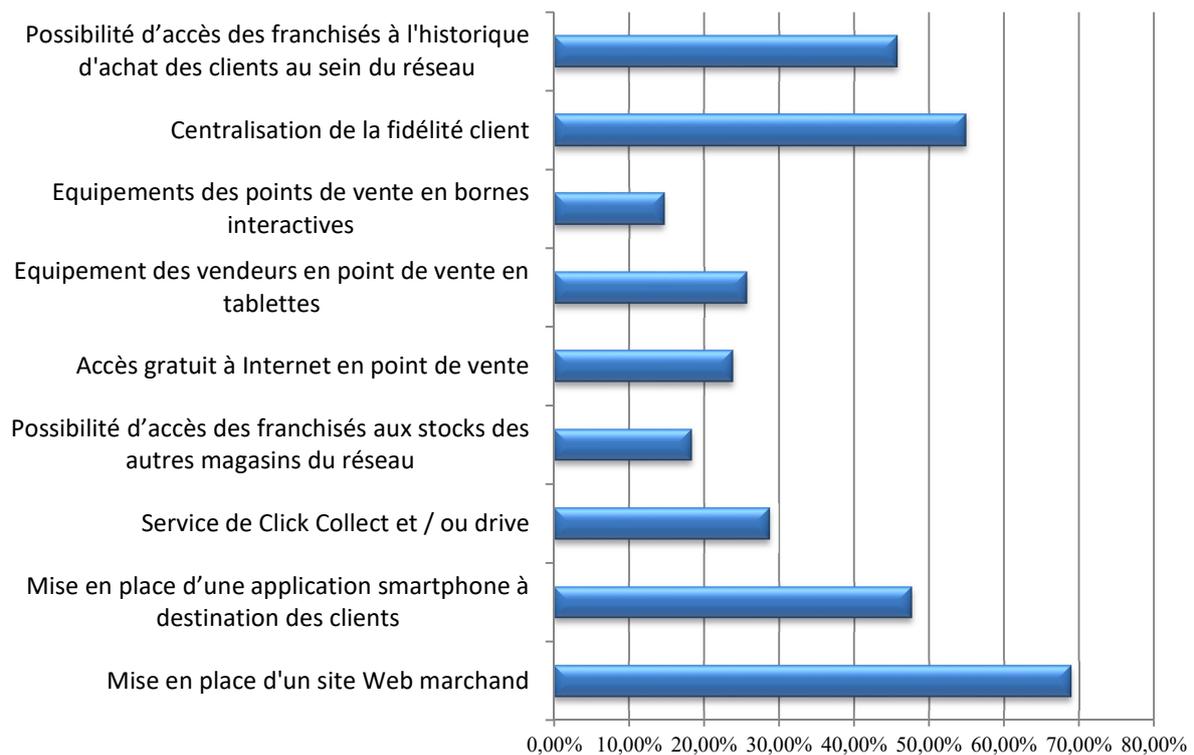


Figure 37: Domaines de digitalisation d'un réseau de franchise

## 3. La relation entre le niveau de collecte des données clients et le niveau de digitalisation du réseau

Nous nous intéresserons dans ce qui suit à explorer l'existence de corrélation significative entre le niveau de collecte des données clients et le niveau de digitalisation du réseau : est-ce que les réseaux les plus digitalisés sont ceux qui collectent le plus de données clients ? ou encore est-ce que les réseaux qui collectent le plus de données clients sont les plus digitalisés ? Le test de Khi2 (Tableau 8) montre l'existence d'une corrélation significative entre les deux variables, ce qui permet de répondre par l'affirmative à nos questionnements posés à ce sujet.

**Tableau 8: Test de Khi2 pour la relation niveau de digitalisation du réseau - niveau de collecte des données clients**

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
<b>khi-carré de Pearson</b>	90,414	64	,017
<b>Rapport de vraisemblance</b>	71,282	64	,249

#### I.4. Mise en conformité avec le RGPD

Les réseaux interrogés sont plutôt bien avancés dans la mise en conformité avec le Règlement Général sur la Protection des Données (RGPD). En effet, côté franchiseurs et franchisés moins de 12% des répondants se disent en retard dans la mise en conformité du RGPD et 57% des franchiseurs et 51% des franchisés affirment être bien avancés.

##### I.3.a. Les facteurs explicatifs du niveau d'avancement RGPD

Le RGPD était le point de départ de ce travail de recherche. Nous avons ainsi jugé intéressant de mieux comprendre les facteurs explicatifs du niveau d'avancement dans la mise en conformité avec RGPD. Les variables retenues afin de l'expliquer sont principalement celles liées aux caractéristiques descriptives des réseaux interrogés et de leur gestion des données clients (collecte, traitement, stockage et utilisations). Le test de Khi2 a ainsi été utilisé puisque toutes les variables croisées sont nominales (Tableau 9)

**Tableau 9: Tests de Khi2 liés à la variable "Avancement RGPD"**

Relation	Valeur du Khi <sup>2</sup>	Ddl	Significativité
<b>Avancement RGPD et :</b>			
Secteur d'activité	55,68	60	0,598
Mixité réseau	0,485	3	0,922
Classe d'âge du réseau	8,842	16	0,920
Taille du réseau	18,039	16	0,322
Structure du réseau (Plus de franchisés ? Plus de succursales ?)	12,146	9	0,205
Présence à l'international	10,008	3	<b>0,019</b>
Stratégie d'implantation géographique	12,675	8	0,091
Type de clients	11,570	8	0,171
Collecte de données	4,188	8	0,84
Niveau de collecte des données	22,307	32	0,899
Stockage de données	26,644	12	<b>0,009</b>
Traitement des données	34,694	32	0,341
Propriété du fichier client	18,897	12	0,091
Digitalisation du réseau	25,901	32	0,768
Décision collecte des données	7,731	8	0,460

Le tableau ci-dessus (Tableau 9) montre que deux variables seulement sur l'ensemble des variables testées permettraient de mieux comprendre l'avancement dans la mise en place du RGPD dans les réseaux de franchise. Ces variables sont **la présence à l'international et le stockage des données**.

### 1. La relation « Implantation à l'international » et « Avancement RGPD »

Nous remarquons à partir du tableau ci-dessous (Tableau 10) que les réseaux présents à l'international sont les plus avancés en matière de mise en place du RGPD. Ainsi, 66,1% des réseaux qui affirment être bien avancés dans RGPD ont une présence à l'international.

**Tableau 10: Tris croisés : présence à l'international et avancement RGPD**

		Présence à l'international du réseau		Total
		Oui	Non	
Avancement RGPD	Bien avancé	66,1%	33,9%	59
	Moyennement avancé	51,9%	48,1%	27
	En retard	41,7%	58,3%	12
	Ne sais pas	0%	100%	5
Total		56,3%	43,7%	103

### 2. La relation « Stockage des données » et état d'avancement en matière de RGPD »

Le tableau ci-dessous (Tableau 11) indique que les entreprises les mieux avancées en matière de RGPD sont celles qui stockent les données de leurs clients dans des bases CRM spécialisées (94,2%).

**Tableau 11: Tris croisés Stockage data et Avancement RGPD**

		Stockage Data. Comment sont gérées ces données ?				Total
		Sur un fichier Excel ou équivalent	Sur une base de données CRM spécialisée	Sur des registres papiers	Ne sais pas	
Avancement RGPD	Bien avancé	4,7%	94,2%	0%	1,2%	86
	Moyennement avancé	17,9%	79,5%	2,6%	0%	39
	En retard	31,6%	68,4%	0%	0%	19
	Non concerné	66,7%	33,3%	0%	0%	3
	Ne sais pas	15,4%	79,9%	7,7%	0%	12
Total		21	126	2	1	160

## **II. Phase 2 : La purification des échelles de mesure**

Dans cette phase, l'estimation de la fiabilité puis de la validité de l'échelle de mesure doit être faite. Cela se fonde sur une étude des différents items qui constituent chaque échelle de mesure. La purification des échelles va alors nous indiquer si les items retenus mesurent bien ce que l'on cherche. Elle nous indiquera également la validité des mesures retenues. « Un instrument est valide lorsqu'il mesure réellement ce qu'il est censé mesurer » (Messick, 1989). Les détails méthodologiques et statistiques de ce processus de purification des échelles de mesure sont proposés en annexe (**Annexe 7**).

## **III. Phase 3 : Le test du modèle de recherche**

Cette phase comprend trois étapes essentiellement (Tableau 12). Il s'agit dans un premier temps de s'assurer de l'homogénéité des deux échantillons franchiseurs et franchisés et ce, en comparant leurs réponses sur l'ensemble des variables du modèle. Cela nous permettra de nous décider sur le test du modèle par type d'échantillon (si différences significatives dans les réponses) ou alors son test pour l'échantillon global (si différences non significatives dans les réponses). S'il existe des différences significatives au niveau de certaines relations entre les variables, cela nécessiterait d'étudier ces relations par type d'échantillon.

Dans un deuxième temps, il faudrait s'assurer de la qualité d'ajustement du modèle global avant de passer au test des hypothèses. Si le modèle présente un bon pouvoir explicatif et une bonne qualité d'ajustement, il convient de passer à la troisième étape, celle du test des hypothèses.

**Tableau 12 : Étapes de l'analyse confirmatoire (Oueslati, 2011)**

		Critère et description	Conditions
Étape 1 : Test de l'homogénéité de l'échantillon global		Test t de différence des moyennes multigroupes	La différence entre les moyennes des groupes doit être faible est non significative au seuil de 5%.
	Étape 2 : Qualité du modèle de structure	<b>Path Analysis</b>	R <sup>2</sup> des variables latentes endogènes
<b>Bootstrapping</b>		Calcul du Goodness of Fit ou Gof (Tenenhaus et al, 2005)	Représente la moyenne géométrique des communalités moyennes et des R <sup>2</sup> moyens du modèle. Le Gof doit être > à 0,35
Étape 3 : Test des hypothèses	<b>Bootstrapping</b>	Coefficients structurels (Path analysis coefficients)	Magnitude > 0,100 pour dire qu'il a un impact dans le modèle retenu (Huber et al, 2007) + signe algébrique
		Significativité des coefficients des chemins (Path analysis coefficients)	Les path coefficients doivent être significatifs au seuil de 5%

### III.1. Étape 1 : Test de l'homogénéité de l'échantillon global

Étant donnée l'hétérogénéité des répondants dans notre échantillon : franchiseurs versus franchisés, un test multi-groupes de différence des moyennes dans les réponses a été effectué sur XLSTAT. Ce test permet de vérifier l'hypothèse de la significativité des différences dans les réponses entre deux échantillons (Tableau 12).

Ainsi, comme l'indique le tableau 13, il n'existe pas de différences significatives entre les réponses des franchiseurs et celles des franchisés, sauf pour la relation entre « l'autonomie du franchisé » et « la qualité des données » qui s'est avérée différente en fonction de la nature de l'échantillon. Pour cela, nous testerons le modèle de recherche en fusionnant les réponses des franchiseurs et des franchisés afin d'avoir une taille d'échantillon plus importante et de simplifier les traitements statistiques et l'interprétation des résultats.

**Tableau 13: Test T Multigroupes (franchiseurs versus franchisés)**

Relation	Différence	t (Valeur observée)	t (Valeur critique)	DDL	p-value	Significatif
Autonomie → Engagement	0,078	0,631	1,973	185	0,529	Non
Communication → Engagement	0,229	1,446	1,973	185	0,150	Non
Contractualisation → Engagement	0,116	0,938	1,973	185	0,350	Non
Equipements → Engagement	0,055	0,402	1,973	185	0,688	Non
Propriété BDD → Engagement	0,034	0,305	1,973	185	0,761	Non
Autonomie → Qualité données	0,295	2,170	1,973	185	0,031	<b>Oui</b>
Proximité → Qualité données	0,052	0,416	1,973	185	0,678	Non
Communication → Qualité données	0,094	0,512	1,973	185	0,609	Non
Contractualisation → Qualité des données	0,018	0,121	1,973	185	0,896	Non
Equipements → Qualité données	0,001	0,009	1,973	185	0,992	Non
Propriété BDD → Qualité données	0,176	1,463	1,973	185	0,145	Non
Engagement → Qualité données	0,276	1,671	1,973	185	0,096	Non
Equipements → Utilisations données	0,321	1,914	1,973	185	0,057	Non
Qualité données → Utilisations données	0,271	1,319	1,973	185	0,189	Non
Propriété BDD → Performance	0,034	0,219	1,973	185	0,827	Non
Engagement → Performance	0,039	0,278	1,973	185	0,781	Non
Qualité données → Performance	0,040	0,279	1,973	185	0,780	Non
Utilisations données → Performance	0,149	0,844	1,973	185	0,400	Non
Age réseau → Performance	0,004	0,029	1,973	185	0,977	Non
Taille réseau → Performance	0,096	0,636	1,973	185	0,526	Non
Digitalisation réseau → Performance	0,078	0,469	1,973	185	0,640	Non

La relation (Autonomie du franchisé → Qualité des données collectées) sera traitée en fonction de l'échantillon, franchiseurs versus franchisés. Pour cela, nous avons scindé la base de données des réponses en deux en fonction de l'appartenance du répondant au groupe des franchiseurs ou celui des franchisés. Une analyse des résultats de la régression linéaire entre les variables « autonomie du franchisé » et « qualité des données » est effectuée afin d'identifier les différences de perception entre les deux groupes (Tableau 14) :

**Tableau 14: Régression linéaire pour la relation "Autonomie du franchisé" --> "Qualité des données"**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
<b>Modèle franchisé</b>	,150	,022	,007	1,00018379	,022	1,490	1	65	,227
<b>Modèle franchiseur</b>	,369	,126	,127	,93332223	,126	14,385	1	91	,000

Le tableau ci-dessus (Tableau 14) indique que la relation entre « autonomie du franchisé » et « qualité des données » est significative du point de vue des franchiseurs seulement. Cela voudrait dire que pour les franchisés, être autonomes ne permet pas d'améliorer la qualité

des données collectées, contrairement aux perceptions des franchiseurs. Les franchiseurs pensent que l'autonomie des franchisés impacte fortement la qualité des données. Cela pourrait être observé à travers l'importance et la significativité du coefficient de corrélation qui lie « l'autonomie du franchisé » à la « qualité des données » du point de vue des franchiseurs ( $\beta = 0,369$ ) (Tableau 15).

**Tableau 15: Corrélation "Autonomie du franchisé" --> "Qualité des données" selon les franchiseurs**

Modèle franchiseur	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	Test t		Intervalle de confiance à 95% pour $\beta$		Corrélations	
	$\beta$	Erreur standard	$\beta$	t	Sig.	Borne inférieure	Borne supérieure	Simple	Partielle
<b>(Constante)</b>	0,125	0,109		1,241	0,218	-0,081	0,352		
<b>Autonomie</b>	0,432	0,114	0,369	3,793	0,000	0,206	0,658	0,369	0,369

*\*Variable dépendante : Qualité des données*

### III.2. Étape 2 : Vérification de la qualité d'ajustement du modèle global

Afin de vérifier la qualité d'ajustement du modèle structurel, nous avons retenu les méthodes d'analyse suivantes sur le logiciel XLSTAT :

<b>Données manquantes</b> : Utiliser NIPALS
<b>Traitement des variables manifestes</b> : Standardisées, poids sur VM standardisées
<b>Poids initiaux</b> : Valeurs du premier vecteur propre
<b>Estimation interne</b> : Centroïde
<b>Régression</b> : OLS
<b>Méthode</b> : PLSPM
<b>Intervalles de confiance</b> : 95 / Bootstrap / Rééchantillonnages = 5000

Par ailleurs, une estimation par bootstrap est utilisée. Il s'agit d'une technique non paramétrique basée sur des tirages avec remise des observations de l'échantillon original.<sup>26</sup> En suivant les recommandations de Chin (2010) et de Hair et al (2012), un ré-échantillonnage

<sup>26</sup> <https://www.xlstat.com/fr/solutions/fonctionnalites/reechantillonnage>

avec 5000 répliquions a été effectué. Il nous a permis de tester le modèle de recherche à travers les différentes hypothèses de recherche proposées (Tableau 5).

Les résultats issus du path analysis permettent de nous rassurer sur la qualité d'ajustement du modèle testé. En effet, le tableau 16 ci-dessous indique que les valeurs du GoF (Goodness of Fit) (Tenenhaus et al.,2005) avant et après bootstrap sont à peu près équivalentes, ce qui révèle une bonne stabilité de notre collecte. Le GoF absolu après bootstrap est de 0,546, alors que le GoF relatif, qui permet de connaître la valeur maximale du GoF, est de 0,823. Ceci nous amène à affirmer la qualité satisfaisante du modèle global.

**Tableau 16 : Qualité d'ajustement du modèle testé**

Indicateur	GoF	GoF (Bootstrap)	Erreur standard	Ratio critique (CR)
<b>Norme</b>	<b>doit être &gt; à 0,35</b>			
<b>Absolu</b>	0,531	0,546	0,031	16,941
<b>Relatif</b>	0,868	0,823	0,032	27,159
<b>Modèle externe</b>	0,994	0,987	0,024	40,898
<b>Modèle interne</b>	0,874	0,833	0,019	44,858

Par ailleurs, nous remarquons que le pouvoir explicatif du modèle proposé est satisfaisant. Comme l'indique le tableau ci-dessous (Tableau 17), les  $R^2$  des variables latentes endogènes dépassent tous le seuil minimal de 0,19 préconisé par Chin (1998). Ils varient de bons à acceptables avec une moyenne de 0,439 pour l'ensemble des variables latentes, ce qui constitue une valeur satisfaisante pour un modèle exploratoire comme le nôtre (Chin, 1998).

**Tableau 17: Pouvoir explicatif des variables latentes du modèle**

Variable latente	$R^2$	$R^2$ ajusté
<b>Confiance</b>	0,624	0,611
<b>Engagement</b>	0,633	0,618
<b>Qualité données</b>	0,366	0,337
<b>Utilisations données</b>	0,236	0,201
<b>Performance Commerciale et Marketing</b>	0,337	0,291
<b>Moyenne</b>	<b>0,439</b>	

L'examen de la qualité d'ajustement du modèle structurel et du pouvoir explicatif des variables latentes étant concluant, nous pouvons désormais passer au test des hypothèses proposées.

### **III.3. Étape 3 : Test des hypothèses**

L'objet de cette partie est de présenter les résultats des tests statistiques nous permettant de nous décider sur la validation des différentes hypothèses présentées (Tableau 5). Nous essayerons donc d'expliquer comment tirer profit de la gestion des données clients afin d'en faire une voie de performance marketing et commerciale dans les réseaux de franchise. Pour cela, il est nécessaire d'examiner les coefficients structurels et leur significativité afin d'identifier les relations existantes entre les différentes variables et de se prononcer sur les hypothèses rejetées ou acceptées au seuil de 5% dans le cadre de la présente étude. Le tableau synthétique des résultats (Tableau 18) indique l'existence de plusieurs relations significatives entre les variables de notre modèle de recherche.

#### ***III.3.a. Les effets des facteurs liés au franchisé***

Les facteurs liés au franchisé identifiés dans le modèle de recherche sont l'autonomie perçue du franchisé et la proximité relationnelle du franchisé avec ses clients. Cela nous permettra ainsi de tester les hypothèses H1 et H5.

##### **1. Les effets de l'autonomie perçue du franchisé**

L'autonomie perçue du franchisé a un impact significatif positif sur trois variables centrales à savoir, la confiance inter-organisationnelle, l'engagement inter-organisationnel et la qualité des données. Elle a par ailleurs un effet significatif négatif non escompté sur les utilisations des données. De ce fait, l'autonomie du franchisé permet d'améliorer les trois premières variables citées, mais réduit l'utilisation des données. Les hypothèses H1a, H1b et H1c sont donc validées, alors que l'hypothèse H1d est rejetée à cause du signe négatif inattendu de la relation entre la proximité et les utilisations des données.

##### **2. Les effets de la proximité du franchisé avec ses clients**

La proximité relationnelle du franchisé avec ses clients s'avère d'une grande importance au niveau de la gestion des données clients puisqu'elle est liée de manière positive et significative à la qualité perçue des données et aux utilisations faites des données. Lorsque le

franchisé est proche sur le plan humain et relationnel de ses clients, cela permet d'améliorer les caractéristiques des données collectées (pertinence, cohérence, variété, mise à jour...) et les utilisations faites de ces mêmes données. Les hypothèses H5a et H5b sont alors acceptées.

### ***III.3.b. Les effets des facteurs liés au réseau***

Les facteurs liés au réseau retenus dans le modèle de recherche sont la communication inter-organisationnelle, les équipements techniques et humains, la propriété du fichier client, le niveau de digitalisation du réseau et la contractualisation autour de la gestion des données clients. Cela nous permettra de tester les hypothèses H2, H3, H4, H6 et H7.

#### **1. Les effets de la communication inter-organisationnelle**

La communication inter-organisationnelle joue un rôle clef dans le modèle validé. Il s'agit d'une variable avec des relations positives, fortes et significatives, principalement avec la confiance inter-organisationnelle, puis avec l'engagement inter-organisationnel, les utilisations des données et la performance marketing et commerciale. Cela permet d'accepter les hypothèses H2a, H2b, H2d, H2e.

#### **2. Les effets de la contractualisation autour de la gestion des données clients**

Définir les modalités de la gestion des données et la répartition des tâches entre franchiseur et franchisés permet d'améliorer la confiance inter-organisationnelle, l'engagement inter-organisationnel et la qualité des données. Ces relations positives et significatives permettent de valider les hypothèses H3a, H3b et H3c.

#### **3. Les effets de la propriété de la base des données clients**

Définir à qui appartient le fichier client permet d'améliorer l'engagement inter-organisationnel au seuil de 10%. Cela ne permet pas par ailleurs de valider les hypothèses H4a, H4b, H4c et H4d, car la propriété de la base de données n'a pas de relation significative avec la confiance inter-organisationnelle, la qualité des données et les utilisations des données. De plus, le seuil d'acceptation des hypothèses est défini à 5% dans cette étude.

#### **4. Les effets du niveau de digitalisation du réseau**

Le niveau de digitalisation des réseaux explique et contribue à l'amélioration des utilisations des données collectées uniquement, ce qui permet d'accepter l'hypothèse H6b. Les hypothèses H6a et H6c ont été par ailleurs rejetées puisqu'aucune relation significative n'a été détectée entre le niveau de digitalisation et la qualité des données, et le niveau de digitalisation et la performance marketing et commerciale du réseau.

#### **5. Les effets des équipements techniques et humains**

La variable « équipements techniques et humains » pourrait être considérée comme très importante dans la gestion des données clients puisqu'elle a un effet positif et significatif direct sur la performance marketing et commerciale du réseau. Cela permet de valider l'hypothèse H7d. Elle a également un impact positif significatif et fort sur la qualité des données collectées validant ainsi l'hypothèse H7b. Les hypothèses H7a et H7c sont par ailleurs rejetées puisqu'il n'existe pas, dans le cadre de cette étude, de relation significative entre les équipements techniques et humains et l'engagement inter-organisationnel, et entre les équipements techniques et humains et les utilisations des données collectées.

#### ***III.3.c. Les effets des variables centrales du modèle***

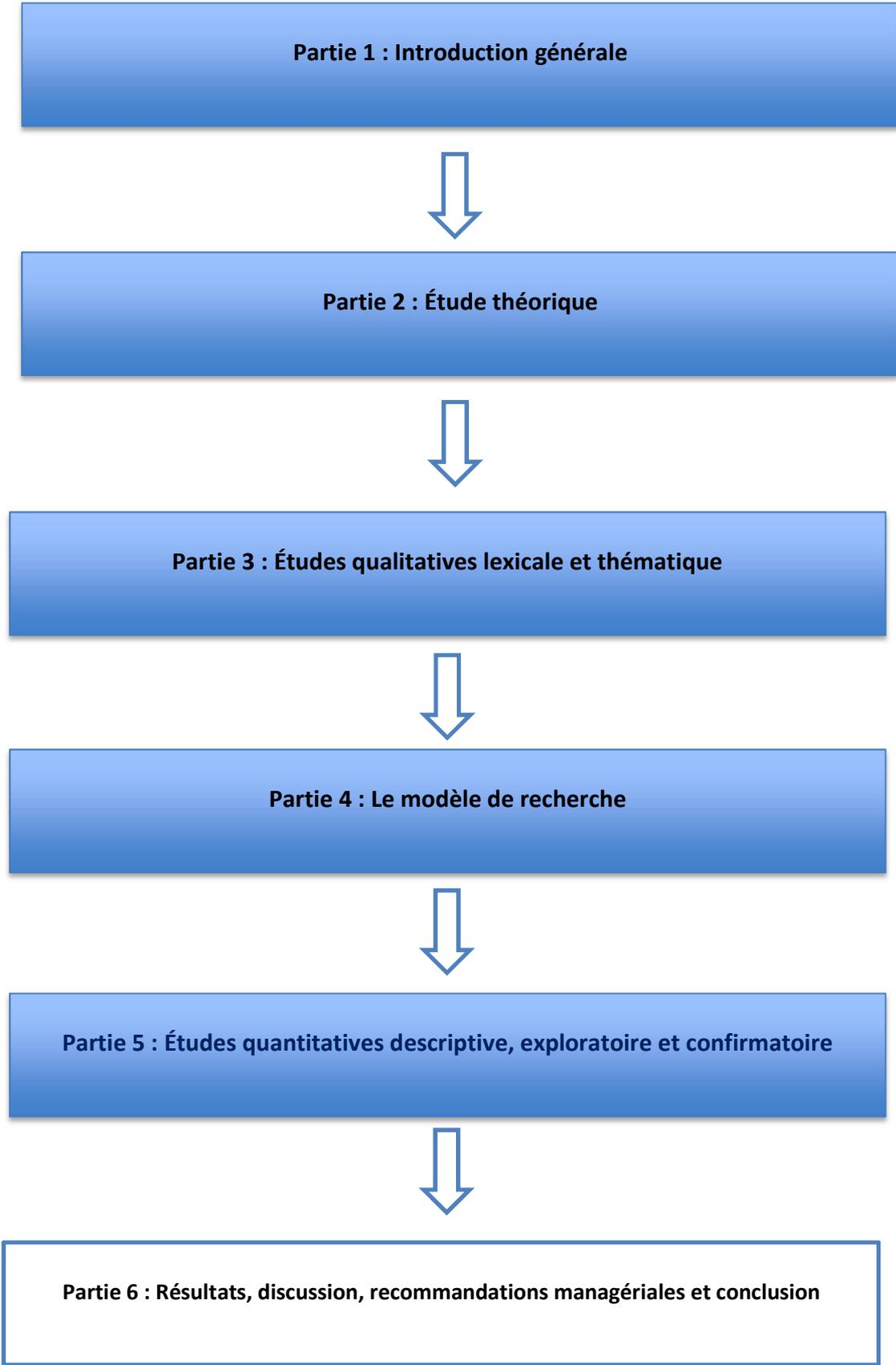
Deux relations positives significatives et fortes uniquement ont été validées parmi les variables centrales du modèle de recherche présenté. La première relation concerne la confiance inter-organisationnelle et l'engagement inter-organisationnel qui s'avère significative, positive et très forte, ce qui valide l'hypothèse H8a. La deuxième relation positive et significative est celle qui lie l'engagement inter-organisationnel à la performance marketing et commerciale permettant ainsi de valider l'hypothèse H9c. Toutes les autres hypothèses liant les variables centrales entre-elles ou à la performance marketing et commerciale sont rejetées par manque de significativité de la relation. Cela concerne donc les hypothèses H8b, H8c, H9a, H9b, H10 et H11.

### *III.3.d. Les effets des variables de contrôle*

Les variables de contrôle retenues dans notre modèle de recherche sont l'âge du réseau et la taille du réseau. Contrairement à nos attentes et à certains travaux de recherche antérieurs, l'âge et la taille du réseau ne permettent pas d'expliquer la performance marketing et commerciale dans le cadre de cette étude. Cela nous pousse donc à rejeter les hypothèses H12 et H12.

Tableau 18: Synthèse des tests d'hypothèses

Hypothèses	Echantillon total				
	Path coefficient	t	Pr >  t	Significativité	Test hypothèse
<b>H1. Autonomie du franchisé</b>					
H1.a. Autonomie + Confiance	0,178	3,772	0,000	Oui, à 5%	Validée
H1.b. Autonomie + Engagement	0,185	3,838	0,000	Oui, à 5%	Validée
H1.c. Autonomie + Qualité données	0,154	2,196	0,029	Oui, à 5%	Validée
H1.d. Autonomie + Utilisations données	-0,173	-2,236	0,027	Oui, à 5%	Rejetée
<b>H2. Communication inter-organisationnelle</b>					
H2.a. Communication + Confiance	0,667	12,146	0,000	Oui, à 5%	Validée
H2.b. Communication + Engagement	0,168	2,405	0,017	Oui, à 5%	Validée
H2.c. Communication + Qualité données	-0,120	-1,195	0,234	Non	Rejetée
H2.d. Communication + Utilisations données	0,276	2,492	0,014	Oui, à 5%	Validée
H2.e. Communication + Performance	0,219	2,431	0,016	Oui, à 5%	Validée
<b>H3. Contractualisation autour de la gestion de la relation client</b>					
H3.a. Contractualisation + Confiance	0,123	2,515	0,012	Oui, à 5%	Validée
H3.b. Contractualisation + Engagement	0,101	2,060	0,041	Oui, à 5%	Validée
H3.c. Contractualisation + Qualité données	0,165	2,425	0,016	Oui, à 5%	Validée
<b>H4. Propriété base de données clients</b>					
H4.a. Propriété BDD + Confiance	0,06	1,285	0,200	Non	Rejetée
H4.b. Propriété BDD + Engagement	0,09	1,954	0,052	Non	Rejetée
H4.c. Propriété BDD + Qualité données	0,024	0,378	0,706	Non	Rejetée
H4.d. Propriété BDD + Utilisations données	0,081	1,191	0,235	Non	Rejetée
<b>H5. Proximité relationnelle avec les clients</b>					
H5.a. Proximité + Qualité données	0,232	3,570	0,000	Oui, à 5%	Validée
H5.b. Proximité + Utilisations données	0,224	3,012	0,003	Oui, à 5%	Validée
<b>H6. Digitalisation du réseau</b>					
H6.a. Digitalisation + Qualité données	-0,065	-0,996	0,321	Non	Rejetée
H6.b. Digitalisation + Utilisations données	0,191	2,696	0,008	Oui, à 5%	Validée
H6.c. Digitalisation + Performance	0,026	0,376	0,707	Non	Rejetée
<b>H7. Equipements techniques et humains</b>					
H7.a. Equipements + Engagement	0,028	0,517	0,606	Non	Rejetée
H7.b. Equipements + Qualité données	0,389	5,227	0,000	Oui, à 5%	Validée
H7.c. Equipements + Utilisations données	0,096	1,091	0,277	Non	Rejetée
H7.d. Equipements + Performance	0,178	2,156	0,032	Oui, à 5%	Validée
<b>H8. Confiance inter-organisationnelle (<math>R^2 = 0,618</math>, <math>R^2(\text{Bootstrap}) = 0,626</math> ; <math>p=0,000</math>)</b>					
H8.a. Confiance + Engagement	0,520	7,127	0,000	Oui, à 5%	Validée
H8.b. Confiance + Qualité données	0,115	1,047	0,297	Non	Rejetée
H8.c. Confiance + Utilisations données	-0,027	-0,221	0,826	Non	Rejetée
<b>H9. Engagement inter-organisationnel (<math>R^2 = 0,632</math>, <math>R^2(\text{Bootstrap}) = 0,648</math> ; <math>p=0,000</math>)</b>					
H9.a. Engagement + Qualité données	-0,004	-0,042	0,966	Non	Rejetée
H9.b. Engagement + Utilisations données	-0,053	-0,488	0,626	Non	Rejetée
H9.c. Engagement + Performance	0,229	2,719	0,007	Oui, à 5%	Validée
<b>H10 Qualité des données (<math>R^2 = 0,366</math> ; <math>R^2(\text{Bootstrap}) = 0,402</math> ; <math>p=0,000</math>)</b>					
H10.a. Qualité données + Utilisations données	0,093	1,129	0,256	Non	Rejetée
H10.b. Qualité données + Performance	-0,019	-0,256	0,798	Non	Rejetée
<b>H11. Utilisations des données (<math>R^2 = 0,226</math> ; <math>R^2(\text{Bootstrap}) = 0,278</math> ; <math>p=0,000</math>)</b>					
H11. Utilisations données + Performance	0,057	0,836	0,404	Non	Rejetée
<b>H12. Age du réseau + Performance</b>					
H12. Taille du réseau + Performance	0,044	0,611	0,542	Non	Rejetée



## Chapitre 6. Synthèse des résultats, recommandations managériales et conclusion

---

Les recommandations managériales que nous proposons de discuter viennent en déduction des résultats les plus importants obtenus en réponse à la problématique et aux questions de recherche préalablement posées. Ainsi, dans un premier temps, nous aborderons la manière dont les réseaux gèrent la donnée client, depuis sa collecte et jusqu'aux utilisations faites de l'ensemble de ces données. Nous mettrons l'accent sur les spécificités des réseaux de franchise dans la gestion de la donnée client dans un contexte RGPD et nous identifierons les opportunités que celle-ci représente. Dans un deuxième temps, la synthèse des résultats des tests d'hypothèses nous permettra d'identifier les facteurs explicatifs de la performance marketing et commerciale dans un réseau de franchise parmi ceux présentés dans le cadre de notre modèle de recherche. Ces éléments de synthèse se fondent sur les études qualitatives et quantitatives menées en deux temps. La première étude a été réalisée auprès d'une trentaine de franchiseurs, franchisés et experts de la franchise. Elle nous a permis d'explorer l'univers de la gestion des données clients dans les réseaux de franchise et de recenser les variables clefs dans les réseaux permettant d'explorer les sources d'opportunité de la gestion des données clients... Une attention particulière a été accordée au contexte du Règlement Général sur la Protection des Données (RGPD).

A partir de l'étude qualitative, notre cadre théorique a été explicité. Une revue de la littérature a permis d'identifier afin d'identifier les modèles théoriques intégrant une grande partie des variables issues de l'étude qualitative. L'étude de la littérature existante et les résultats de l'étude qualitative nous ont ainsi permis de regrouper toutes les variables en relation avec la gestion des données clients dans les réseaux de franchise dans un même modèle de recherche. Ce modèle a été ensuite testé au travers d'une étude quantitative administrée auprès d'un échantillon total de 189 franchiseurs et franchisés. Les tests statistiques réalisés ont pu expliquer les déterminants de la performance marketing et commerciale qui sont liés à la gestion de la donnée client.

## I. La qualité relationnelle dans les réseaux de franchise

Une relation inter-organisationnelle est un processus impliquant des échanges entre deux organisations d'ordre économique, technique, financier ou serviciel. Selon plusieurs théories et modèles portant sur l'échange inter-organisationnel, la confiance et l'engagement se trouvent au centre de l'échange. Nous nous sommes attardés dans notre recherche sur l'étude des déterminants de la confiance inter-organisationnelle et de l'engagement inter-organisationnel afin de mieux comprendre le partage des données clients entre les différents partenaires de la relation et d'en déterminer les conséquences sur le réseau de franchise.

Les résultats démontrent que trois variables essentiellement ont un impact important sur la qualité relationnelle dans le réseau. La première variable, très importante, est la communication inter-organisationnelle. Elle a été mesurée comme une relation à trois niveaux. Le premier niveau concerne les échanges du franchiseur à l'attention des franchisés du réseau. Ils portent essentiellement sur l'analyse de l'activité du franchisé et de son environnement immédiat, les préconisations formulées pour lui permettre d'améliorer ses performances et les évolutions au sein du réseau et celles au sein de l'environnement du franchisé. Le deuxième niveau porte sur les échanges du franchisé vers le franchiseur. Il informe le franchiseur d'éléments importants concernant son activité qui peuvent affecter la gestion de son point de vente, ainsi que des bonnes pratiques qu'il a expérimentées dans le point de vente et ayant permis d'améliorer ses performances. Le troisième niveau de communication inter-organisationnelle intégré et mesuré concerne les échanges entre des franchisés au sein du réseau. Ces échanges pourraient porter sur les expériences positives et/ou négatives des différents franchisés et sur la transmission de ces expériences et des connaissances entre-eux.

Selon la manière dont elle a été mesurée, nous avons trouvé que la communication inter-organisationnelle a démontré un impact positif significatif très fort ( $\beta = 0,667$ ) sur la confiance inter-organisationnelle et positif significatif sur l'engagement inter-organisationnel ( $\beta=0,168$ ). Ce résultat trouve son explication dans la théorie de l'échange social (Bagozzi, 1974) selon laquelle les relations inter-organisationnelles dépendent essentiellement des retombées escomptées (Lambe et al., 2001). En effet, la communication inter-organisationnelle, telle qu'elle a été appréhendée dans cette étude, permet d'améliorer la

compréhension et la connaissance des attentes des différents membres dans un réseau. Elle réduit donc l'asymétrie d'information au niveau du réseau et favorise les échanges et la transparence. Cela a pour conséquence de mieux identifier les bénéfices attendus de chaque opération, plan ou tout objet d'une animation, ce qui constitue la base d'amélioration des relations de confiance entre les différents membres et de leur implication et engagement dans l'atteinte des objectifs communs préalablement discutés et expliqués (McAllister, 1995 ; Nogatchewsky et Nogatchewsky, 2009).

Par ailleurs, une autre variable constitue une base des relations inter-organisationnelles dans les réseaux de franchise. Cela concerne l'autonomie perçue du franchisé. Cette dernière influence positivement la confiance ( $\beta = 0,178$ ) et l'engagement ( $\beta = 0,185$ ) dans un réseau.

L'autonomie du franchisé est en fait considérée dans des travaux de recherche antérieurs comme étant une source de satisfaction pour le franchisé (Elango et Fried, 1997), ou encore une source de conflit entre le franchiseur et le franchisé en cas de remise en question de son autonomie par le franchiseur dans la gestion de son point de vente (Angelmar, 1992). L'autonomie du franchisé favorise un sentiment de sécurité et de stabilité parmi les membres du canal (Strutton et al. 1993). La réciprocité qui est un fondement de la théorie de l'échange social de Bagozzi (1974) explique ce retour de confiance envers le franchiseur. Elle justifie la formation de confiance inter-organisationnelle et d'engagement inter-organisationnel. Cette relation peut également être expliquée par la théorie de la réactance psychologique de Brehm (1996). Pour Brehm (1966), le fait de menacer la liberté d'action d'un individu provoque chez lui de la « réactance psychologique » qui le pousse à vouloir récupérer sa liberté à tout prix en adoptant une attitude de retrait ou de rejet (Darpy et Prim-Allaz, 2006). A l'opposé, favoriser la liberté d'action individuelle de l'entrepreneur indépendant et donc son autonomie a un impact positif sur la confiance accordée au franchiseur et sur son engagement dans les différentes actions entreprises (Colla et al, 2019).

La troisième variable qui a un impact positif significatif sur la qualité relationnelle dans un réseau est la contractualisation autour de la gestion des données clients. Cette variable très peu rencontrée dans les travaux antérieurs dans le domaine de la franchise améliore la

confiance ( $\beta=0,123$ ) et l'engagement dans le réseau ( $\beta=0,101$ ). La significativité et le sens de ces relations pourraient trouver leur explication dans la théorie des coûts de transaction de Williamson (1974) et dans le modèle de l'engagement-confiance de Morgan et Hunt (1994). Ainsi, selon Williamson (1974), pour tenir compte et prévenir les risques de comportements opportunistes des différentes parties d'un échange, la solution se trouve dans les contrats bien clairs et détaillés, spécifiant les droits et obligations de chaque partie et intégrant les différentes modalités liées aux garanties ou aux pénalités (Reitter et Ramanantsoa, 2012). La limitation des comportements opportunistes a ainsi pour conséquence d'améliorer la confiance inter-organisationnelle et l'engagement inter-organisationnel (Morgan et Hunt, 1994).

A l'instar du modèle confiance-engagement de Morgan et Hunt (1994), la relation entre confiance et engagement a été démontrée dans le cadre de cette étude. Il s'agit d'une relation positive significative et forte ( $\beta= 0,520$ ). L'importance de cette relation validée et confirmée à travers les travaux de recherche antérieurs dans différents domaines d'activité et pour différentes problématiques met l'accent sur l'importance de la confiance inter-organisationnelle à engager les membres d'un réseau de franchise, à les impliquer et à les faire participer afin d'atteindre les objectifs communs. Ainsi, il est peu probable qu'on puisse parler d'engagement en l'absence de la confiance (Garbarino & Johnson, 1999).

## **II. La gestion des données clients dans les réseaux de franchise**

L'étude de la gestion des données clients dans les réseaux repose dans cette recherche sur deux niveaux d'analyse : la qualité perçue des données collectées et les utilisations des données.

La qualité perçue des données collectées a été mesurée à travers le niveau de cohérence des données, de leur mise à jour, de leur unicité, de leur utilité et de leur exactitude. Il s'est avéré que quatre variables du modèle ont un impact significatif positif sur la qualité perçue des données. La première relation concerne l'autonomie perçue du franchisé avec la qualité perçue des données. Cette relation positive et significative ( $\beta= 0,154$ ) montre que l'indépendance du franchisé le pousse à collecter des données de qualité, source de performance pour son unité franchisée. Par ailleurs, la proximité relationnelle du franchisé

avec ses clients a un impact positif significatif et relativement fort sur la qualité perçue des données collectées ( $\beta = 0,232$ ). Ce résultat est très important puisqu'il permet de mettre l'accent sur la place centrale du franchisé dans la collecte de données de qualité à travers une relation de proximité humaine avec ses clients, ce qui positionne la proximité comme forme d'intelligence locale. Cela rappelle d'un autre côté que « l'Homme est une espèce sociale » au sens d'Aristote. La proximité physique serait donc l'un des éléments motivant le lien avec les autres (Fischer, 2015), et par conséquent facilitant l'accès à une donnée de qualité, très fine et très détaillée.

La contractualisation autour des données clients a également un impact positif et significatif sur la qualité des données collectées ( $\beta=0,165$ ). Ainsi, lorsque les termes du contrat prévoient comment sont collectées les données, comment elles sont traitées et à qui elles appartiennent, cela permettrait de communiquer des informations claires et transparentes sur le sort des données. Il s'agit ainsi d'une base à une relation bien gagnant-gagnant dans le réseau de franchise où chacun fait de son mieux pour collecter les données de qualité, dans le respect des termes du contrat de franchise.

Les équipements techniques et humains ont également un impact positif sur la qualité des données collectées ( $\beta=0,389$ ). Il s'agit dans ce cadre des compétences humaines et logicielles dans la gestion de la relation client. Avoir du personnel destiné à la gestion de la relation client permettrait ainsi de disposer de bases de données de qualité, purifiées et mises à jour. Les équipements techniques ont été également largement cités dans l'étude qualitative. Il s'agit de la première source d'insatisfaction des franchisés qui trouvent, dans la plupart des cas, les équipements fournis par le franchiseur défectueux et peu performants. Certains franchisés se plaignent même d'un manque d'équipement de logiciels CRM, puisque le système de caisse sert à la fois pour les opérations de paiement et pour la collecte des données clients, ce qu'ils trouvent peu pratique et mal pensé. Ceci les empêcherait de collecter des données de bonne qualité et dans de bonnes conditions. C'est ce qui expliquerait donc cette relation positive entre les équipements techniques et humains et la qualité des données collectées.

Cependant, les équipements techniques et humains ne permettent pas d'expliquer les utilisations faites des données. Ce résultat, à première vue surprenant et inattendu, pourrait

être expliqué par l'absence de variables médiatrices ou modératrices dans cette relation. Nous pourrions supposer que l'intégration de variables comme l'orientation client, ou l'orientation donnée au sein de l'organisation pourraient médialiser cette relation (Kermati et al, 2010 ; Peltier et al, 2012). Ainsi, avoir des équipements humains et techniques en l'absence d'une réelle volonté managériale et d'une culture de la donnée et du client ne pourrait permettre une utilisation optimale des données collectées.

Un autre résultat inattendu pourrait avoir l'air intrigant. Cela concerne l'existence d'une relation négative significative ( $\beta = -0,173$ ) reliant l'autonomie du franchisé à l'utilisation des données collectées. Cela voudrait dire que l'autonomie du franchisé constitue un frein à l'utilisation des données collectées. Autrement dit, en l'absence d'exigences de la part du franchiseur au sujet des utilisations des données, le franchisé pourrait ne pas percevoir l'utilité de ces utilisations, et se sentira libre de ne pas recourir à l'exploitation des données collectées pour améliorer les communications marketing avec les clients.

En fait, la relation du franchisé avec son franchiseur n'est pas linéaire (Chanut, 2007). Le franchisé gagne en autonomie avec le temps et son désir d'indépendance l'incite à gérer son magasin à sa manière et à adapter localement son offre (Watson et Dada, 2017). Ainsi, plus les années passent, plus il se sent indépendant et moins dépendant de son franchiseur. Ce résultat pourrait également trouver son explication dans l'étude qualitative et à travers la compréhension de la relation de proximité humaine et relationnelle franchisé-clients. En effet, le franchisé, Homme du terrain, se trouve en relation directe et quotidienne avec ses clients, les connaît de manière très fine et intègre les données collectées dans sa gestion de sa relation avec eux, non pas de la manière automatisée et prédéfinie par le franchiseur, mais à sa propre manière en les accueillant sur le point de vente et en les conseillant en partant de sa connaissance de leurs attentes, préférences, goûts, etc. Cela nous renvoie à une remarque laissée par un franchisé lors de la réponse au questionnaire quantitatif : « *Franchisé Indépendant est un oxymore ; j'appartiens à un réseau qui a ses codes et son concept mais je me sens libre de les interpréter et de les adapter à ma clientèle.* » (Franchisé, commerce divers/spécialisé). Par ces mêmes raisons, nous pourrions expliquer la relation positive significative entre la proximité relationnelle franchisé-clients et les utilisations des données collectées ( $\beta = 0,224$ ).

Par ailleurs, le niveau de digitalisation du réseau a un impact positif et significatif sur les utilisations des données collectées ( $\beta = 0,191$ ). Cela voudrait dire que plus un réseau est digitalisé, plus il utilise les données collectées. Cela paraît évident. En effet, la transformation digitale des entreprises s'accompagne d'une transformation vers une culture de la donnée. Ainsi, le CRM se trouve au cœur de la transformation digitale d'une entreprise (Dudézert, 2018). Ce résultat suppose que le chantier de la digitalisation qui a été entrepris dans plusieurs réseaux de franchise permettra d'asseoir un data driven marketing dans les années qui viennent avec l'avancement des travaux de la transformation digitale et l'appropriation de la donnée client et de ses utilisations dans les cultures organisationnelles.

D'autre part, contrairement à nos attentes, aucune relation significative n'a été détectée entre la qualité relationnelle dans les réseaux et la qualité perçue des données. Pensant que l'engagement inter-organisationnel permettrait d'améliorer la qualité des données collectées, cette hypothèse a été rejetée suite aux tests statistiques du modèle. L'absence de relation entre qualité relationnelle et qualité des données pourrait être expliquée par différentes contraintes à ce niveau dans les réseaux, ce qui entraverait la qualité des données malgré l'engagement des différents partenaires.

En effet, l'entretien d'une base de données clients épurée et de qualité est soumis à un ensemble de programmes structurés nécessitant des coûts associés à l'épuration et à la conservation des bases de données. Ces coûts pourraient être d'ordre humain, technique et/ou financier. Le coût humain correspondrait à charger des salariés de passer du temps sur les bases de données clients afin de les purifier et d'optimiser leur contenu. Cela nécessite de passer beaucoup de temps à améliorer la qualité des données disponibles, ce qui en fait une activité chronophage et démotivante sur le long terme. Le coût technique concerne l'acquisition d'outils supplémentaires permettant d'automatiser certaines tâches d'épuration des bases de données clients, tels que par exemple, les logiciels de dé-doublonnage et de nettoyage. Ces outils ne sont pas forcément à la portée de toutes les organisations vu le coût financier pouvant être engendré par de tels investissements, d'où le troisième type de coûts d'ordre financier.

De même, nous notons l'absence de relation significative entre la qualité des données et les utilisations des données. Cela n'a rien de surprenant malgré une hypothèse rédigée dans le

sens de la significativité de la relation. L'explication se trouve dans une étude PwC France/L'Usine Digitale (2018).<sup>27</sup> Cette étude affirme que la moitié des entreprises exploite moins de 25% de la donnée collectée et analysée. Il s'agit donc de la situation actuelle de la grande majorité des entreprises, dont les réseaux de franchise. Cette problématique est étroitement liée à un manque de savoir-faire lié au traitement et à l'exploitation des données clients dans les entreprises en général et dans les réseaux de franchise en particulier. L'étude PwC France/L'Usine Digitale (2018) ajoute qu'il s'agit des fonctions de Data Analysts et de Data Protection Officers qui sont formés pour traiter les données. Or, on retrouve ces deux fonctions dans les entreprises de 2 500 salariés et plus. Les réseaux de franchise étant généralement des petites et moyennes entreprises, leur priorité n'est pas de recruter des personnes qualifiées dans le traitement des données puisque cela reste considéré comme une activité accessoire et coûteuse.

### **III. La performance marketing et commerciale dans les réseaux de franchise**

Dans les réseaux interrogés, la donnée en tant que telle n'est pas perçue comme élément/outil de performance. La qualité des données collectées et les utilisations des données ne sont pas reliées à la performance marketing et commerciale. Cela s'oppose à nos hypothèses et aux résultats des travaux de recherche antérieurs (Kermati et al, 2010 ; Peltier et al, 2012). Or, les travaux de recherche antérieurs cités ont été effectués dans un autre contexte géographique et ne reflètent pas forcément la réalité des entreprises françaises. Trabelsi et Akrouf (2016) trouvent que disposer de telle ou telle catégorie de données-clients dans un système d'information ne garantit pas une exploitation optimisée de ces données, ni une performance supérieure liée à la gestion de la relation client. Nous pourrions expliquer l'absence de relation entre les utilisations des données et la performance marketing et commerciale par la mesure retenue des utilisations. En fait, nous avons retenu une mesure qui utilise les données pour prédire des comportements des clients. Or, dans les entreprises en général et les réseaux de franchise en particulier, les

---

<sup>27</sup> <https://www.usine-digitale.fr/article/data-et-ia-la-moitie-des-entreprises-exploite-moins-de-25-de-la-donnee-collectee-et-analysee.N756829>, consulté le 30 septembre 2019.

données sont utilisées pour analyser l'activité antérieure et en déduire des enseignements, plus que pour prédire des utilisations marketing à partir de ces mêmes données.

Par ailleurs, trois variables clefs permettent d'expliquer la performance marketing et commerciale dans notre modèle de recherche. La première variable est la communication inter-organisationnelle ( $\beta = 0,219$ ). Cette relation positive, significative directe et forte met l'accent sur l'importance du dialogue à trois niveaux entre les membres d'un réseau de franchise (franchiseur vers franchisé/ franchisé vers franchiseur/ franchisés vers franchisés) dans l'atteinte de performances marketing et commerciales. Ce résultat est appuyé par deux autres relations : l'impact positif et significatif de l'engagement inter-organisationnel sur la performance marketing et commerciale ( $\beta = 0,229$ ) et l'impact positif et significatif des équipements techniques et humains sur la performance marketing et commerciale ( $\beta = 0,178$ ).

Ces résultats complémentaires affirment que les performances marketing et commerciales sont principalement atteintes grâce aux Hommes de l'entreprise et à leur niveau de dialogue. Cela rappelle que la base de la réussite dans la gestion des données clients n'est pas uniquement d'avoir les ingrédients de la réussite, ni la recette de la réussite, dans notre cas les données clients et les utilisations des données, mais d'avoir les personnes capables d'interagir et d'utiliser de manière efficace les outils techniques afin de réussir la recette avec les ingrédients à disposition. C'est finalement le savoir-faire technique et organisationnel dans l'usage de la donnée qui est un élément substantiel et créateur de performance. Les capacités CRM d'une firme qui ont un impact sur la performance et dont parle Coltman (2007) sont dans notre cas les capacités humaines, avant tout développement technologique.

#### **IV. Les recommandations managériales**

Les recommandations managériales proposées ci-après sont issues d'un travail de réflexion basé sur les résultats de l'étude qualitative, de l'étude théorique et de l'étude quantitative. Elles s'adaptent au contexte particulier des réseaux de franchise et reprennent les idées les plus importantes identifiées suite aux discussions des résultats de la recherche.

## IV.1. La donnée client, source de personnalisation de la relation

### franchiseur/franchisés

La communication interorganisationnelle est une variable clef dans notre modèle de recherche. La force de son lien avec la confiance interorganisationnelle, l'engagement interorganisationnel et la performance marketing et commerciale nous laisse réfléchir sur la manière de la développer et d'en tirer profit

Le canal principal de communication dans le réseau de franchise est celui de l'animation. L'animation est un canal de dialogue et d'échanges indispensable pour le bon développement d'un réseau pour diverses raisons. Elle permet principalement de rassembler les franchisés autour des valeurs du réseau de franchise et de cultiver une attitude de partage chez eux. Cela passe par l'écoute attentive et par la force de propositions et d'idées adaptées à chaque franchisé et à chaque point de vente. Dans la gestion de la donnée client, la personnalisation de la relation franchiseur – franchisé au travers de la connaissance de la clientèle de chaque franchisé permet au franchiseur une animation personnalisée. A titre d'exemple, l'analyse approfondie, par le franchiseur, des comportements de fréquentation du point de vente du franchisé permet de personnaliser l'animation qui sera principalement basée sur le contexte particulier de chaque franchisé, en fonction de sa typologie d'implantation, de l'étude de sa zone de chalandise, des spécificités de sa clientèle locale ainsi que des événements de sa ville d'implantation auxquels il peut s'associer.

Ces éléments de connaissance et d'accompagnement « attentionné » permettent au franchiseur de renforcer sa relation avec le franchisé. De même, le plan d'action personnalisé permet au franchisé de concentrer ses moyens pour répondre aux problématiques qui lui sont propres. L'animation ainsi personnalisée au travers de la connaissance approfondie et de l'analyse des données clients de chaque franchisé est source de performance marketing et commerciale du réseau.

## IV.2. Le savoir-faire partagé franchiseur-franchisé

Les évolutions intervenues au niveau du parcours client et les nouvelles pratiques en termes de participation client ont des conséquences sur le savoir-faire et les compétences du franchiseur et des franchisés dans ce domaine. Il est vrai que le contrôle de l'uniformité des savoir-faire est au cœur de la franchise, notamment pour réaliser des économies d'échelle et d'apprentissage, maintenir la cohérence de l'image de marque et valoriser une expérience client uniforme. Mais il est vrai aussi que des tendances récentes en termes de personnalisation et gestion de la relation client peuvent favoriser une plus grande autonomie des franchisés leur permettant de plus grandes marges de manœuvres et c'est ce que nos enquêtes ont clairement mis en exergue.

Elles ont également montré que la collecte, le traitement et l'organisation des données clients sont aujourd'hui une priorité pour le franchisé. Cela implique la diffusion et l'adoption de nouvelles relations plus « partagées » entre franchiseurs et franchisés et l'émergence de nouvelles compétences décentralisées aux points de vente impliquant par exemple la présence d'un personnel en contact localement plus expert.

A une époque où la personnalisation et l'immédiateté du service sont de rigueur, une bonne connaissance client aura un impact déterminant sur le taux de satisfaction client. Dans ce contexte le franchisé est amené identifier des compétences clés à maîtriser dans la gestion de la relation client et à développer son propre savoir-faire. Le franchisé est de plus en plus proactif et ses initiatives individuelles (par ex la collecte et l'exploitation des données sur les réseaux sociaux) peuvent servir d'exemples pour tout le réseau.

Ce faisant, le savoir-faire lié à la gestion des données clients peut être partagé entre le franchiseur et le franchisé, les deux contribuent de manière complémentaire à la performance du réseau.

### **VI.3. Les équipements techniques et humains au cœur de la gestion des données**

#### **clients**

L'analyse des données est devenue une compétence clef qu'il faudrait reconsidérer dans les services marketing et commercial d'un réseau de franchise. Or, s'agissant d'un nouveau champ de spécialisation, les cadres dans un réseau n'ont pas été formés pour gérer les données clients. Il est donc primordial de les sensibiliser à l'importance de la donnée et à comment la gérer et l'exploiter, et de les former de manière continue aux développements technologiques, techniques et réglementaires les plus récents dans la gestion des données clients. Cela permettra de renforcer les liens d'unité et de confiance interorganisationnelle franchiseur-franchisé et d'installer une culture basée sur la donnée et la relation client au sein du réseau.

Il est également indispensable d'équiper les franchisés en outils ergonomiques testés selon leurs besoins et qui leur permettraient de mieux exploiter la donnée client. Lever les freins à l'utilisation de ces outils est alors une fonction liée à la communication interne au réseau, basée sur la démonstration de l'utilité des données et l'échange entre les franchisés dans un même réseau de franchise autour des meilleures pratiques les aidant à mieux performer.

La donnée client permettra, à notre sens, de remettre l'humain au centre des débats. C'est à l'humain que revient la donnée ; c'est l'humain qui décide de la partager ou pas ; c'est l'humain qui peut collecter la meilleure qualité de donnée et l'exploiter de la manière la plus précise et hyperpersonnalisée ; et c'est l'humain qui doit profiter des avantages liés à la donnée. Il s'agit des éléments clefs à retenir afin de mieux gérer la donnée client et d'en tirer profit.

### **IV. 4. La confiance et l'éthique au cœur des échanges autour de la donnée**

La compréhension des données est en passe de devenir un moteur d'innovation pour beaucoup d'enseignes. Grâce à la prise de conscience instaurée par la réglementation du RGPD, la donnée devient source de valeur voire source d'avantages concurrentiels pour beaucoup de réseaux de franchise. Les enjeux sont importants et la convergence des

technologies, des modèles et des usages ne relèvent pas uniquement d'une question informatique mono-disciplinaire mais de tout un processus de mise en relation permanente basée sur la confiance et l'éthique entre les franchiseurs et les franchisés.

### **La confiance :**

Le RGPD est la clé de voûte d'un numérique de la confiance. La confiance instaurée entre le franchiseur et le franchisé à travers ses échanges est fondamentale pour inciter les acteurs à déployer une stratégie marketing et commerciale commune autour de la donnée. Le RGPD est le premier jalon essentiel pour instaurer plus de confiance et pour mettre l'utilisateur au centre de l'économie de la donnée :

- Le franchisé en premier lieu car il est le lien direct avec le client final. Plus la confiance envers son franchiseur sera forte, plus son engagement actif auprès de ses clients sera positif. De plus, son degré d'autonomie sera corrélé positivement à son niveau de confiance.
- Le client final car il doit pouvoir user de ses droits de client à tout moment. Le franchiseur doit veiller à faciliter un consentement éclairé de ses clients et construire avec eux une régulation partagée de l'information pour maintenir leur engagement vis-à-vis de l'enseigne.

Pour maintenir cette confiance, le franchiseur doit organiser une forme de questionnement régulier, méthodique et délibératif avec ses franchisés et ses clients finaux pour réduire l'asymétrie d'informations, expliquer aux franchisés les process mis en place s'appuyant sur des interfaces numériques.

### **La démarche éthique :**

Pour réussir à transformer le pari juridique du RGPD en succès opérationnel, il convient d'adopter une démarche engagée. Le franchiseur se doit de poser les bases d'un cadre éthique pour la gestion des données clients et faire vivre ses valeurs au sein du réseau :

- Expliquer la démarche éthique auprès du réseau : indiquer les engagements et les valeurs que l'enseigne souhaite respecter et partager.
- « Savoir garder que la donnée utile pour le traitement ». Un franchisé lors des entretiens a d'ailleurs qualifié cette donnée de « donnée bio ». Il faut donc penser l'éthique dès la conception de la gestion de la donnée et raisonner en parcours client selon la cible visée.
- Le franchiseur doit être l'architecte de la gestion des données client et doit agir de manière responsable. Cela implique d'une part, d'être le plus transparent possible vis-à-vis de ses franchisés et de ses clients, et d'autre part d'expliquer en interne le système de base de cette gestion des données clients.
- Le franchiseur a une responsabilité humaine qu'il doit partager avec les franchisés. La notion de « Privacy by Design and by Default » renvoie à cette volonté de définir un cadre permettant aux franchisés et au client final d'y trouver leur juste place.
- Le développement de la capacité individuelle du franchiseur et collective du réseau pour amener plus de vigilance et de réflexivité paraît pour la société de demain un objectif louable et d'intérêt général.

## V. Conclusion

La gestion des données clients dans la plupart des réseaux de franchise est encore à son stade embryonnaire, surtout pour le volet analyse et exploitation des données collectées. La collecte, le traitement et l'exploitation des données ne sont pas soumis à une vision stratégique qui rassemble tous les membres d'un réseau de franchise autour de valeurs partagées qui les engagent à mieux collecter les données clients et à mieux en tirer profit. Le règlement général sur la protection des données (RGPD), ainsi que le processus de digitalisation des réseaux sont à l'origine d'une accélération du chantier de formalisation de la gestion des données clients. Ce chantier nécessite une prise de conscience collective de

l'importance de la donnée client, de sa valeur et de ses risques impliquant le développement d'une culture d'entreprise autour de la donnée.

Pour y arriver, il est important de capitaliser sur l'humain afin de supprimer toutes les barrières et tous les freins liés à la collecte et au traitement des données clients. Pour ce faire, la communication reste l'outil à privilégier dans les rapports entre les humains. Cette communication doit inclure tous les acteurs d'un réseau de franchise : franchiseur, franchisés, responsables marketing, responsable juridique, animateurs, etc. Elle doit tout d'abord se baser sur l'écoute active : écouter les problèmes rencontrés par les franchisés avec les outils mis à leur disposition ou encore leurs difficultés à gérer la relation avec leurs clients, tout en essayant de leur donner une réponse personnalisée et adaptée à leurs questionnements. La communication doit également se baser sur le partage de connaissances dans les deux sens entre le franchiseur et les franchisés afin de développer et d'améliorer la gestion des données clients, et par conséquent la gestion de la relation client dans le réseau. La communication doit donc être comprise comme une participation active de tous à gérer les données clients dans le cadre d'une relation gagnant-gagnant transparente et équitable qui bénéficie à tout le réseau et qui définit clairement les obligations et les droits de chacun.

Pour terminer, rappelons que collecter les données n'en garantit pas une exploitation optimisée, ni une performance supérieure dans la gestion de la relation client. La donnée doit être collectée dans le respect de la loi, de l'éthique, de la tolérance du client et d'une stratégie prédéfinie communiquée à tous les acteurs du réseau de franchise et aux clients également. Les réseaux de franchise ont cette particularité d'être étendus géographiquement à travers différents points de vente physiques. Ces points de vente de proximité et les franchisés de confiance qui les gèrent sont la porte d'entrée vers une donnée de qualité très fine et une utilisation hyperpersonnalisée de ces données qui pourraient défier les équipements technologiques les plus puissants dans la collecte et le traitement des données clients.

## Références bibliographiques

---

- Acquisti, A. (2004). Privacy in electronic commerce and the economics of immediate gratification. *Proceedings of the 5th ACM Conference on Electronic Commerce*. ACM Press; New York, 21–29.
- Akter, S. and Wamba, S.F. (2016), Big data analytics in E-commerce: a systematic review and agenda for future research, *Electronic Markets*, 26 (2),173-194.
- Allam, D., & Le Gall, P. (1999). La nature de la relation franchiseur-franchisé : évolution, perspectives et incidences stratégiques, économiques et juridiques. *Fédération Française de la Franchise*, Paris.
- Allam, D & Le Gall, P. (2004). Efficacité transactionnelle et performances économiques des réseaux de franchise *Université Paris 1, Panthéon-Sorbonne*.
- Allix-Desfautaux, C., Chaudey, M., Fadaïro, M., Kkelil, N., Le Nadant, AL., Perdreau, F. Simon-Lee, F. (2014). Conditions d'émergence et de diffusion de l'innovation au sein des réseaux de franchise, H.A.L.
- Ambler, T., Kokkinaki, F., Puntoni, S. & Riley, D. (2001). Assessing market performance, the current state of metrics. Working paper, *Centre for Marketing, London Business School*.
- Angelmar R. (1992). Les conflits dans les canaux de distribution, *Encyclopédie du Management*, Editions Vuibert, tome 1, 285-298.
- Arora, N., Dreze, X., Ghose, A., Hess, J.D., Iyengar, R., Jing, B., Joshi, Y., Kumar, V., Lurie, N., Neslin, S., Sajeesh, S., Su, M., Syam, N., Thomas, J.& Zhang, Z.J. (2008). Putting one-to-one marketing to work: Personalization, customization, and choice. *Marketing Letters*, 19 (3), 305-321.
- Aristote (1996). *Constitution d'Athènes*. Trad. Par G. Mathieu et B. Haussoulier, Paris : Les Belles Lettres.
- Arnoud, J.& Falzon, P. (1993). Changement organisationnel et reconception de l'organisation : des ressources aux capacités. *Activités*, 10 (2), 109-130.
- Bagozzi, R. P. (1974). Marketing as an Organized Behavioral System of Exchange, *Journal of Marketing*, 38, 77-81.
- Ball, D., Coelho, P.S. & Vilares, M.J. (2006). Service personalization and loyalty, *Journal of Services Marketing*, 20, (6), 391-403.
- Bardin, L. (2007), *L'analyse de contenu*, Paris : Editions Presses Universitaires de France, p 43.
- Barnes, S.B. (2006). A privacy paradox: Social networking in the United States. *First Monday*, 11 (9)
- Barney J.B., Hansen M.H. (1994). Trustworthiness as a source of competitive advantage, *Strategic Management Journal*, 15, 175-190.
- Ben Mlouka, S. & Sahut, J.M. (2008). La taille est-elle un facteur déterminant de la compétitivité des entreprises ? *La Revue des Sciences de Gestion*, 233, 5, 77-86.

- Bergadaà, M., & Del Bucchia, C. (2009). La recherche de proximité par le client dans le secteur de la grande consommation alimentaire. *Management Avenir*, (1), 121-135.
- Bradlow, E. T., Gangwar, M., Kopalle, P., & Voleti, S. (2017). The role of big data and predictive analytics in retailing. *Journal of Retailing*, 93(1), 79-95.
- Brandeis, L., & Warren, S. (1890). The right to privacy. *Harvard law review*, 4(5), 193-220.
- Birahim Gueye, (2009). La généralisation de la confiance, pivot de la performance dans les réseaux de franchise : proposition d'un modèle, *Management & Avenir*, 2, 22, 171-187.
- Brandeis, L., & Warren, S. (1890). The right to privacy. *Harvard law review*, 4(5), 193-220.
- Cardon, D. (2008). Le design de la visibilité : un essai de cartographie du web 2.0, *Réseaux*, 152, 6, 93-137.
- Carillon, K. (2017). Le big data, une révolution qui transforme l'entreprise en profondeur. *Harvard Business Review France*, Novembre.
- Chanut, O. (2007). *Cycles de vie et événements-ruptures dans la franchise : conséquences sur le pilotage de la relation franchiseur-franchisés, Une approche par le contrat psychologique*. Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de Savoie, 402 pages.
- Chellappa, R.K. & Sin, R.G. (2005). Personalization versus Privacy: An Empirical Examination of the Online Consumer's Dilemma, *Information Technology and Management*, 6, 2-3, 181-202.
- Child, J. T. & Agyeman-Budu, E. (2010). Blogging privacy rule development: The impact of self-monitoring skills, concern for appropriateness, and blogging frequency, *Computers in Human Behavior*, 26, 957-963.
- Chin W.W. (1998). *The partial least squares approach to structural equation modeling*, in G. A. Marcoulides (Ed.), *Modern Methods for Business Research*, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 295-358.
- Chin, W. W. (2010). *Bootstrap cross-validation indices for PLS path model assessment*. In V. Esposito Vinzi, W. W. Chin, J. Henseler, & H. Wang (Eds.). *Handbook of partial least squares*, New York: Springer, 171-193.
- Chuang, Shu-Hui, & Lin, Hong-Nan. (2013). The roles of infrastructure capability and customer orientation in enhancing customer-information quality in CRM systems: Empirical evidence from Taiwan, *International Journal of Information Management*, 33(2), 271-281.
- Clemons, E., Wilson, J. & Fujie, J. (2014). Investigations into consumers preferences concerning privacy: an initial step towards the development of modern and consistent privacy protections around the globe, *Proceedings of the 47th Hawaii International Conference on System Science; Washington, DC: IEEE Computer Society*, 4083-4092.
- Cochet O., Dormann J. et Ehrmann T. (2008), Capitalizing on franchise autonomy: relational forms of governance as controls in idiosyncratic franchise dyads, *Journal of Small Business Management*, 46, 1, 50-72.

- Colla, E., Ruiz-Molina, M. E., Chastenet De Gery, C., Schultz, M., Deparis, M., & Lemmet, L. (2019). Understanding franchisee performance: The role of the franchisee's autonomy, affective commitment to the network and innovativeness. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 47, (7), 733-751.
- Coltman, T. (2007). Why build a customer relationship management capability? *The Journal of Strategic Information Systems*, 16(3), 301-320.
- Creswell J.W et Clark V.L.P (2010), *Designing and Conducting Mixed Methods Research*, 2de édition, Thousand Oaks, Sage Publications
- Cronbach, I. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, Vol. 12, pp. 1-16.
- Culnan M. et Armstrong P. (1999). Information privacy concerns, procedural fairness and impersonal trust: an empirical investigation, *Organization Science*, 10 (1), 104-115.
- Dant R.P et Gundlach G.T (1998), Dependence in franchised channels of distribution, *Journal of Business Venturing*, 14, 35-67.
- Dant, R. P., Weaven, S. K., & Baker, B. L. (2013). Influence of personality traits on perceived relationship quality within a franchisee-franchisor context. *European Journal of Marketing*, 47(1/2), 279-302.
- Dany, L. (2016). Analyse quantitative du contenu des représentations sociales. In G.lo Monaco, S. Delouée & P. Retaeau (Eds). *Les représentations sociales*, Bruxelles : de Boeck, 85-102.
- Darpy, D. & Prim-Allaz, I. (2006). Réactance psychologique et confiance : le refus de l'engagement et les limites du marketing relationnel, *22ème Congrès International de l'Association Française du Marketing*, Nantes, France.
- Dinev, T., & Hart, P. (2006). An extended privacy calculus model for e-commerce transactions, *Information Systems Research*, 17 (1), 61-80.
- Douglas, B.L. (2017). *Infonomics: How to Monetize, Manage, and Measure Information as an Asset for Competitive Advantage*, Gartner Inc.
- Dubost N., Guilloux V., Kalika M., Gauzente C. (2008) How franchiser and franchisee relationships affect franchisees' satisfaction: the importance of Fairness, communication and trust, *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 6 (1), 155-172.
- Dudézert, A. (2018). *La transformation digitale des entreprises*. Editions La Découverte, Paris, 127 pages.
- Dumez, H. (2013), Qu'est-ce que la recherche qualitative? Problèmes épistémologiques, méthodologiques et théorisation, *Gérer et comprendre*, 2, 112, 29-42.
- Dwyer F.R, Schurr P.H & Oh. S. (1987), Developing Buyer-Seller Relationships, *Journal of Marketing*, 51 (4), 11-27.

- Elango, B., & Fried, V. H. (1997). Franchising Research: a Literature Review and Synthesis, *Journal of Small Business Management*, 35 (3), 68-81.
- Ferrin, Donald & Dirks, Kurt & Shah, P. (2003). Many routes toward trust: A social network analysis of the determinants of interpersonal trust, *Academy of Management Proceedings*.
- Fischer, G.N. (2015). *Les concepts fondamentaux de la psychologie sociale*, 5ème Edition, Editions Dunod, 336 pages.
- Filser M., des Garets V. & Paché G. (2001), *La distribution : Organisation et Stratégie*, Editions Management et Société, Colombelles.
- Fornell C. & Larcker F. (1981), Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Errors, *Journal of marketing Research*, 18, 1, 39-50.
- Freyburger, R., Kuter, P., Rajaonson, M.R., Rebert, C., Remoriquet, J., Ronde, P. & Scahlher, A. (1998). Le savoir-faire dans la franchise. *Rapports de recherche de la Fédération Française de la Franchise*.
- Frisou, J. (2000). Confiance interpersonnelle et engagement : une réorientation behavioriste. *Recherche et Applications en Marketing (French Edition)*, 15(1), 63-80.
- Garbarino, E., & Johnson, M.S. (1999). The different roles of satisfaction, trust, and commitment in customer relationships, *Journal of Marketing*, 63, 70-87.
- Gassenheimer, J., Baucus, D. & Baucus, M. (1996). Cooperative Arrangements Among Entrepreneurs: An Analysis of Opportunism and Communication in Franchise Structure, *Journal of Business Research*, 36 (4), 67-79.
- Gauzente C. & Peyrat-Guillard D. (2007), *Analyse statistique de données textuelles en sciences de gestion*, EMS, Paris.
- Glaser B.G & Strauss A.L (1967), *The discovery of Grounded Theory*, Chicago, Aldine Publishing Company
- Gulati R. R. (1995) "Does Familiarity Breed Trust? The Implications of Repeated Ties for Contractual Choice in Alliances", *Academy of Management Journal*, 38 (1), 85-112.
- Gurvies P & Korchia M. (2002), Proposition d'une échelle de mesure multidimensionnelle de la confiance dans la marque, *Recherche en Application en Marketing*, 17 (3), 34-57.
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Mena, J. A. (2012). An Assessment of the Use of Partial Least Squares Structural Equation Modeling in Marketing Research, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(3), 414-433
- Halimi, A.B., and Chavosh, A. & Choshaly, S.H. (2011). The Influence of Relationship Marketing Tactics on Customer's Loyalty in B2C Relationship – The Role of Communication and Personalization, *European Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 31, 49-56.
- Helme-Guizon A. et Gavard-Perret M.-L. (2004), L'analyse de données textuelles en marketing : comparaison de 3 logiciels français, *Décisions Marketing*, 36, 75-90.

- Héroult-Fournier, C., Merle, A., & Prigent-Simonin, A. H. (2012). Comment les consommateurs perçoivent-ils la proximité à l'égard d'un circuit court alimentaire ? *Management Avenir*, (3), 16-33.
- Hsieh, H. F., & Shannon, S. E. (2005). Three approaches to qualitative content analysis. *Qualitative Health Research*, 15, 9, 1277-1288.
- Higgins, E. T. (1998). Promotion and Prevention: Regulatory Focus as a Motivational Principle. *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol. 30, 1-46.
- Hoffmann, C., Lutz, C. & Ranzini, G. (2016). Privacy cynicism: A new approach to the privacy paradox. *Cyberpsychology, Journal of Psychosocial Research on Cyberspace*, 10, .4(7).
- Jarvis, C. B., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, P. M. 2003. A Critical Review of Construct Indicators and Measurement Model Misspecification in Marketing and Consumer Research, *Journal of Consumer Research*, 30, 2, 199-218
- Jayawardhena, C., Kuckertz, A., Karjaluoto, H. & Kautonen, T. (2009). Antecedents to Permission Based Mobile Marketing: An Initial Examination, *European Journal of Marketing*, Vol. 43, N.3/4, pp. 473–99.
- Kang, R., Dabbish, L., Fruchter, N. & Kiesler, S. (2015). "My Data Just Goes Everywhere" User Mental Models of the Internet and Implications for Privacy and Security, *SOUPS Proceedings*, Ottawa, Canada, July 22-24.
- Kaufmann, P.J. & Eroglu, S. (1999). Standardization and adaptation in business format franchising, *Journal of Business Venturing*, 14, 1, 69-85.
- Kelley, S., Donnelly, J. & Skinner, S. (1990). Customer participation in service production and delivery, *Journal of Retailing*, 66, 3, 315-335.
- Keramati, A., Mehrabi, H., & Mojir, N. (2010). A process-oriented perspective on customer relationship management and organizational performance: An empirical investigation. *Industrial Marketing Management*, 39 (7), 1170-1185.
- Kim, Y.J. & Han, J. (2014). Why smartphone advertising attracts customers: a model of web advertising, flow, and personalization. *Computers in Human Behavior*, 33, 256-269.
- Kleijnen M, De Ruyter K & Wetzels M (2007). An assessment of value creation in mobile service delivery and the moderating role of time consciousness. *Journal of Retailing*, 83 (1), 33-46.
- Klopper, P.H. & Rubenstein, D.I. (1977). The Concept Privacy and its Biological Basis, *Journal of Social Issues*, 33 (3), 52-65.
- Korhonen-Sande, S. (2007). Dissemination and use of customer information from the perspective of product and R&D managers. University of Helsinki.
- Krishnamurthy, S. (2001). A comprehensive analysis of permission marketing. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 6(2), JCMC623.

- Kumar, V., Xi, A., Zhang, A.L. (2014). Modeling Customer Opt-In and Opt-Out in a Permission-Based Marketing Context, *Journal of Marketing Research*, 51 (4), 403-419.
- Lambe C. J., Wittman C. M. & Spekman R.E. (2001). Social exchange theory and research on business to business relational exchange, *Journal of Business to Business Marketing*, 8, 3, 1-15.
- Lalanne, B. (1998). *100 ans de management, L'essentiel du management*, Lewis, P.
- Lancelot Miltgen C. (2006), *Dévoilement de soi et réponses du consommateur face à une sollicitation de ses données personnelles : une application aux formulaires sur Internet*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, soutenue le 01 décembre 2006, sous la direction du Pr. Pierre Volle, Université Paris Dauphine
- Laufer, R. S., & Wolfe, M. (1977). Privacy as a concept and a social issue: A multidimensional developmental theory. *Journal of Social Issues*, 33 (3), 22-42.
- Lepers X. (2003). La relation d'échange fournisseurs-grand distributeur : vers une nouvelle conceptualisation, *Revue Française de Gestion*, 29, 143, 81-94.
- Lewin, K. (1958). *Group Decision and Social Change*, *Readings in Social Psychology*, E. Maccoby, T. Newcomb, E. Hartley (Eds), Hold, Rinehart & Winston, New York.
- Makaoui, N ; Nagati, H. & Paché, G. (2015). Proposition d'une échelle de mesure multidimensionnelle de l'engagement dans un contexte inter-organisationnel, *Revue Française de Gestion Industrielle*, 33, 2.
- McAllister D. (1995). Affect and Cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organization, *Academy of Management Journal*, 18 (1), 24-59.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning, *Organization Science*, 2, 71- 87
- Mayer R, Davis J & Schoorman F (1995) An Integrative model of Organizational Trust, *Academy of Management Review*, 20 (3), 709 -734.
- Macaulay, S (1963) Non contractual Relations in Business: a preliminary study, *American Sociological Review*, 28, 55 - 67.
- Messick, S. (1989). *Validity*. In R. Linn (Ed.), *Educational Measurement*, Washington, DC: American Council on Education and Macmillan, 13-103.
- Michael H. Dickey, D. Harrison McKnight, Joey F. George, (2008) The role of trust in franchise organizations, *International Journal of Organizational Analysis*, 15 (3), 251-282.
- Miles, M., Huberman, A. et Saldana, J. (2013), *Qualitative Data Analysis. A Methods Sourcebook*. London, Sage publications, p 112.
- Milne, G.R., & Boza, M-E. (1999). Trust and concern in consumers' perceptions of marketing information management, *Journal of Interactive Marketing*, 13 (1), 5-24.

Morgan, R. M. et Hunt, S. D. (1994). The commitment–trust theory of relationship marketing, *Journal of Marketing*, 58, 3, 20–38.

Moscarola, J. (2018). *Faire parler les données. Méthodologies quantitatives et qualitatives*. Editions EMS, 257 pages.

Motiwalla, L.F. & Li, X-B. (2016). Unveiling consumer’s privacy paradox in an economic exchange, *International Journal of Business Information Systems*, 23 (3), 307-329.

Mukamurera, J., Lacourse, F. & Couturier, Y. (2006). Des avancées en analyse qualitative : pour une transparence et une systématisation des pratiques, *Recherches Qualitatives*, 26, 1, 110-138.

N'Goala, G. (2010). À la découverte du côté sombre des relations de service... ou pourquoi les relations durables et exclusives s'autodétruisent. *Recherche et Applications en Marketing (French Edition)*, 25(1), 3-31.

Nogatchewsky, S. & Nogatchewsky, G. (2009). *Les nouvelles formes de management des relations client-fournisseur, ou comment produire de la confiance. L'état des entreprises en management*, La Découverte, 18-27.

Norberg, P. A., Horne, D. R., & Horne, D. A. (2007). The privacy paradox: Personal information disclosure intentions versus behaviors, *Journal of Consumer Affairs*, 41 (1), 100-126.

Oubya, G. (2016). *Contribution à l'étude des déterminants de la performance de l'entreprise : impact de la création de valeur pour le client sur la performance des entreprises hôtelières en Tunisie*. Gestion et management. Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Côte d'Azur.

Oueslati, H. (2011). *Intégration perçue des canaux et comportements multicanal*. Thèse de doctorat en Marketing, Université de Montpellier, 467 pages.

O'Reilly, Charles A. (1982). Variations in decision makers' use of information sources: The impact of quality and accessibility of information. *Academy of Management journal*, 25(4), 756-771.

Peelen E., Jallat, F., Stevens, E. et Volle, P. (2009). *Gestion de la relation client*. Pearson Education.

Pellat, G., Poujol, F., & Siadou-Martin, B. (2010). L'orientation client du vendeur du point de vue du consommateur : les apports de la théorie de l'attachement. *Management & Avenir*, 31 (1), 246-266.

Peltier, James W, Zahay, Debra, & Lehmann, Donald R. (2013). Organizational learning and CRM success: a model for linking organizational practices, customer data quality, and performance, *Journal of Interactive Marketing*, 27(1), 1-13.

Phelps, J., D'Souza, G., & Nowak, G.J. (2001). Antecedents and consequences of consumer privacy concerns: an empirical investigation. *Journal of Interactive Marketing*, Vol.15, N.4, pp.2-17.

Pupion, P.C. (2012). *Statistiques pour la gestion. Applications avec Excel, SPSS, AMOS et SmartPLS*. Editions Dunod, 3<sup>ème</sup> Edition, 448 pages.

Reitter, R. & Ramanantsoa, B. (2012). *Confiance et défiance dans les organisations*, Editions Economica, Paris

- Reimann, M., Schilke, O. & Thomas, J. (2010). Customer relationship management and firm performance: The mediating role of business strategy, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38, 326-346.
- Rigby, D. (2011) The Future of Shopping, *Harvard Business Review*, 89, 65-76.
- Robert, A.D., & Bouillaguet, A. (1997). *L'analyse de contenu*. Que sais-je ? France: PUF.
- Rochelandet, F. (2010). *Économie des données personnelles et de la vie privée*. Editions La Découverte, 128 pages.
- Roussel J., Durrieu F., Campoy E. et El Akremi A. (2002), *Méthodes d'équations structurelles : Recherche et Applications en Gestion : Economica*.
- Rylander D., Strutton D. & Pelton L.E. (1997). Toward a Synthesized Framework of Relational Commitment: Implications for Marketing Channel Theory and Practice, *Journal of Marketing Theory and Practice*, 5 (2), 58-71.
- Sako M. (1998). *Does trust improve business performance? Trust in and between Organisations*, Lane C. and Backmann, R. (Ed.), Oxford University Press.
- Saldana, J. (2013), *The Coding Manual of Qualitative Research*, 2de edition, London, Sage
- Schönberger, M., V., & Cukier, K. (2013). *Big data: A revolution that will transform how we live, work, and think*. Boston, MA, Houghton Mifflin Harcourt.
- Shumate, M., Atouba, Y., Cooper, R.K. & Pilny, A. (2016). *Interorganizational Communication. The International Encyclopedia of Organizational Communication*. Craig R. Scott and Laurie Lewis (Editors-in-Chief), James R. Barker, Joann Keyton, Timothy Kuhn, and Paaige K. Turner (Associate Editors). John Wiley & Sons, Inc. Published 2017 by John Wiley & Sons, Inc.
- Smith, H.J., Dinev, T. & Xu, H. (2011). *Information privacy research: an interdisciplinary review*. *MIS Quarterly*, 5 (4), 989–1015.
- St-Pierre, J., Julien, P.A. & Morin, M. (2010). L'effet de l'âge et de la taille sur la performance financière et économique des PME, *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 23 (2), 287-306.
- Strutton, D., Pelton, L. E., & Lumpkin, J. R. (1995). Psychological climate in franchising system channels and franchisor-franchisee solidarity, *Journal of Business Research*, Vol. 34, N°2, pp. 81-91
- Srinivasan, R. & Moorman, C. (2005). Strategic firm commitments and rewards for customer relationship management in online retailing. *Journal of Marketing*, 69 (4), 193-200.
- Swan JE, Trawick Jr FI, Silva DW. (1985). *How industrial salespeople gain customer trust*. *Ind Mark Manage*, 14, 203 -11.
- Tenenhaus, M., Vinzi, V.E., Chatelin, Y.-M., Lauro, C. (2005). PLS Path Modeling. *Computational Statistics & Data Analysis*, 48, 159-205.
- Tesch, R. (1990). *Qualitative research: Analysis Types and Software Tools*. New York: The Falmer Press.

- Trabelsi, H. et Akrouf, F. (2016). ECCD pour la GRC : déterminants et impact sur la performance CRM. *Actes de la 15ème conférence annuelle de l'Association Tunisienne de Marketing*
- Van Doorn, J., & Hoekstra, J. C. (2013). Customization of online advertising: The role of intrusiveness, *Marketing Letters*, 24 (4), 339-35.
- Watson RT, Pitt LF, Berthon P et Zinkhan GM (2002) U-Commerce: Expanding the Universe of Marketing, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30 (4), 333-347.
- Wedel, M. & P. K. Kannan (2016). Marketing analytics for data-rich environments, *Journal of Marketing*, 80, 97-121
- Weible, R. (1993). *Privacy and data: an empirical study of the influence of types of data and situational context upon privacy perceptions*, Doctoral Dissertation, Mississippi State University.
- Westin A. (1967), *Privacy and Freedom*, New York: Atheneum.
- Williamson O.E. (1974). *The economics of antitrust: Transaction cost considerations*, University of Pennsylvania Law Review, 122, 1439-1496.
- Winer, R.S. (2001). A framework for customer relationship management, *California Management Review*, 43 (4), 89–105.
- Zucker L. G. (1986). *Production of trust: Institutional sources of economic structure*, *Research in organizational behavior*, M. Staw et L. L. Cummings (Eds.), 8, Greenwich, JAI Press, 53-111.
- Wu, Chih-Wen (2015). Antecedents of franchise strategy and performance, *Journal of Business Research*, Elsevier, 68 (7), 1581-1588.

## Annexes

---

- **Annexe 1** : Les guides d'entretien
- **Annexe 2** : Description de l'échantillon qualitatif
- **Annexe 3** : Les catégories conceptuelles issues de l'analyse de contenu thématique
- **Annexe 4** : La lettre explicative accompagnant les questionnaires
- **Annexe 5** : Les questionnaires : version franchiseurs et version franchisés
- **Annexe 6** : Statistiques descriptives des variables du modèle
- **Annexe 7** : Détails méthodologiques et statistiques de la purification des échelles de mesure

## Annexe 1 : Guides d'entretien (Franchiseurs, franchisés, experts de la franchise)

### A. Guide d'entretien Experts

*Experts dans la gestion des données clients dans les réseaux de franchise : Consultants, avocats, ...*

#### **PREAMBULE**

##### **Présentation personnelle**

Bonjour,

Nous vous remercions de nous recevoir aujourd'hui et de nous consacrer du temps. En quelques mots, l'entretien d'aujourd'hui fait partie d'une recherche commanditée par la FFF et réalisée par des chercheurs de l'Université de haute-Alsace

En particulier, cette recherche est liée à la gestion des données clients dans les entreprises en général, et dans les réseaux de franchise en particulier

Nous essayerons, à travers nos différentes études, d'identifier et de comprendre les pratiques actuelles en matière de collecte et de gestion des données personnelles des consommateurs, afin d'aider les entreprises à mieux profiter des avantages liés à la Donnée client.

Les entretiens que nous réalisons sont exploratoires. C'est-à-dire que nous souhaitons recueillir le maximum d'idées possibles sur cette problématique.

Bien entendu, tout ce qui sera dit au cours de cet entretien restera absolument confidentiel. Si nous vous proposons de l'enregistrer, c'est pour faciliter notre discussion et éviter des erreurs dans notre prise de notes.

Les entretiens sont également anonymes.

La durée de l'entretien ne devrait en principe pas excéder une heure trente.

Enfin je tiens à dire qu'il n'existe pas de bonne ou mauvaise réponse.

Avez-vous des questions ?

##### **Question introductive :**

Présentation rapide de l'entreprise ? Ses activités ? Son histoire ?

## 1. Impact du contexte actuel du RGPD ?

Comme vous le savez certainement, l'Union européenne a adopté une nouvelle réglementation portant sur la protection des données personnelles et de la vie privée. Cette nouvelle réglementation est applicable à partir du 25 mai 2018. Elle constituera désormais le cadre dans lequel les sociétés pourront exploiter les données personnelles en leur possession, qu'il s'agisse de celles de leurs employés, de leurs clients ou de leurs fournisseurs...

### RELANCES :

**Q1.** Qu'en pensez-vous ? Comment cela va impacter votre activité actuelle et celle de vos clients ?

**Q2.** Avez-vous mis en place des dispositifs pour accompagner vos clients ? Expliquez (si oui, lesquels, si non, pourquoi pas ?)

**Q3.** Avez-vous senti une certaine pression de la part de vos clients pour vous adapter au RGPD ? Expliquer.

## 2. La place de la donnée client dans les réseaux de franchise ?

### RELANCES :

**Q1.** Comment les données clients sont-elles collectées, traitées et exploitées actuellement au sein des enseignes et au sein des entreprises de manière plus large ?

**Q2.** Avez-vous constaté une variation au niveau de la collecte des données par vos différents clients ? Comment vous expliquez cela ?

**Q3.** Quelles sont à votre avis les opportunités liées à la gestion des données clients dans les entreprises actuellement ? (et dans les relations tripartites (réseaux de franchises, revendeurs, concessionnaires, ...))

**Q4/** Quelles sont à votre avis les contraintes liées à la gestion des données clients dans les entreprises en général, et dans les réseaux de franchise en particulier ?

## 3. Le marketing de la donnée et de la relation client après le RGPD ?

### RELANCES :

**Q1/** Comment voyez-vous la place de la donnée client dans les années qui viennent ?? (Pour les entreprises, les organismes consommateurs et de contrôle, les consommateurs, etc.)

**Q2/** Comment voyez-vous l'avenir du marketing de la relation client (ou de votre relation à vos clients) et de la communication dans l'ère RGPD ?

#### **4/ Fiche signalétique :**

Secteur d'activité :

Date de création :

CA en 2017 :

Nombre de salariés :

Fonction :

Ancienneté dans la fonction occupée + ancienneté :

Tranche d'âge :

Type de formation :

Niveau de formation :

#### **5/ Pour terminer :**

**Q1/** Avez-vous des questions/remarques/**attentes** ou des voies d'investigation en relation avec la thématique de la gestion des données clients?

**Q2/** Avez-vous des contacts dans des entreprises que vous pensez prêts à répondre à nos questions ?

## **B. Guide d'entretien pour les franchisés**

***Tout franchisé appartenant à un réseau adhérent ou pas à la Fédération Française de la Franchise, contacté directement ou par l'intermédiaire du franchiseur.***

### **PREAMBULE**

#### **Présentation personnelle**

Bonjour,

Nous vous remercions de nous recevoir aujourd'hui et de nous consacrer du temps. En quelques mots, l'entretien d'aujourd'hui fait partie d'une recherche commanditée par la FFF et réalisée par des chercheurs de l'Université de haute-Alsace

En particulier, cette recherche est liée à la gestion des données clients dans les entreprises en général, et dans les réseaux de franchise en particulier

Nous essayerons, à travers nos différentes études, d'identifier et de comprendre les pratiques actuelles en matière de collecte et de gestion des données personnelles des consommateurs, afin d'aider les entreprises à mieux profiter des avantages liés à la Donnée client.

Les entretiens que nous réalisons sont exploratoires. C'est-à-dire que nous souhaitons recueillir le maximum d'idées possibles sur cette problématique.

Bien entendu, tout ce qui sera dit au cours de cet entretien restera absolument confidentiel. Si nous vous proposons de l'enregistrer, c'est pour faciliter notre discussion et éviter des erreurs dans notre prise de notes.

Les entretiens sont également anonymes.

La durée de l'entretien ne devrait en principe pas excéder une heure trente.

Enfin je tiens à dire qu'il n'existe pas de bonne ou mauvaise réponse.

Avez-vous des questions ?

#### **Questions introductives :**

**1/** Présentation rapide de l'entreprise ? Ses activités ? Son histoire ?

**2/** Existence d'un programme de fidélité ? Nature, données collectées, etc.

### **1. Importance de la donnée client au sein du réseau de franchise ?**

#### **RELANCES :**

**Q1.** Quelle est l'importance des données clients pour vous ?

- Q2.** Quels sont les outils que vous utilisez pour gérer votre relation client ?
- Q3.** Quels usages faites-vous de ces données ?
- Q4.** Comment les exploitez-vous ?
- Q5.** Comment les collectez-vous ?
- Q6.** Quelles sont les raisons qui pourraient vous encourager à collecter les données clients ?
- Q7.** Quelles sont les raisons qui pourraient vous freiner à collecter les données clients ?
- Q8.** Impact de la collecte et du traitement des données sur :
- 8.1.** Votre activité ?
  - 8.2.** L'activité du réseau de franchise ?
  - 8.3.** Votre performance commerciale ?
  - 8.4.** La performance commerciale de l'entreprise ?

## **2. Stratégie de collecte des données dans le réseau ?**

### **RELANCES :**

- Q1.** Que pensez-vous de la politique de collecte et d'analyse des données retenue par votre réseau de franchise ?
- Q2.** Quelles sont vos contraintes et celles de votre réseau de franchise liées à la gestion de votre base de données clients ?
- Q3.** Avez-vous déjà reçu des réclamations clients liées à la confidentialité de leurs données ? Si oui, quel(s) type(s) de réclamation(s) et comment avez-vous réagi ? *(Si pas évoqué : en avez-vous informé le franchiseur ?)*

## **3. La donnée dans la relation contractuelle franchiseur-franchisé ?**

### **RELANCES :**

- Q1.** Comment s'est organisée et formalisée la gestion de la donnée client avec le franchiseur ?
- Q2.** En tant que chef d'entreprise indépendant, quel est votre rôle dans la collecte et le traitement des données clients ?

#### **4/ Le RGPD et changement de paradigme au sein du réseau ?**

Comme vous le savez certainement, l'Union européenne a adopté une nouvelle réglementation portant sur la protection des données personnelles et de la vie privée. Cette nouvelle réglementation est applicable à partir du 25 mai 2018. Elle constituera désormais le cadre dans lequel les sociétés pourront exploiter les données personnelles en leur possession, qu'il s'agisse de celles de leurs employés, de leurs clients ou de leurs fournisseurs...

##### **RELANCES :**

**Q1.** Comment voyez-vous le nouveau cadre réglementaire du RGPD ?

**Q2.** Qu'est-ce qui a été mis en place dans votre réseau de franchise pour se préparer au RGPD ?

**Q3.** Avez-vous été impliqué par votre réseau de franchise pour se mettre en règle avec le RGPD ? Si oui, comment ?

**Q4.** Comment pensez-vous que le RGPD va changer votre mode de fonctionnement au sein de votre réseau de franchise ?

#### **5. Le marketing de la donnée et de la relation client après le RGPD ?**

##### **RELANCES :**

**Q1/** Comment voyez-vous la place de la donnée client dans les années qui viennent ?? (Pour les entreprises, les organismes consommateurs et de contrôle, les consommateurs, etc.)

**Q2/** Que pensez-vous de certaines entreprises qui ont fait le choix de ne pas collecter des données clients, ou très peu ?

**Q3/** Comment voyez-vous l'avenir du marketing de la relation client (ou de votre relation à vos clients) et de la communication dans l'ère RGPD ?

#### **6. Fiche signalétique :**

Secteur d'activité :

Date de création :

CA en 2017 :

Nombre de salariés :

Date d'entrée dans le réseau de franchise :

Fonction :

Tranche d'âge/Age :

Type de formation :

Niveau de formation :

## **7. Pour terminer :**

**Q1/** Avez-vous des questions/remarques/**attentes** ou des voies d'investigation en relation avec la thématique de la gestion des données clients ?

**Q2/** Avez-vous des contacts dans d'autres entreprises et de franchisés que vous pensez prêts à répondre à nos questions ?

### **C. Guide d'entretien pour franchiseurs**

***Tout franchiseur adhérent ou pas à la Fédération Française de la Franchise.***

#### **PREAMBULE**

##### **Présentation personnelle**

Bonjour,

Nous vous remercions de nous recevoir aujourd'hui et de nous consacrer du temps. En quelques mots, l'entretien d'aujourd'hui fait partie d'une recherche commanditée par la FFF et réalisée par des chercheurs de l'Université de haute-Alsace

En particulier, cette recherche est liée à la gestion des données clients dans les entreprises en général, et dans les réseaux de franchise en particulier

Nous essayerons, à travers nos différentes études, d'identifier et de comprendre les pratiques actuelles en matière de collecte et de gestion des données personnelles des consommateurs, afin d'aider les entreprises à mieux profiter des avantages liés à la Donnée client.

Les entretiens que nous réalisons sont exploratoires. C'est-à-dire que nous souhaitons recueillir le maximum d'idées possibles sur cette problématique.

Bien entendu, tout ce qui sera dit au cours de cet entretien restera absolument confidentiel. Si nous vous proposons de l'enregistrer, c'est pour faciliter notre discussion et éviter des erreurs dans notre prise de notes.

Les entretiens sont également anonymes.

La durée de l'entretien ne devrait en principe pas excéder une heure trente.

Enfin je tiens à dire qu'il n'existe pas de bonne ou mauvaise réponse.

Avez-vous des questions ?

##### **Questions introductives :**

**1/** Présentation rapide de l'entreprise ? Ses activités ? Son histoire ?

**2/** Existence d'un programme de fidélité ? Nature, données collectées, etc.

##### **Important :**

**Ce guide d'entretien sera adapté en fonction des effectifs en tête de réseau et de l'interlocuteur, et après renseignement sur le mode de la gestion des données clients (en interne ou en externe).**

**Les thématiques abordées seront affinées suite aux premiers entretiens.**

## 1. Place de la donnée client au sein de votre réseau de franchise ?

### RELANCES :

- Q1. Quelle est l'importance des données clients pour vous ?
- Q2. Raisons pouvant vous encourager à collecter les données clients ?
- Q3. Raisons pouvant vous freiner à collecter les données clients ?
- Q4. Impact de la collecte et du traitement des données sur :
  - 4.1. L'activité du réseau de franchise ?
  - 4.2. La performance commerciale du réseau de franchise ?

## 2. Votre stratégie de gestion des données clients ?

### RELANCES :

- Q1. Avez-vous mis en place une stratégie de collecte de données clients au sein de votre réseau de franchise ? Si oui, comment ?
- Q2. Comment sont utilisées les données clients au sein de votre réseau ? (qui traite les données, comment utiliser les résultats des traitements ? etc.)
- Q3. Quelles informations clients avez-vous l'habitude de collecter et sur quels canaux de contact ?
- Q4. Quelles sont vos contraintes liées à la gestion de votre base de données clients ?
- Q5. Avez-vous déjà reçu des réclamations clients liées à la confidentialité de leurs données ? Si oui, quel(s) type(s) de réclamation(s) et comment avez-vous réagi ?

## 3. La donnée dans les réseaux de franchise ?

### RELANCES :

- Q1. Vos contrats de franchise abordent-ils la gestion des données clients ? Si oui, comment ? Si non, pourquoi ?
- Q2. Avez-vous mis en place une politique d'incitation des franchisés à collecter les données clients ? Si oui, comment ; si non, pourquoi pas ?
- Q3. Pensez-vous que vos franchisés sont sensibilisés à l'importance de la donnée client ?

Q4. Avez-vous constaté des disparités en matière de collecte des données clients parmi vos franchisés ? Comment vous expliquez cela ?

#### 4. RGPD et changement de paradigme dans le réseau ?

Comme vous le savez certainement, l'Union européenne a adopté une nouvelle réglementation portant sur la protection des données personnelles et de la vie privée. Cette nouvelle réglementation est applicable à partir du 25 mai 2018. Elle constituera désormais le cadre dans lequel les sociétés pourront exploiter les données personnelles en leur possession, qu'il s'agisse de celles de leurs employés, de leurs clients ou de leurs fournisseurs...

##### RELANCES :

**Q1.** Comment voyez-vous le nouveau cadre réglementaire du RGPD ?

**Q2.** Qu'avez-vous mis en place pour vous préparer au RGPD ?

**Q3.** Avez-vous impliqué les franchisés dans votre réflexion à vous mettre en règle avec le RGPD ? Comment ?

**Q4.** Comment pensez-vous que le RGPD va changer votre mode de fonctionnement au sein de votre réseau de franchise ?

**Q5.** Est-ce que vous pensez que le RGPD aura plus d'impact ou moins d'impact sur les réseaux de franchise ? Expliquez ?

**Q6.** Pensez-vous que le RGPD génèrera des problèmes spécifiques dans les réseaux de franchise ? Expliquez ?

**Q7.** Pensez-vous que l'adoption du RGPD a fait évoluer les pratiques de vos partenaires internationaux en matière de données personnelles ? Expliquez.

#### 5. Le marketing de la donnée et de la relation client après le RGPD ?

##### RELANCES :

**Q1/** Comment voyez-vous la place de la donnée client dans les années qui viennent ?? (Pour les entreprises, les organismes consommateurs et de contrôle, les consommateurs, etc.)

**Q2/** Que pensez-vous de certaines entreprises qui ont fait le choix de ne pas collecter des données clients, ou très peu ?

**Q3/** Comment voyez-vous l'avenir du marketing de la relation client (ou de votre relation à vos clients) et de la communication dans l'ère RGPD ?

## **6. Fiche signalétique :**

Secteur d'activité :

Date de création :

CA en 2017 :

Nombre de salariés :

Date de mise en place du réseau de franchise :

Nombre de franchises :

Fonction :

Ancienneté dans la fonction occupée + ancienneté :

Tranche d'âge :

Type de formation :

Niveau de formation :

## **5. Pour terminer :**

**Q1/** Avez-vous des contacts dans d'autres entreprises et de franchisés que vous pensez prêts à répondre à nos questions ?

**Q2/** Avez-vous des questions/remarques / **attentes** ou des voies d'investigation en relation avec la thématique de la gestion des données clients ?

## Annexe 2 : Le tableau récapitulatif des répondants à l'étude qualitative

Code	Catégorie (franchiseur, franchisé, expert franchise, expert data)	Secteur d'activité	Taille du réseau	Nature du réseau (Mixte ou pas)	Date de création de l'entreprise	Ancienneté réseau	Fonction du répondant	Age répondant
FR1	Franchiseur	service à la personne	120	mixte	1977	16 ans	Responsable Marketing /commerciale	50 ans
FR2	Franchiseur	restauration rapide	230	mixte	1977	34 ans	Directeur général	45 ans
FR3	Franchiseur	alimentaire	160	mixte	1985	31 ans	Directeur administratif et financier	37 ans
FR4	Franchiseur	service à la personne	181	franchise	1991	28 ans	Responsable DPO	45 ans
FR5	Franchiseur	commerces divers	400	mixte	1965	21 ans	Responsable Marketing /commerciale	40 ans
FR6	Franchiseur	hôtellerie	110	franchise	1985	33 ans	Directeur Commercial & Marketing	45 ans
FR7	Franchiseur	commerces divers	159	franchise	1991	26 ans	Responsable Marketing /commerciale	35 ans
FR8	Franchiseur	services automobiles	344	mixte	1976	43 ans	Responsable juridique	55 ans
FR9	Franchiseur	coiffure/esthétique	680	mixte	1958	60 ans	Responsable données	40 ans

FR10	Franchiseur	alimentaire	400	mixte	1986	32 ans	Responsable Marketing /commerciale	45 ans
FR11	Franchiseur	service personne	104	franchise	2006	12 ans	Responsable Marketing /commerciale	50 ans
FR12	Franchiseur	service entreprise	150	franchise	2000	19 ans	Responsable DPO	45 ans
FE1	franchisé	commerces divers	225	franchise	1995	23 ans	Gérant	56 ans
FE2	franchisé	commerces divers	171	franchise (multi franchise, mono enseigne)	1968	20 ans	Gérant	46 ans
FE3	franchisé	équipement personne	2687	franchise	1981	33 ans	Franchisé	51 ans
FE4	franchisé	alimentaire	160	mixte	1985	30 ans	Franchisé	51 ans
FE5	franchisé	alimentaire	160	mixte	1985	30 ans	Franchisé	35 ans
FE6	franchisé	alimentaire	400	mixte	1986	32 ans	Franchisé	45 ans
FE7	franchisé	commerces divers	159	franchise	1991	26 ans	Franchisé	40 ans
FE8	franchisé	services entreprise	150	franchise	2000	38 ans	Franchisé	42 ans

FE9	franchisé	service personne	104	franchise	2006	12 ans	Franchisé	40 ans
FE10	franchisé	Service personne	77	franchise	2005	12 ans	Franchisé	32 ans
EXP F1	Expert	Conseil en franchise			1998		Gérant	42 ans
EXP F2	Expert	Conseil en franchise			1971		Gérant	47 ans
EXP F3	Expert	Avocat			2000		Salarié	38 ans
EXP F4	Expert	Expertise Comptable			2000		Salarié	40 ans
EXP F5	Expert	Avocat			2000		Salarié	45 ans
EXP F6	Expert	Traitement des données			2007		Gérant	46 ans
EXP F7	Expert	Avocat			2000		Gérant	65 ans
EXP F8	Expert	Expertise Comptable			2000		Salarié	50 ans
EXP F9	Expert	Traitement des données			1997		Salarié	46 ans

**Annexe 3 : Le tableau récapitulatif de la classification des codes de l'étude qualitative sous l'analyse Nvivo 12**

	<b>CODES MERES</b>	<b>CODES FILLES</b>
<b>100 GESTION DES DONNEES CLIENTS</b>	<b>110 ATTITUDE VIS A VIS DE LA DONNEE CLIENT</b>	
	<b>120 MOTIVATIONS A LA COLLECTE DES DONNES</b>	
	<b>120 FREINS A LA COLLECTE DES DONNEES CLIENTS (Contraintes et Réticences)</b>	121 Contraintes éthiques et philosophiques du franchiseur 132 Contraintes financières et budgétaires 133 Contraintes légales et réglementaires 134 Contraintes techniques, technologiques et humaines 135 Réticence du consommateur 136 Réticence du franchisé 137 Réticence du franchiseur
	<b>140 STRATEGIE DE COLLECTE</b>	
	<b>150 CANAUX DE COLLECTE DES DONNES CLIENTS</b>	151 Collecte en contrepartie d'un avantage ou service 152 Collecte par des organismes extérieurs 153 Collecte sur internet 154 Collecte par le franchisé 155 Collecte par le programme de fidélité
	<b>60 LES TYPES DE DONNEES COLLECTEES</b>	161 Les données comportementales 162 Les données de localisation 163 Les données d'identification 164 Les données sensibles
	<b>70 LE TRAITEMENT DES DONNEES</b>	171 Traitement en interne 172 Traitement en externe 173 Responsabilité dans le traitement
	<b>80 L'USAGE ET LA FINALITE DES DONNEES</b>	181 Avantages clients 182 Avantages organisation

	<b>90 GESTION DU CONSENTEMENT DU CLIENT</b>	
	<b>95 VIE PRIVEE DU CLIENT SELON L'ENTREPRISE</b>	
<b>200 RESEAUX DE FRANCHISE ET GESTION DES DONNEES CLIENTS</b>	<b>210 CONTRACTUALISATION</b>	
	<b>220 POSSESSION DES DONNEES CLIENTS</b>	
	<b>230 AUTONOMIE DANS LA GESTION DE LA DONNEE CLIENT</b>	
	<b>240 PROXIMITE AVEC LE CLIENT</b>	
	<b>250 PARTICULARITES SELON LE SECTEUR D'ACTIVITE OU TAILLE DU RESEAU</b>	
	<b>260 SAVOIR-FAIRE ET DATA</b>	
	<b>270 METIER DU FRANCHISEUR</b>	
	<b>280 METIER DU FRANCHISE</b>	
	<b>290 PLACE DES DONNEES CLIENTS DANS LES ETIERS DE LA FRANCHISE</b>	<p>291 Donnée pour la communication et le marketing</p> <p>292 Donnée pour l'animation</p> <p>293 Donnée pour le développement</p> <p>294 Donnée pour la logistique</p> <p>295 Donnée pour le juridique</p>
<b>300 FACTEURS CLES DE SUCCES DANS LA GESTION DES DONNEES CLIENTS</b>	<b>310 FACTEURS CLES DE SUCCES LIES AU RESEAU</b>	<p>311 Définition d'objectifs clairs et communs</p> <p>312 La taille du réseau</p> <p>313 La maturité digitale</p> <p>314 Les équipements techniques, technologiques et humains</p> <p>315 Qualification BDD (base de données)</p>
	<b>320 FACTEURS CLES DE SUCCES LIES AU FRANCHISE</b>	<p>321 Autonomie du franchisé</p> <p>322 Responsabilité du franchisé</p> <p>323 Autonomie du franchisé</p>
	<b>330 FACTEURS CLES DE SUCCES LIES A LA RELATION FRANCHISEUR-FRANCHISES</b>	<p>331 Dialogue franchiseur-franchisés</p> <p>332 L'accompagnement, la formation et le contrôle du franchisé</p> <p>333 La loyauté envers le franchiseur</p> <p>334 La propriété partagée des données clients</p>

	<b>340 FACTEURS CLES DE SUCCES LIES AU CLIENT</b>	<p>341 La transparence et la simplicité de l'information liée aux données</p> <p>342 La sécurité et la confidentialité des données</p> <p>343 La parcimonie dans la collecte et l'utilisation des données personnelles</p> <p>344 La relation gagnant-gagnant avec le client</p> <p>345 La confiance à l'égard du site marchand</p>
<b>400 IMPACT DE LA GESTION DONNEES CLIENT</b>	<b>410 IMPACT SUR LES PERFORMANCES ECONOMIQUES ET FINANCIERES</b>	
	<b>420 IMPACT SUR LA RELATION CLIENT</b>	<p>421 La satisfaction client</p> <p>422 La fidélisation client</p> <p>423 La connaissance des besoins clients</p> <p>424 Le partage des données</p> <p>425 La prise de pouvoir du consommateur</p> <p>426 L'expérience client</p>
	<b>430 IMPACT DE LA GESTION DES DONNEES SUR LA STRATEGIE COMMERCIALE ET MARKETING DU RESEAU</b>	<p>431 La prospection</p> <p>432 Le ciblage</p> <p>433 La communication</p> <p>434 L'image du réseau</p> <p>435 L'attractivité du réseau</p> <p>436 L'innovation</p> <p>437 L'avantage concurrentiel</p>
	<b>440 IMPACT SUR LA RELATION FRNCHSIEUR-FRANCHISE</b>	<p>441 Impact sur les relations commerciales franchiseur-franchisés</p> <p>442 Impact sur les relations juridiques franchiseur-franchisés</p> <p>443 Impact sur la transmission du savoir-faire</p> <p>444 Impact à la fin du contrat</p>
<b>500 IMPACTS DU RGPD</b>	<b>510 ATTITUDE VIS-A-VIS DU RGPD</b>	<p>511 Perception du RGPD</p> <p>512 Motivations et freins</p>
	<b>520 CHANGMENT DE LA RELATION AUX DONNEES SUITE AU RGPD</b>	<p>521 Les étapes de mise en oeuvre</p> <p>522 La collecte des données</p> <p>523 Le traitement des données</p>
	<b>530 CHANGEMENTS CONTRACTUES ET JURIDIQUES</b>	<p>531 Changement avec les clients</p> <p>532 Changement avec les franchises</p> <p>533 Changement avec les partenaires extérieurs</p>

	<b>540 CHANGEMENTS JURIDIQUES</b>	
	<b>550 CHANGEMENTS ORGANISATIONNELS</b>	
	<b>560 CHANGEMENTS TECHNIQUES ET TECHNOLOGIQUES</b>	
<b>600 RECOMMANDATIONS MANAGERIALES</b>	<b>610 SUR LA GESTION DE LA DONNEE</b>	
	<b>620 SUR LA PROPRIETE DE LA DONNEE</b>	
	<b>630 SUR LA RELATION CLIENT ET A LA DONNEE</b>	
	<b>640 SUR LA RELATION AU SAVOIR-FAIRE</b>	
	<b>650 SUR LA RELATION FRANCHISEUR-FRANCHISE</b>	

## Annexe 4 : Lettre explicative accompagnant les questionnaires

Bonjour Monsieur .... / Bonjour Madame....

Nous réalisons une recherche commanditée par la Fédération Française de la Franchise, qui porte sur le management des données clients dans les réseaux. Dans le cadre de cette recherche, nous réfléchissons à la manière de faire de la gestion des données clients un outil stratégique de compétitivité dans les réseaux.

Dans ce contexte, nous souhaitons recueillir au travers d'une enquête le point de vue des franchiseurs et des franchisés.

Ce questionnaire nous permettra de mieux comprendre les stratégies mises en place dans les réseaux afin de mieux appréhender la relation avec les clients.

Vos réponses à cette enquête seront traitées de façon statistique, en conformité avec le code déontologique des sociétés d'études de marché et d'opinion.

Elles ne seront pas communiquées à la FFF de façon nominative, et seront uniquement analysées de façon statistique.

**Pour participer à cette enquête, vous pourrez compléter d'une part le questionnaire destiné aux franchiseurs, et transmettre dans un second temps, le lien du questionnaire franchisés à tous les franchisés de votre réseau ou de votre groupe d'enseignes en réseau de franchise.**

1. Lien du questionnaire franchiseur : <https://educ.sphinxonline.net/v4/s/s05hsc>
2. Lien du questionnaire franchisé : <https://educ.sphinxonline.net/v4/s/wv8at3>

Votre participation est très importante pour le bon achèvement de notre étude et pour la représentativité de tous les secteurs.

En restant à votre disposition pour toute question, je vous prie de croire, en l'assurance de ma parfaite considération.

Pour l'équipe de recherche, .....

PS : Afin que vous puissiez consulter le questionnaire destiné à vos franchisés avant de leur envoyer, nous avons joint à ce mail une version PDF du questionnaire. Nous vous serions reconnaissants de ne pas consulter le questionnaire destiné aux franchisés en cliquant sur le lien car cela fausserait nos données de suivies. Merci de votre compréhension.

## Annexe 5 : Les questionnaires franchiseurs et franchisés

### A. Questionnaire Franchiseurs

#### Etude sur la gestion de la relation client dans les réseaux

Nous sommes une équipe de chercheurs et réalisons pour le compte de la Fédération Française de la Franchise une étude portant sur **la gestion des données clients comme outil stratégique de compétitivité dans les réseaux**.

Dans ce contexte nous avons réalisé un questionnaire qui va nous permettre de mesurer l'impact des données clients au sein de votre réseau. Nous vous invitons à bien vouloir répondre à ce questionnaire le plus spontanément et sincèrement possible. **Vos réponses sont strictement confidentielles et anonymes et ne serviront qu'aux besoins de cette recherche.** Dans un souci d'exhaustivité, nous vous remercions de bien vouloir répondre à toutes les questions.

Le temps de réponse à ce questionnaire est estimé à 15 minutes.

#### **1. Votre activité de franchiseur**

##### **1/ Quel est le secteur d'activité de votre enseigne ? (QCU)**

- Equipement de la maison
- Equipement de la personne
- Alimentaire
- Commerce divers / spécialisé
- Services auto
- Bâtiment
- Nettoyage
- Coiffure et esthétique
- Autres services aux personnes
- Services aux entreprises
- Formation
- Hôtels
- Restauration rapide
- Restauration à thème
- Immobilier
- Voyages

##### **2/ Etes-vous franchiseur multi-enseignes ?**

- Oui
- Non

##### **3/ Quelle est l'année de création du réseau ?**

##### **4/ Quel est le nombre d'unités franchisées dans le réseau ?**

##### **5/ Quel est le nombre d'unités en succursale dans le réseau ?**

##### **6/ Le réseau est-il présent à l'international (hors France) ?**

- Oui
- Non

**7/ Quelle stratégie d'implantation géographique le réseau présente-t-il ? (QCM)**

- En centre-ville
- Dans les zones d'activités
- Dans les centres commerciaux

## 2. Vous et les clients de votre réseau

### 8/ Précisez le type de vos relations avec vos clients. (QCU)

- Principalement clients professionnels
- Principalement clients particuliers
- Professionnels et particuliers

### 9/ Votre réseau propose-t-il un programme de fidélité à ses clients ?

- Oui (Si Oui, aller à la question 9/a)
- Non (Si Non aller à la question 10)

#### 9/a/ Les avantages de fidélité : (QCU)

- Sont utilisables uniquement dans le point de vente fréquenté par le client
- Sont utilisables dans tous les points de vente du réseau

#### 9/b/. Vos franchisés sont-ils tenus à proposer ce même programme de fidélité à leurs clients ?

- Oui
- Non

#### 9/c/ Quelle est la part (en pourcentage) de vos franchisés qui proposent ce même programme de fidélité à leurs clients ?

#### 10/ Vos franchisés peuvent-ils proposer à leurs clients un autre programme de fidélité ?

- Oui (Si oui, aller à la question 10/a)
- Non (Si non, aller à la question 11)

#### 10/a/ Quelle est la part (en pourcentage) de vos franchisés qui proposent un autre programme de fidélité / leur propre programme de fidélité à leurs clients ?

#### 11/ Dans le réseau (franchiseur et / ou franchisés), collectez-vous les informations clients ? (QCU)

- Oui
- Non
- Ne sais pas

#### 12/ Au-delà de la demande du franchiseur, les franchisés collectent-ils des données clients (par leur propre initiative) ?

- Oui
- Non
- Ne sais pas
- C'est variable en fonction du franchisé

Si la réponse est « OUI » à l'une des 2 dernières questions, continuer vers la question 12/a/ SINON répondre à la question 12/BIS/ et renvoyer le répondant à la question 13.

12/BIS/ Pourquoi ?

**12/a/ Qui décide de la collecte des données clients ? (QCM)**

- Le franchiseur
- Le franchisé
- Autre(s) : Pourriez-vous préciser ?

**12/b/ Par quel(s) moyen(s) collectez-vous les informations clients ? (QCM)**

- Le programme de fidélité (formulaire à remplir, ...)
- Le service clients (réclamations reçues, attentes, ...)
- Internet et les réseaux sociaux
- Les bases de données externes (achetées ou louées)
- Par les échanges amicaux avec les clients
- Autre(s) : Pourriez-vous préciser ?

**12/c/ Quelles informations clients collectez-vous ? (QCM)**

- Les données démographiques du client (âge, sexe, nombre d'enfants, ...)
- Les données socioprofessionnelles (Métier, activités, ...)
- Les données de contact du client (adresse postale, adresse mail, numéro de téléphone)
- Les données de ventes internes (fréquence d'achat, montants dépensés, factures, historique d'achats, ...)
- Les données relatives aux interactions avec les clients (échanges de mails, réclamations, attentes, enregistrements, ...)
- Les données clients WEB (Provenance, parcours de recherche sur le site et sur Internet, ...)
- Les données sur la personnalité des clients
- Les données de style de vie (voiture, locataire/propriétaire, ...)
- Autre(s) : Pourriez-vous préciser ?

**12/d/ Comment sont gérées ces données ? (QCU)**

- Sur un fichier Excel ou équivalent
- Sur une base de données CRM spécialisée
- Sur des registres papier
- Autre(s) : Pourriez-vous préciser ?

**12/e1/ A l'échelle du franchiseur, comment ces données sont-elles traitées ? (QCM)**

- En interne du réseau (service commercial, service marketing, ...)
- En interne du réseau (par le franchiseur)
- En externe du réseau (par des prestataires extérieurs mandatés par le franchiseur, ...)

**12/e2/ A l'échelle du franchisé, comment ces données sont-elles traitées ? (QCM)**

- En interne du réseau (service commercial, service marketing, ...)
- En interne du réseau (par le franchisé)
- En externe du réseau (par des prestataires extérieurs mandatés par le franchisé, ...)

**12/f/ Veuillez indiquer votre avis au sujet des données disponibles dans votre base de données clients en cochant la case indiquant votre degré d'accord/désaccord avec les affirmations suivantes (1 : Pas du tout d'accord, 2 : Plutôt d'accord, 3 : Ni d'accord ni pas d'accord, 4 : Plutôt d'accord, 5 : Tout à fait d'accord.)**

**En général, les données-clients disponibles dans la base de données sont :**      **1    2    3    4    5**

1. Utiles
2. Exactes, justes
3. Actualisées
4. Cohérentes (non contradictoires)
5. Uniques (non redondantes)
6. Consenties (collectées avec l'accord du client)

**12/g/ Veuillez décrire l'utilisation des données clients dans le réseau en cochant la case indiquant votre degré d'accord/désaccord avec les affirmations suivantes (1 : Pas du tout d'accord, 2 : Plutôt d'accord, 3 : Ni d'accord ni pas d'accord, 4 : Plutôt d'accord, 5 : Tout à fait d'accord.)**

**Dans notre réseau...**      **1    2    3    4    5**

1. Nous utilisons les données clients afin de définir des typologies de clients.
2. Nous utilisons les informations clients pour comprendre comment retenir notre clientèle.
3. Nous utilisons les informations clients pour identifier les canaux de contact appropriés avec nos clients.
4. Nous utilisons les informations clients pour personnaliser nos offres.
5. Nous utilisons les informations clients pour identifier nos meilleurs clients.
6. Nous utilisons les informations clients afin de proposer des ventes supplémentaires (plus de quantités) à nos clients.
7. Nous utilisons les données clients afin de proposer des ventes croisées à nos clients
8. Nous utilisons les données clients pour trouver d'autres idées de produits / de services.

**13/ Dans le réseau, accordez-vous de l'importance à la gestion des avis clients en ligne ?**

- Oui (Si oui, aller à la question 13/a)
- Non (Si non, aller à la question 14)

**13/a/ Qui gère les avis clients en ligne ? (QCM)**

- Le franchiseur
- Le franchisé
- Autre(s) : Pourriez-vous préciser ?

**13/b/ Comment sont gérés les avis clients en ligne ? (QCM)**

- Au travers d'un / de plusieurs community manager(s)
- Au travers d'une agence spécialisée en e-réputation
- Au travers d'outils / logiciels de veille en ligne (google alerts, Mention, Social Mention, ...)

- Autre(s) : Pourriez-vous préciser ?

**13/c/ Où collectez-vous les avis de vos clients en ligne ? (QCM)**

- Sur vos propres réseaux sociaux (Facebook, Twitter, Instagram, ...)
- Sur les réseaux sociaux des concurrents (Facebook, Twitter, Instagram, ...)
- Sur les pages Web spécialisées d'avis en ligne
- Sur les moteurs / annuaires de recherche (avis sur google, pages jaunes, ...)
- Autre(s) : Pourriez-vous préciser ?

**14/ Dans le réseau, accordez-vous de l'importance à l'évaluation de la satisfaction de vos clients ?**

- Oui
- Non

**14/a/ Par quels moyens évaluez-vous la satisfaction de vos clients ? (QCM)**

- Par des questionnaires de satisfaction périodiques locaux (au niveau du point de vente)
- Par des questionnaires de satisfaction périodiques nationaux (au niveau du réseau)
- Par un client mystère
- Par des entretiens qualitatifs avec les clients
- Par les avis des clients en ligne
- Par les réclamations clients
- Autre(s) : Pourriez-vous préciser ?

**14/b/ Quel(s) indicateur(s) utilisez-vous pour le calcul de la satisfaction de vos clients ? (QCM)**

- Le CSAT (le score de satisfaction client)
- Le NPS (le Net Promoter Score)
- Le CES (le Customer Effort Score)
- L'intention d'achat/réachat
- Le taux de clients fidélisés
- Ne sais pas
- Autre(s) : Pourriez-vous préciser ?

**14/c/ Qui collecte les données de satisfaction au sein du réseau ? (QCM)**

- Le franchiseur
- Le franchisé
- Autre(s) : Pourriez-vous préciser ?

**14/d/ Qui traite les données de satisfaction au sein du réseau ? (QCM)**

- Le franchiseur
- Le franchisé
- Autre(s) : Pourriez-vous préciser ?

**15/ Veuillez indiquer votre perception de la relation de vos franchisés avec les clients de l'enseigne en cochant la case indiquant votre degré d'accord/désaccord avec les affirmations suivantes (1 : Pas du tout d'accord, 2 : Plutôt d'accord, 3 : Ni d'accord ni pas d'accord, 4 : Plutôt d'accord, 5 : Tout à fait d'accord.)**

**Nous pensons que...**

**1 2 3 4 5**

1. Nos franchisés passent beaucoup de temps à échanger avec leurs clients sur les produits/services
2. Nos franchisés sont à l'écoute de leurs clients
3. Nos franchisés prennent le temps d'échanger avec leurs clients sur d'autres thématiques que celles liées aux produits/services vendus.
4. Nos franchisés sont proches de leurs clients.

### 3. Vous et vos franchisés

**16/ Veuillez indiquer votre perception de l'activité de vos franchisés, en cochant la case indiquant votre degré d'accord/désaccord avec les affirmations suivantes (1 : Pas du tout d'accord, 2 : Plutôt d'accord, 3 : Ni d'accord ni pas d'accord, 4 : Plutôt d'accord, 5 : Tout à fait d'accord.)**

<b>Nous pensons que...</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>5</b>
1. Nos franchisés sont libres de mettre en œuvre leurs propres idées					
2. Nos franchisés se sentent libres et autonomes dans leurs décisions de gestion					
3. Nos franchisés se sentent responsables de leurs décisions.					
4. Nos franchisés gèrent leurs relations avec leurs clients comme ils veulent.					
5. Nos franchisés sont libres de leurs publicités locales					
6. Nos franchisés font eux-mêmes leurs propres statistiques d'activité					

**17/ A votre avis, parmi les activités liées à la gestion de la relation clients suivantes, quelles sont celles que vos franchisés ont déjà mises en place de manière autonome (sans vous consulter) ? (QCM)**

- La création et l'animation d'une page de leur point de vente sur les réseaux sociaux
- La création d'un site Web de leur point de vente
- La création d'une base de données clients interne à leur point de vente
- Des statistiques au sujet de leur activité (Evolution du chiffre d'affaires, nombre de clients encartés, nombre de nouveaux clients, etc.)
- Des campagnes de communication à l'attention de leurs clients (publicités, promotions, événements locaux, ...)
- Autre(s) : Pourriez-vous préciser ?

**18/ Veuillez décrire le contrat de franchise avec vos franchisés en cochant la case indiquant votre degré d'accord/désaccord avec les affirmations suivantes (1 : Pas du tout d'accord, 2 : Plutôt d'accord, 3 : Ni d'accord ni pas d'accord, 4 : Plutôt d'accord, 5 : Tout à fait d'accord.)**

<b>Dans le contrat de franchise avec mes franchisés, vous diriez que...</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1. La gestion de la base de données clients (collecte, traitement, utilisation) figure dans le contrat de franchise.					
2. La répartition des tâches relatives à la gestion de la base de données clients (collecte, traitement, utilisation, ...) entre le franchiseur et le franchisé est détaillée dans le contrat.					
3. La propriété de la base de données clients figure dans le contrat de franchise.					

**19/ Dans votre réseau, le fichier client est : (QCU)**

- La propriété du franchiseur
- La propriété du franchisé
- La propriété partagée du franchiseur et du franchisé
- Ne sais pas

**20/ Veuillez décrire votre relation avec vos franchisés en cochant la case indiquant votre degré d'accord/désaccord avec les affirmations suivantes (1 : Pas du tout d'accord, 2 : Plutôt d'accord, 3 : Ni d'accord ni pas d'accord, 4 : Plutôt d'accord, 5 : Tout à fait d'accord.)**

**En tant que franchiseur, nous trouvons que...**

**1 2 3 4 5**

1. Les franchisés sont encouragés à proposer des améliorations au niveau des différentes politiques du réseau.
2. Nous informons rapidement nos franchisés lorsqu'il y a un changement important dans notre réseau.
3. Nous faisons des bilans réguliers avec nos franchisés sur les expériences positives ou négatives au sein du réseau.
4. Nous envoyons des notifications claires concernant les plans au sujet de notre collaboration bien à l'avance.
5. Nous aidons nos franchisés à trouver et à développer de nouvelles idées (produits, services, offres, actions, ...)
6. Nous tenons nos franchisés informés des projets d'expansion et des nouveaux magasins dans leur marché.
7. Nous encourageons nos franchisés à partager directement leurs idées avec d'autres franchisés
8. Les mécanismes formels du type newsletter et rencontres périodiques permettent à nos franchisés de partager leurs idées avec le réseau.
9. Il y a beaucoup de confiance entre nous et nos franchisés.
10. Nos franchisés trouvent que les informations que nous leur fournissons sont fiables.
11. Nos franchisés pensent que les litiges juridiques avec nous sont improbables
12. Nos franchisés pensent que nous tenons compte de leurs intérêts lorsque nous prenons une décision importante
13. Nos franchisés pensent que nous réagissons toujours conformément à ce qui est prévu dans le contrat
14. Nous avons une relation mutuelle gagnant-gagnant avec nos franchisés
15. Nous sommes impliqués l'un envers l'autre avec nos franchisés
16. Nos franchisés sentent que les valeurs de cette franchise correspondent à les leurs.
17. Nos franchisés comptent continuer comme franchisés dans le réseau.
18. Nos franchisés font de leur mieux pour maintenir la relation avec nous.
19. Nos franchisés sont fiers de faire partie de ce réseau.

#### **4. L'investissement technique et technologique dans le réseau**

**21/ Le réseau dispose-t-il d'un site Web marchand / site e-commerce ?**

- Oui
- Non

**22/ Proposez-vous une application smartphone à destination de vos clients ?**

- Oui (Si oui, aller à la question 22/a)
- Non (Si non, aller à la question 23)

**22/a/ L'application est destinée à : (QCM)**

- Vendre des produits/services
- Rester connecté au client en permanence
- Proposer une carte de fidélité dématérialisée
- Permettre au client d'accéder à son compte client
- Tenir le client informé de l'actualité du réseau
- Autre(s) : Pourriez-vous préciser ?

**23/ Proposez-vous le service de click and collect et / ou Drive à vos clients ?**

- Oui
- Non
- C'est variable en fonction du magasin
- Non concerné

**24/ Est-ce ce que vos franchisés pourraient accéder aux stocks des autres magasins de votre réseau ?**

- Oui
- Non
- Non concerné

**25/ Est-ce que vous proposez la connexion Internet gratuite à vos clients en magasin ?**

- Oui
- Non
- C'est variable en fonction du magasin
- Non concerné

**26/ Est-ce que les vendeurs en magasin sont équipés de tablettes/smartphones pour conseiller les clients ?**

- Oui
- Non
- C'est variable en fonction des magasins
- Non concerné

**27/ Est-ce que les magasins de l'enseigne sont équipés de bornes interactives à destination des clients ?**

- Oui
- Non
- C'est variable en fonction du magasin
- Non concerné

**28/ Vos franchisés pourraient-ils accéder à l'historique d'achats de leurs clients dans le cadre du réseau (autres points de vente ou sur d'autres canaux de distribution du réseau) ?**

- Oui
- Non

**29/ Veuillez décrire les équipements techniques et humains fournis dans le cadre du réseau en cochant la case indiquant votre degré d'accord/désaccord avec les affirmations suivantes (1 : Pas du tout d'accord, 2 : Plutôt d'accord, 3 : Ni d'accord ni pas d'accord, 4 : Plutôt d'accord, 5 : Tout à fait d'accord.)**

**Dans notre réseau...**

**1 2 3 4 5**

1. Nous avons les compétences nécessaires en vente et en marketing pour réussir la gestion de notre relation client
2. Nos équipes sont bien formées pour utiliser efficacement les technologies reliées la relation client
3. Nous avons les bons techniciens pour fournir le support technique nécessaire aux franchisés dans l'utilisation des technologies informatiques.
4. Nous disposons de bons équipements technologiques et informatiques pour gérer la relation avec nos clients
5. Nous avons mis à la disposition des franchisés des outils statistiques pour être autonomes dans la mesure des résultats de leur activité

## 5. Les résultats obtenus dans le réseau

**30/ Au cours des deux dernières années, comment pouvez-vous évaluer les performances de votre réseau à partir des indicateurs suivants ? (1 : Très faible ; 2 : Faible ; 3 : Moyen(ne) ; 4 : Elevé(e) ; 5 : Très élevé(e))**

<b>Dans notre enseigne...</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1.La croissance de nos ventes					
2.La réduction des coûts					
3.Notre rentabilité					
4.L'acquisition de nouveaux clients					
5.La fidélisation de nos clients existants					
6.La satisfaction de nos clients					

## **6. RGPD dans le réseau**

**31/ Comment jugez-vous l'état d'avancement du réseau en matière de votre mise en conformité avec le Règlement Général sur la Protection des Données (RGPD) ?**

- Bien avancé
- Moyennement avancé
- En retard
- Non concerné
- Ne sais pas

## 7. Fiche signalétique

**32/ Votre fonction au sein du réseau :**

**33/ Votre sexe :**

- Homme
- Femme

**34/ Votre âge :**

- Moins de 25 ans
- Entre 25 et 35
- Entre 36 et 50
- Entre 51 et 65
- 66 et plus

Le questionnaire est terminé ! Nous tenons à vous remercier vivement pour votre contribution à l'élaboration de ce travail de recherche. Vous pouvez nous contacter pour toute remarque ou question au moyen de l'espace ci-dessous ou à l'adresse mail suivante : [franchise.recherche@gmail.com](mailto:franchise.recherche@gmail.com)

**Remarques / Suggestions**

## **B. Questionnaire Franchisés**

### **Etude sur la gestion de la relation client dans les réseaux**

Nous sommes une équipe de chercheurs et réalisons pour le compte de la Fédération Française de la Franchise une étude portant sur **la gestion des données clients comme outil stratégique de compétitivité dans les réseaux.**

Dans ce contexte nous avons réalisé un questionnaire qui va nous permettre de mesurer l'impact des données clients au sein de votre réseau. Nous vous invitons à bien vouloir répondre à ce questionnaire le plus spontanément et sincèrement possible. **Vos réponses sont strictement confidentielles et anonymes et ne serviront qu'aux besoins de cette recherche.** Dans un souci d'exhaustivité, nous vous remercions de bien vouloir répondre à toutes les questions.

Le temps de réponse à ce questionnaire est estimé à 15 minutes.

#### **1. Votre activité de franchisé**

##### **1/ Quel est le secteur d'activité de votre réseau ? (QCU)**

- Equipement de la maison
- Equipement de la personne
- Alimentaire
- Commerce divers / spécialisé
- Services auto
- Bâtiment
- Nettoyage
- Coiffure et esthétique
- Autres services aux personnes
- Services aux entreprises
- Formation
- Hôtels
- Restauration rapide
- Restauration à thème
- Immobilier
- Voyages

##### **2/ Quelle est l'année de création de l'enseigne ?**

##### **3/ Quel est, approximativement, le nombre de points de vente de l'enseigne ?**

##### **4/ Quelle est l'année de création de votre première unité franchisée sous cette enseigne ?**

##### **5/ Exploitez-vous plusieurs points de vente sous cette enseigne ?**

- Oui (Si oui, aller à la question 5 / a)
- Non (Si non, aller à la question 6)

**5/a/ Combien de points de vente exploitez-vous sous cette enseigne ?**

**6/ Exploitez-vous plusieurs points de vente en franchise sous d'autres enseignes ?**

- Oui
- Non

**7/ Quelle est votre typologie d'implantation ? (QCM)**

- En centre-ville
- En centre commercial
- En zone d'activités

**8/ Veuillez décrire votre gestion du au sein de votre point de vente en cochant la case indiquant votre degré d'accord/désaccord avec les affirmations suivantes (1 : Pas du tout d'accord, 2 : Plutôt d'accord, 3 : Ni d'accord ni pas d'accord, 4 : Plutôt d'accord, 5 : Tout à fait d'accord.)**

**En tant que franchisé...** **1   2   3   4   5**

1. Je suis libre de mettre en œuvre mes propres idées
2. me sens libre et autonome dans mes décisions de gestion
3. Je me sens responsable de mes décisions
4. Je gère les relations avec mes clients comme je veux
5. Je suis libre de ma publicité locale
6. Je fais moi-même mes propres statistiques d'activité

**9/ Parmi les activités liées à la gestion de la relation clients suivantes, quelles sont celles que vous avez déjà mises en place de manière autonome (sans consulter le franchiseur) ? (QCM)**

- La création et l'animation d'une page de votre point de vente sur les réseaux sociaux
- La création d'un site Web de votre point de vente
- La création d'une base de données clients interne à votre point de vente
- Des statistiques au sujet de votre activité (Évolution du chiffre d'affaires, nombre de clients encartés, nombre de nouveaux clients, etc.)
- Des campagnes de communication à l'attention de vos clients (publicités, promotions, événement locaux, ...)
- Autres : Pourriez-vous préciser ?

## **2. Vous et vos clients**

### **10/ Précisez le type de vos relations avec vos clients ? (QCU)**

- Principalement clients professionnels
- Principalement clients particuliers
- Professionnels et particuliers

### **11/ Le réseau propose-t-il un programme de fidélité à ses clients ?**

- Oui (Si oui, aller à la question 11/ a)
- Non (Si non, aller à la question 12)

### **11/a/ Les avantages du programme de fidélité : (QCU)**

- Sont utilisables uniquement dans votre point de vente
- Sont utilisables dans tous les points de vente du réseau

### **11/b/ Proposez-vous ce même programme de fidélité à vos clients ?**

- Oui (Si oui, aller à la question 11/ c)
- Non (Si non, aller à la question 12)

### **11/c/ Vous proposez ce même programme de fidélité de manière :**

- Obligatoire
- Facultative

### **11/d/ Quelle est la part de votre clientèle qui adhère à ce programme de fidélité ? (QCU)**

- Moins de 20%
- 20 à 50%
- 51% et plus

### **12/ Leur proposez-vous un autre programme de fidélité / votre propre programme de fidélité ?**

- Oui
- Non

### **13/ Dans le réseau (franchiseur et / ou franchisés), collectez-vous les informations clients ?**

- Oui
- Non
- Ne sais pas

### **14/ Au-delà de la demande du franchiseur, collectez-vous des données clients (par votre propre initiative) ?**

- Oui
- Non

Si la réponse est « OUI » à l'une des 2 dernières questions, continuer vers la question 14/ a SINON répondre à la question 14/ BIS et renvoyer le répondant à la question 15.

**14/ BIS/ Pourquoi ? .....**

**14/a/ Qui décide de la collecte des données clients ? (QCM)**

- Le franchiseur
- Le franchisé
- Autre(s) : Pourriez-vous préciser ?

**14/b/ Par quels moyens collectez-vous les informations clients ? (QCM)**

- Le programme de fidélité (formulaire à remplir, ...)
- Le service clients (réclamations reçues, attentes, ...)
- Internet et les réseaux sociaux
- Les bases de données externes (achetées ou louées)
- Par les échanges amicaux avec le client
- Autre(s), Pourriez-vous préciser ?

**14/c/ Quelles informations clients collectez-vous ? (QCM)**

- Les données démographiques du client (âge, sexe, nombre d'enfants, ...)
- Les données socioprofessionnelles (Métier, activités, ...)
- Les données de contact du client (adresse postale, adresse mail, numéro de téléphone)
- Les données de ventes internes (fréquence d'achat, montants dépensés, factures, historique d'achats, ...)
- Les données relatives aux interactions avec les clients (échanges de mails, réclamations, attentes, enregistrements, ...)
- Les données clients WEB (Provenance, parcours de recherche sur le site et sur Internet, ...)
- Les données sur la personnalité des clients
- Les données de style de vie (voiture, locataire/propriétaire, ...)
- Autre(s) : Pourriez-vous préciser ?

**14/d Comment sont gérées les données clients ? (QCU)**

- Sur un fichier Excel ou équivalent
- Sur une base de données CRM spécialisée
- Sur des registres papier
- Autre, Pourriez-vous préciser ?

**14/e1/ A l'échelle du franchiseur, comment ces données sont-elles traitées ? (QCM)**

- En interne du réseau (service commercial, service marketing, ...)
- En interne du réseau (par le franchiseur)
- En externe du réseau (par des prestataires extérieurs mandatés par le franchiseur, ...)



8. Nous utilisons les données clients pour trouver d'autres idées de produits / de services.

**15/ Dans le réseau, accordez-vous de l'importance à la gestion des avis clients en ligne ?**

- Oui (Si Oui, aller à la question 15/a)
- Non (Si Non, aller à la question 16)

**15/a/ Qui gère les avis clients en ligne ? (QCM)**

- Le franchiseur
- Le franchisé
- Autre(s) : Pourriez-vous préciser ?

**15/b/ Comment sont gérés les avis clients en ligne ? (QCM)**

- Au travers d'un / de plusieurs community manager(s)
- Au travers d'une agence spécialisée en e-réputation
- Au travers d'outils / logiciels de veille en ligne (google alerts, Mention, Social Mention, ...)
- Autre(s) : Pourriez-vous préciser ?

**15/c/ Où collectez-vous les avis de vos clients en ligne ? (QCM)**

- Sur vos propres réseaux sociaux (Facebook, Twitter, Instagram, ...)
- Sur les réseaux sociaux des concurrents (Facebook, Twitter, Instagram, ...)
- Sur les pages Web spécialisées d'avis en ligne
- Sur les moteurs / annuaires de recherche (avis sur google, pages jaunes, ...)
- Autre(s) : Pourriez-vous préciser ?

**16/ Dans le réseau, accordez-vous de l'importance à l'évaluation de la satisfaction de vos clients ?**

- Oui (Si Oui, aller à la question 16/a)
- Non (Si Non, aller à la question 17)

**16/a/ Par quels moyens évaluez-vous la satisfaction de vos clients ? (QCM)**

- Par des questionnaires de satisfaction périodiques locaux (au niveau du point de vente)
- Par des questionnaires de satisfaction périodiques nationaux (au niveau du réseau)
- Par un client mystère
- Par des entretiens qualitatifs avec les clients
- Par les avis des clients en ligne
- Par les réclamations clients
- Autre(s) : Pourriez-vous préciser ?

**26/b/ Quel(s) indicateur(s) utilisez-vous pour le calcul de la satisfaction de vos clients ? (QCM)**

- Le CSAT (le score de satisfaction client)
- Le NPS (le Net Promoter Score)

- Le CES (le Customer Effort Score)
- L'intention d'achat/réachat
- Le taux de clients fidélisés
- Ne sais pas
- Autre(s) : Pourriez-vous préciser ?

**16/c/ Qui collecte les données de satisfaction au sein du réseau ? (QCM)**

- Le franchiseur
- Le franchisé
- Autre(s) : Pourriez-vous préciser ?

**16/d/ Qui traite les données de satisfaction au sein du réseau ? (QCM)**

- Le franchiseur
- Le franchisé
- Autre(s) : Pourriez-vous préciser ?

**17/ Veuillez indiquer votre perception de votre relation avec vos clients, en cochant la case indiquant votre degré d'accord/désaccord avec les affirmations suivantes (1 : Pas du tout d'accord, 2 : Plutôt d'accord, 3 : Ni d'accord ni pas d'accord, 4 : Plutôt d'accord, 5 : Tout à fait d'accord.)**

**En tant que franchisé...**

**1 2 3 4 5**

1. Je passe beaucoup de temps à échanger avec mes clients sur les produits/services
2. Je suis à l'écoute de mes clients
3. Je prends le temps d'échanger avec mes clients sur d'autres thématiques que celles liées aux produits/services vendus.
4. Je suis proche de mes clients.

### 3. Vous et votre franchiseur

**18/ Veuillez décrire votre contrat de franchise en cochant la case indiquant votre degré d'accord/désaccord avec les affirmations suivantes (1 : Pas du tout d'accord, 2 : Plutôt d'accord, 3 : Ni d'accord ni pas d'accord, 4 : Plutôt d'accord, 5 : Tout à fait d'accord.)**

**Dans votre contrat de franchise, vous diriez que...** **1 2 3 4 5**

1. La gestion de la base de données clients (collecte, traitement, utilisation) figure dans le contrat de franchise.

2. La répartition des tâches relatives à la gestion de la base de données clients (collecte, traitement, utilisation, ...) entre le franchiseur et le franchisé est détaillée dans le contrat.

3. La propriété de la base de données clients figure dans le contrat de franchise.

#### **19/ Dans votre réseau, le fichier client : (QCU)**

- Appartient au franchiseur
- Appartient au franchisé
- Appartient au franchiseur et au franchisé

**20/ Veuillez décrire votre relation avec votre franchiseur en cochant la case indiquant votre degré d'accord/désaccord avec les affirmations suivantes (1 : Pas du tout d'accord, 2 : Plutôt d'accord, 3 : Ni d'accord ni pas d'accord, 4 : Plutôt d'accord, 5 : Tout à fait d'accord.)**

**Je trouve que...** **1 2 3 4 5**

1. Les franchisés sont encouragés à proposer des améliorations au niveau des différentes politiques du réseau.

2. Je suis rapidement informé par mon franchiseur lorsqu'il y a un changement important dans notre réseau.

3. Mon franchiseur fait des bilans réguliers avec ses franchisés sur les expériences positives ou négatives au sein du réseau.

3. Nous recevons des notifications claires concernant les plans de notre franchiseur au sujet de notre collaboration bien à l'avance.

4. Mon franchiseur m'aide à trouver et à développer de nouvelles idées

5. Mon franchiseur me tient informé des projets d'expansion et des nouveaux magasins dans mon marché.

6. Je suis encouragé à partager directement mes idées avec d'autres franchisés
7. Les mécanismes formels du type newsletter et rencontres périodiques me permettent de partager mes idées avec le réseau.
8. Il y a beaucoup de confiance entre le franchiseur et les franchisés.
9. Les informations fournies par le franchiseur sont fiables.
10. Les litiges juridiques avec le franchiseur sont improbables.
11. Mon franchiseur tient compte de l'intérêt des franchisés lorsqu'il prend une décision importante
12. Mon franchiseur agit toujours conformément à ce qui est prévu dans le contrat
13. Nous avons une relation mutuelle gagnant-gagnant avec mon franchiseur
14. Je trouve que moi et mon franchiseur sommes impliqués l'un envers l'autre.
15. Je sens que les valeurs de cette franchise correspondent aux miennes.
16. Je compte continuer comme franchisé dans ce réseau.
17. Je fais de mon mieux pour maintenir la relation avec mon franchiseur.
18. Je suis fier de faire partie de ce réseau.

#### **4. L'investissement technique et technologique dans le réseau**

**21/ Le réseau dispose-t-il d'un site Web marchand / site e-commerce ?**

- Oui
- Non

**22/ Proposez-vous une application smartphone à destination de vos clients ?**

- Oui (Si Oui, aller à la question 22/a)
- Non (Si Non, aller à la question 23)

**22/a/ L'application est destinée à : (QCM)**

- Vendre des produits / services
- A rester connecté au client en permanence
- Proposer une carte de fidélité dématérialisée
- Permettre au client d'accéder à son compte client
- Tenir le client informé de l'actualité du réseau
- Autre(s) : Pourriez-vous préciser ?

**23/ Proposez-vous le service de click and collect / drive à vos clients ?**

- Oui
- Non
- C'est variable en fonction du magasin
- Non concerné

**24/ Est-ce ce que vous pouvez accéder aux stocks des autres magasins du réseau ?**

- Oui
- Non
- Non concerné

**25/ Est-ce que vous proposez la connexion Internet gratuite à vos clients en magasin ?**

- Oui
- Non
- C'est variable en fonction du magasin
- Non concerné

**26/ Est-ce que vos vendeurs en magasin sont équipés de tablettes/smartphones pour conseiller les clients ?**

- Oui
- Non
- C'est variable en fonction du magasin
- Non concerné

**27/ Est-ce que vos magasins sont équipés de bornes interactives à destination des clients ?**

- Oui
- Non
- C'est variable en fonction du magasin
- Non concerné

**28/ Pouvez-vous accéder à l'historique d'achats de vos clients dans le cadre du réseau (dans d'autres points de vente ou sur d'autres canaux de distributions du réseau) ?**

- Oui
- Non
- Ne sais pas

**29/ Veuillez décrire les équipements techniques et humains fournis dans le cadre du réseau en cochant la case indiquant votre degré d'accord/désaccord avec les affirmations suivantes (1 : Pas du tout d'accord, 2 : Plutôt d'accord, 3 : Ni d'accord ni pas d'accord, 4 : Plutôt d'accord, 5 : Tout à fait d'accord.)**

**Dans notre réseau...**

**1 2 3 4 5**

1. Nous avons les compétences nécessaires en vente et en marketing pour réussir la gestion de notre relation clientèle.

2. Nos équipes sont bien formées pour utiliser les technologies reliées la relation client efficacement

3. Nous avons les bons techniciens pour nous fournir le support technique nécessaire dans l'utilisation des technologies informatiques.

4. Nous disposons de bons équipements technologiques et informatiques pour gérer la relation avec nos clients

5. Nous avons à notre disposition des outils statistiques pour être autonomes en tant que franchisés dans la mesure des résultats de notre activité

## 5. Les résultats obtenus dans le réseau

**30/ Au cours des deux dernières années, comment pouvez-vous évaluer votre degré de satisfaction avec les performances du réseau à partir des indicateurs suivants ? (1 : Pas du tout d'accord, 2 : Plutôt d'accord, 3 : Ni d'accord ni pas d'accord, 4 : Plutôt d'accord, 5 : Tout à fait d'accord.)**

Je suis satisfait de...	1	2	3	4	5
1.La croissance de nos ventes					
2. La réduction des coûts					
3. Notre rentabilité					
4.L'acquisition de nouveaux clients					
5.La fidélisation de nos clients existants					
6.La satisfaction de nos clients					

## 6. RGPD dans le réseau

Le RGPD ou Règlement Général sur la Protection des Données a été adopté par le parlement européen et le Conseil de l'Union Européenne en 2016 pour une entrée en vigueur en mai 2018. Il vise à harmoniser la gouvernance des informations personnelles au sein des pays membres de l'Union Européenne, notamment au niveau de la sécurisation et la protection des données personnelles que possèdent les entreprises. Il a pour objectifs de renforcer les droits des personnes (droit à la portabilité, droit à l'oubli, consentement actif,...) et à responsabiliser les acteurs traitant les données (responsables de traitement et sous-traitants).

**31/ Comment jugez-vous l'état d'avancement du réseau en matière de votre mise en conformité avec le règlement général sur la protection des données (RGPD) ?**

- Bien avancé
- Moyennement avancé
- En retard
- Non concerné
- NE SAIS PAS

## 7. Fiche signalétique

**32/ Votre sexe :** Homme Femme

**33/ Votre âge :** Moins de 25 ans, entre 25 et 35 ans, entre 36 et 50 ans, entre 51 et 65 ans, 66 ans et plus

**Le questionnaire est terminé ! Nous tenons à vous remercier vivement pour votre contribution à l'élaboration de ce travail de recherche ! Vous pouvez nous contacter pour toute remarque ou question au moyen de l'espace ci-dessous ou à l'adresse mail suivante : [franchise.recherche@gmail.com](mailto:franchise.recherche@gmail.com)**

**Remarques / Suggestions**

## Annexe 6 : Statistiques descriptives des variables de l'étude

	N	Minimum	Maximum	Moyenne		Ecart type	Variance	Skewness		Kurtosis	
					Erreur				Erreur		Erreur
	Statistiques	Statistiques	Statistiques	Statistiques	standard	Statistiques	Statistiques	Statistiques	standard	Statistiques	standard
MixitéRéseau. Êtes-vous franchiseur multi-marques ?	103	1	2	1,72	,045	,452	,204	-,986	,238	-1,049	,472
Franchiseur ou franchisé	187	1	2	1,45	,036	,499	,249	,206	,178	-1,979	,354
Classe d'âge du réseau	178	1	5	3,33	,091	1,211	1,466	-,546	,182	-,651	,362
Taille du réseau	187	1	5	2,73	,087	1,185	1,404	,152	,178	-,975	,354
Plus franchisés? Plus succursaliste? Que franchisés?	103	1	4	2,17	,077	,785	,616	,672	,238	,406	,472
Présence à l'international du réseau	103	1	2	1,44	,049	,498	,248	,258	,238	-1,972	,472
Stratégie d'implantation géographique	187	1	3	1,94	,060	,821	,673	,120	,178	-1,505	,354
Clients	187	1	3	2,19	,044	,600	,361	-,102	,178	-,403	,354
ProgFid.Votre réseau propose-t-il un programme de fidélité à ses c	187	1	2	1,36	,035	,481	,231	,596	,178	-1,663	,354
CentralFid.Les avantages de fidélité :	120	1	2	1,75	,040	,435	,189	-1,169	,221	-,644	,438
ObligFid. Vos franchisés appliquent le programme de fidélité de	116	1	2	1,59	,046	,495	,245	-,355	,225	-1,907	,446
AdhésionFidFranchisés. Quelle est la part (en pourcentage) de vos franchisés	68	0	100	86,00	2,678	22,081	487,582	-2,227	,291	5,026	,574
FidAltern.Vos franchisés peuvent-ils proposer à leurs clients un a	187	1	2	1,82	,028	,387	,150	-1,663	,178	,775	,354
AutreProgFid. Quelle est la part (en pourcentage) de vos franchisé	24	0	50	15,58	3,216	15,756	248,254	1,242	,472	,817	,918

CollectDataFranchisés. Au-delà de la demande du franchiseur, les franchisés col	187	1	4	2,10	,063	,865	,748	,558	,178	-,215	,354
Qui décide la collecte des données clients?	160	1	3	1,74	,070	,887	,786	,542	,192	-1,516	,381
CanalCateFid. Par quel(s) moyen(s) collectez-vous les informations	159	1	2	1,43	,039	,496	,246	,295	,192	-1,937	,383
CanalServiceClt. Par quel(s) moyen(s) collectez-vous les informations	159	1	2	1,60	,039	,491	,241	-,428	,192	-1,840	,383
CanalInternetEtRS. Par quel(s) moyen(s) collectez-vous les informations	159	1	2	1,60	,039	,492	,242	-,401	,192	-1,862	,383
CanalEchangesDirects. Par quel(s) moyen(s) collectez-vous les informations	159	1	2	1,82	,030	,382	,146	-1,717	,192	,960	,383
CanalBDDExternes. Par quel(s) moyen(s) collectez-vous les informations	159	1	2	1,75	,035	,435	,189	-1,156	,192	-,672	,383
Les données démographiques du client (âge, sexe, nombre d'enfants, ...)	160	1	2	1,44	,039	,498	,248	,229	,192	-1,973	,381
les données socio-professionnelles (métier, activités, ...)	160	1	2	1,75	,034	,434	,189	-1,166	,192	-,650	,381
Les données de contact du client (adresse postale, adresse mail, numéro de téléphone, ...)	160	1	2	1,03	,012	,157	,025	6,143	,192	36,184	,381
Les données de ventes internes (fréquences d'achat, montants dépensés, factures, historiques d'achats, ...)	160	1	2	1,47	,040	,501	,251	,101	,192	-2,015	,381
Les données relatives aux interactions avec les clients (échanges de mails, réclamations, attentes, enregistrements, ...)	160	1	2	1,66	,038	,476	,227	-,664	,192	-1,579	,381
Les données clients Web (provenance, parcours de recherche sur le site et sur Internet, ...)	160	1	2	1,73	,035	,445	,198	-1,053	,192	-,902	,381
Les données sur la personnalité du client	160	1	2	1,94	,019	,243	,059	-3,649	,192	11,459	,381

Les données de style de vie (voiture, locataire / propriétaire, ...)	160	1	2	1,91	,022	,283	,080	-2,947	,192	6,771	,381
Niveau de collecte des données	187	0	8	2,63	,131	1,793	3,214	,350	,178	-,223	,354
StockageData. Comment sont gérées ces données ?	160	1	4	1,89	,031	,398	,158	-,280	,192	6,332	,381
ImportanceGestionAvis. Dans le réseau, accordez-vous de l'importance à la gesti	187	1	2	1,09	,021	,288	,083	2,869	,178	6,299	,354
QuiGèreAvisClients. Qui gère les avis clients en ligne ?	167	1	5	2,31	,084	1,085	1,177	,598	,188	,006	,374
Community manager(s)	145	1	2	1,59	,041	,494	,244	-,354	,201	-1,901	,400
Agence spécialisée	145	1	2	1,88	,027	,331	,109	-2,304	,201	3,353	,400
Outils / logiciels de veille en ligne (google alerts, Mention, Social Mention, ...)	145	1	2	1,66	,040	,477	,227	-,660	,201	-1,587	,400
Par des équipements techniques dédiés dans l'entreprise	145	1	2	1,82	,032	,385	,148	-1,689	,201	,866	,400
CA1.Sur vos propres réseaux sociaux (Facebook, Twitter, Instagram, ...)	169	1	2	1,19	,030	,393	,154	1,600	,187	,567	,371
CA2.Sur les réseaux sociaux des concurrents (Facebook, Twitter, Instagram, ...)	169	1	2	1,90	,023	,302	,091	-2,680	,187	5,242	,371
CA3.Sur les pages Web spécialisées d'avis en ligne	169	1	2	1,56	,038	,498	,248	-,228	,187	-1,971	,371
CA4.Sur les moteurs / annuaires de recherche (avis sur google, pages jaunes, ...)	169	1	2	1,39	,038	,489	,239	,453	,187	-1,817	,371
CA5.Sur le site Web de l'entreprise	169	1	2	1,92	,021	,276	,076	-3,054	,187	7,415	,371
ImportanceSatisfaction.Dans le réseau, accordez-vous de l'importance à l'évalua	187	1	2	1,04	,014	,190	,036	4,913	,178	22,379	,354
Par des questionnaires de satisfaction périodiques locaux (au niveau du point de vente)	180	1	2	1,58	,037	,495	,245	-,318	,181	-1,921	,360

Par des questionnaires de satisfaction périodiques nationaux (au niveau du réseau)	180	1	2	1,73	,033	,446	,199	-1,032	,181	-,945	,360
Par un client mystère	180	1	2	1,71	,034	,457	,209	-,910	,181	-1,186	,360
Par des entretiens qualitatifs avec les clients	180	1	2	1,74	,033	,437	,191	-1,130	,181	-,731	,360
Par les avis des clients en ligne	180	1	2	1,27	,033	,446	,199	1,032	,181	-,945	,360
Par les réclamations clients	180	1	2	1,41	,037	,493	,243	,364	,181	-1,888	,360
Le CSAT (le score de satisfaction client)	180	1	2	1,73	,033	,443	,197	-1,064	,181	-,877	,360
Le NPS (le Net Promoter Score)	180	1	2	1,77	,031	,421	,177	-1,309	,181	-,290	,360
Le CES (le Customer Effort Score)	180	1	2	1,96	,014	,194	,038	-4,810	,181	21,377	,360
Intention d'achat/réachat	180	1	2	1,93	,019	,260	,067	-3,333	,181	9,211	,360
Le taux de clients fidélisés	180	1	2	1,69	,035	,464	,216	-,823	,181	-1,338	,360
Parrainages	181	1	2	1,99	,008	,105	,011	-9,433	,181	87,955	,359
Ne sais comment la satisfaction est mesurée.	180	1	2	1,64	,036	,480	,230	-,609	,181	-1,648	,360
A1.Création et l'animation d'une page de leur point de vente sur les réseaux sociaux	187	1	2	1,41	,036	,492	,243	,384	,178	-1,873	,354
A2.Création d'un site Web de leur point de vente	187	1	2	1,81	,029	,391	,153	-1,617	,178	,622	,354
A3.Création d'une base de données clients interne à leur point de vente	187	1	2	1,77	,031	,422	,178	-1,294	,178	-,329	,354
A4.Des statistiques au sujet de leur activité (évolution du chiffre d'affaires, nombre de clients encartés, nombre de nouveaux clients, ...)	187	1	2	1,55	,037	,499	,249	-,184	,178	-1,987	,354
A5.Campagnes de communication à l'attention de leurs clients (publicités, promotions, événements locaux, ...)	187	1	2	1,32	,034	,466	,217	,800	,178	-1,374	,354
A6.Innovation Produit	187	1	2	1,97	,012	,162	,026	-5,915	,178	33,344	,354
Propriété partagée	177	1	2	1,59	,037	,493	,243	-,383	,183	-1,875	,363
Propriété Franchisé	177	1	2	1,63	,036	,485	,235	-,530	,183	-1,739	,363
Propriété Franchiseur	177	1	2	1,78	,031	,416	,173	-1,361	,183	-,149	,363

Propriété du fichier client dans le réseau: franchiseur et/ou franchisé?	187	1	4	2,28	,063	,855	,731	-,060	,178	-,846	,354
Le réseau dispose-t-il d'un site Web marchand	187	1	2	1,40	,036	,490	,240	,430	,178	-1,835	,354
Proposez-vous une application smartphone à destination des clients	187	1	2	1,58	,036	,494	,244	-,339	,178	-1,906	,354
Proposez-vous le service de Click Collect et / ou drive	187	1	4	2,53	,088	1,202	1,444	,077	,178	-1,554	,354
Est-ce que vos franchisés pourraient accéder aux stocks des autres magasins du réseau	187	1	3	2,22	,051	,703	,495	-,336	,178	-,942	,354
Est-ce que vous proposez la connexion Internet gratuite en magasin	187	1	4	2,43	,079	1,082	1,171	,291	,178	-1,208	,354
Est-ce que les vendeurs en magasin sont équipés de tablettes	187	1	4	2,41	,081	1,110	1,233	,320	,178	-1,261	,354
Est-ce que les magasins de l'enseigne sont équipés de bormes interactives	187	1	4	2,49	,075	1,028	1,058	,441	,178	-1,107	,354
CentralFid.Les avantages de fidélité :	120	1	2	1,25	,040	,435	,189	1,169	,221	-,644	,438
Vos franchisés pourraient-ils accéder à l'historique d'achat des clients au sein du réseau	187	1	3	1,65	,042	,571	,326	,189	,178	-,708	,354
Digitalisation du réseau	186	0	9	2,89	,158	2,152	4,630	,753	,178	,163	,355
Avancement RGPD	187	1	5	1,88	,090	1,227	1,506	1,437	,178	1,106	,354
Sexe répondant	187	1	2	1,32	,034	,466	,217	,800	,178	-1,374	,354
Age répondant	187	1	5	3,00	,053	,726	,527	-,171	,178	,351	,354
MPerform	187	1,60	5,00	3,5797	,04994	,68298	,466	-,068	,178	-,301	,354
MQDATA	160	2,00	5,00	3,9275	,05169	,65377	,427	-,394	,192	,247	,381
MDATAuse	160	1,00	5,00	3,4208	,07069	,89410	,799	-,643	,192	,400	,381
MProx	187	2,00	5,00	4,2380	,04875	,66664	,444	-,806	,178	,207	,354
MAutonom	187	1,33	5,00	3,8752	,05447	,74487	,555	-,663	,178	,473	,354
MContract	187	1,00	5,00	3,5258	,08828	1,20721	1,457	-,625	,178	-,532	,354

MComm	187	1,00	5,00	3,8737	,06290	,86018	,740	-,936	,178	,663	,354
MTrust	187	1,00	5,00	3,8086	,05767	,78858	,622	-1,110	,178	1,910	,354
MEngag	187	1,00	5,00	4,1350	,05797	,79279	,629	-1,069	,178	1,422	,354

## Annexe 7 : Détails méthodologiques et statistiques de la purification des échelles de mesure

Dans le cas d'échelles réflexives, où les indicateurs pointent vers le concept à mesurer, on s'attend à ce que les items soient corrélés entre eux et représentent la variable mesurée à un niveau statistique acceptable. Si certaines conditions statistiques ne sont pas réunies, le chercheur pourrait être amené à purifier l'échelle en supprimant des items la constituant, et ce afin d'améliorer les propriétés psychométriques d'une mesure (Jarvis et al, 2003). En effet, plusieurs étapes et indicateurs permettent de tester la fiabilité et les validités des échelles de mesure retenues. Ils sont résumés dans le tableau suivant (Tableau 19) :

**Tableau 19: Résumé des étapes et des critères de choix des instruments de mesure (Oueslati, 2011)**

Etapes	Méthodes utilisées	Application et interprétation
<b>Etape 1 : Structure des échelles de mesure</b>	<b>Test de Bartlett</b>	Le test du Bartlett doit être significatif au seuil de 5%
	<b>Test de KMO</b>	La valeur du KMO doit être comprise entre 0,5 et 1.
	<b>Rotation</b>	- Si la mesure est unidimensionnelle → Analyse factorielle sans rotation - Si la mesure est multidimensionnelle : Choisir entre rotation orthogonale des axes (corrélations entre les axes doit être < à 0,3) ou rotation oblique (corrélations entre les axes doit être > à 0,3).
	<b>Qualité de représentation des items</b>	La variance expliquée par chaque item doit être > à 0,5 pour conclure d'une bonne qualité de représentation de l'item.
	<b>Variance expliquée des facteurs</b>	- La valeur propre de chaque facteur doit être supérieure à un pour qu'il soit retenu. - La variance cumulée doit être supérieure à 60% (Malhorta, 1993).
<b>Etape 2 : Fiabilité des échelles</b>	<b>Alpha de Cronbach (cohérence interne) : sensible au nombre d'items</b>	$0,6 < \alpha < 0,8$ pour les études exploratoires (si l'alpha sans l'item est plus fort, il faut choisir entre éliminer l'item en question ou le garder si cela va affecter la qualité de l'échelle)
	<b>Rhô de Jöreskog (cohérence interne) : plus fiable car moins sensible au nombre d'items</b>	$0,6 < \rho < 0,8$ pour les études exploratoires
<b>Etape 3 : Validités des échelles</b>	<b>Validité faciale et de contenu</b>	- Revue critique de la littérature - Intuition du chercheur - Méthode des experts - Test de compréhension de l'échelle
	<b>Validité convergente</b>	Fiabilité de l'indicateur : Les loadings > à 0,7 AVE (mesure du pourcentage de variance que partage une variable latente avec ses mesures. AVE > à 0,5 (Fornell et Larcker, 1981)
	<b>Validité discriminante</b>	Critère de Fornell-Larcker (1981) : AVE de chaque variable latente > au carré des corrélations avec les autres variables Contributions croisées (cross-loadings) : Corrélations d'un indicateur avec variable latente > corrélations de l'indicateur avec les autres variables

### **I. Étape 1 : Vérification de la stabilité et de la structure des échelles de mesure retenues**

Afin de s'assurer de la stabilité de la structure de nos échelles de mesure, nous avons opté pour l'analyse factorielle en composantes principales avec rotation Varimax qui permet de regrouper des items corrélés entre eux au sein d'une même dimension appelée facteur ou axe. Plusieurs étapes sont à suivre afin de mettre en place l'analyse factorielle. Tout d'abord, il faut s'assurer de la possibilité de réduire les données en facteurs. Ainsi, deux conditions doivent être respectées : le niveau de l'indice KMO et la significativité du test de sphéricité de Bartlett.

L'indice KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) permet de vérifier l'existence d'une variance commune entre les variables. La valeur recommandée doit être supérieure à 0,5, ce qui représente le niveau minimal accepté. Par ailleurs, le test de sphéricité de Bartlett permet d'attester de l'existence de corrélations significatives entre les variables. Il doit être significatif au seuil de 5%. Ces deux tests constituent la condition sine qua non de l'application de l'analyse factorielle. Dans notre cas, tous les indices KMO des échelles retenues sont supérieurs à 0,7 et tous les tests de Bartlett sont significatifs au seuil de 5% (Tableau 20). Les deux tests étant concluants, il est possible de passer à l'analyse de la qualité de représentation des variables.

Il s'agit dans cette étape de vérifier s'il existe des items dans les différentes échelles retenues qui présenteraient des problèmes de représentation de la variable mesurée. Pour cela, il est recommandé de supprimer tous les items dont la qualité de représentation est inférieure à 0,5. Cette règle a été appliquée au niveau de nos échelles de mesure et nous a permis de retenir les items les plus représentatifs des variables mesurées. De même, tous les items qui se retrouvent à cheval entre plusieurs facteurs ont été supprimés.

Par ailleurs, le nombre de facteurs à retenir pour chaque mesure de variable dépend de la valeur propre de chaque dimension qui ne doit pas être inférieure à 1. La valeur propre ou « Eigenvalue » représente la part de la variance de l'ensemble des variables initiales expliquée par le facteur. En appliquant la règle de la valeur propre  $> 1$ , toutes les échelles de mesure retenues dans le cadre de cette recherche se sont avérées unidimensionnelles. Elles permettent de récupérer, dans la majorité des cas plus de 60% de l'information initiale.

La composition finale des différentes échelles est alors présentée dans le tableau (Tableau 20).

## **VI. Étape 2 : Vérification de la fiabilité des échelles de mesure**

La fiabilité correspond au degré de cohérence des résultats d'une échelle lorsque l'on répète les mesures (Pupion, 2012). La méthode de mesure de la fiabilité d'une échelle de mesure la plus utilisée en Marketing est celle du coefficient alpha de Cronbach. Ce coefficient est compris entre 0 et 1 indiquant que plus la valeur de l'alpha est proche de 1, plus il existe une bonne cohérence interne entre les items qui mesurent une variable. Certains items pourraient être supprimés suite au test « Alpha sans l'item ». Ainsi, si on se rend compte qu'un item affaiblit la valeur de l'alpha de Cronbach, il est recommandé de l'éliminer. Il faut noter que la valeur minimale recommandée de l'alpha est de 0,7 (Nunnally, 1967). Après examen du tableau synthétique (Tableau 20), nous remarquons que toutes les mesures proposées présentent des valeurs de l'alpha  $>$  à 0,7.

Par ailleurs, le coefficient alpha de Cronbach a été souvent critiqué pour différentes raisons (Béland et Cousineau, 2018). Un autre indice permet ainsi de s'assurer de la fiabilité des échelles de mesure retenues, tout en intégrant les termes d'erreur (Roussel et al, 2002). Il s'agit du Rhô de Jöreskog exprimé par le niveau de la fiabilité composite et basé sur les contributions factorielles de chaque item. La valeur recommandée du Rhô de Jöreskog pour se prononcer sur une bonne fiabilité de la mesure doit être  $>$  à 0,7 (Nunnally et Bernstein, 1994). Le tableau 20 montre que cette condition a été remplie pour toutes nos échelles de mesure. Ainsi, l'examen des différents indices « Alpha de Cronbach » et « Rhô de Jöreskog » nous permet d'affirmer que les différentes échelles mobilisées présentent une bonne fiabilité interne.

Tableau 20: Qualité psychométrique des échelles utilisées

Echelle	KMO	Test Bartlett	Coeff. Alpha	Rhô de Jöreskog	Variance expliquée	Rhô de la VC	Items	QR
1. Communication inter-organisationnelle	0,901	0,000	0,905	0,925	63,74 %	<b>0,637</b>	Com2	0,734
							Com3	0,707
							Com4	0,669
							Com5	0,601
							Com6	0,557
							Com7	0,603
							Com8	0,591
							2. Proximité relationnelle avec les clients	0,788
Prox2	0,682							
Prox3	0,574							
Prox4	0,717							
3. Autonomie du franchisé	0,745	0,000	0,800	0,863	55,83%	<b>0,541</b>	Auto1	0,738
							Auto2	0,790
							Auto3	0,829
							Auto4	0,711
							Auto5	0,656
4. Contractualisation autour de la gestion de la relation client	0,717	0,000	0,879	0,926	80,6 %	<b>0,805</b>	Contrat1	0,863
							Contrat2	0,791
							Contrat3	0,764
5. Equipements techniques et humains	0,814	0,000	0,886	0,917	69,02 %	<b>0,690</b>	Eq1	0,692
							Eq2	0,770
							Eq3	0,735
							Eq4	0,742
							Eq5	0,512
6. Qualité des données	0,837	0,000	0,856	0,897	63,73 %	<b>0,641</b>	QD1	0,508
							QD2	0,756
							QD3	0,566
							QD4	0,756
							QD5	0,600
7. Utilisations des données	0,747	0,000	0,783	0,860	60,61 %	<b>0,606</b>	DU1	0,622
							DU2	0,644
							DU4	0,552
							DU8	0,606
8. Engagement inter-organisationnel	0,826	0,000	0,893	0,926	75,8 %	<b>0,758</b>	Engag3	0,801
							Engag4	0,754
							Engag5	0,642
							Engag6	0,836
9. Confiance inter-organisationnelle	0,817	0,000	0,903	0,929	72,41 %	<b>0,724</b>	Trust1	0,834
							Trust2	0,758
							Trust3	0,551
							Trust4	0,763
							Trust5	0,716
10. Performance commerciale et Marketing	0,781	0,000	0,849	0,892	62,39 %	<b>0,623</b>	P1	0,619
							P3	0,592
							P4	0,732
							P5	0,593
							P6	0,583

## VII. Étape 3 : Vérification des validités des échelles de mesure

Étudier la validité d'une échelle de mesure revient à apprécier dans quelle mesure l'échelle proposée permet d'observer le construit (Pupion, 2012). Les trois validités que nous proposons de vérifier à travers ce travail de recherche sont la validité faciale et de contenu, convergente et discriminante.

**La validité faciale et de contenu** consiste à s'assurer que les items retenus permettent de mesurer le phénomène étudié. Afin d'y arriver, aucun test statistique n'est nécessaire. Il suffit de faire appel à un groupe d'experts dans le domaine de l'étude afin de juger de la pertinence de la définition apportée aux variables clefs du modèle de recherche, de l'adaptation de l'échelle retenue au contexte de l'étude et à la cohérence entre items retenus et construit à mesurer. Dans notre cas, des experts dans le domaine de la franchise et du marketing ont validé les différentes définitions apportées aux variables, ont vérifié l'adaptation des échelles de mesure au contexte particulier des réseaux de franchise en France et ont attesté de la pertinence des différents items à la mesure des construits. L'étape des prétests des questionnaires nous a également permis de vérifier la compréhension des différents items par les personnes cibles de l'étude.

Par ailleurs, **la validité convergente (VC)** permet de s'assurer que les indicateurs qui sont supposés mesurer chaque construit sont corrélés. Pour cela, il faudrait que le Rhô de la validité convergente soit supérieur à 0,5. Cette condition est remplie pour toutes nos échelles puisque les valeurs du Rhô de la VC varient entre 0,541 et 0,805. Un autre critère consiste à s'assurer que tous les loadings sont supérieurs à 0,7, ce qui est également le cas pour nos mesures (Tableau 20).

**La validité discriminante** des différentes échelles de mesure retenues permet de s'assurer quant à elle que les indicateurs qui sont destinés à mesurer le même construit se distinguent des indicateurs supposés mesurer des construits différents. Cela pourrait être examiné à travers le critère de Fornell et Larcker (1981) qui postule qu'une variable latente partage plus de variance avec ses indicateurs qu'avec toute autre variable latente. Il est vérifié en pratique à l'aide de l'AVE (Average Variance Extracted) de chaque variable latente qui devrait être supérieure au carré des corrélations avec les autres variables latentes.

Autrement, la racine carrée de l'AVE de chaque construit doit être supérieure aux corrélations de ce même construit avec les autres construits du modèle (Tableau 21).

**Tableau 21: Validité discriminante des échelles de mesure retenues (Critère 2)**

	AVE	Auto	DU	DQ	Prox	Contra	Com	Conf	Engag	Eqts	Perf
Auto	<b>0,541</b>	<b>0,736</b>									
DU	<b>0,606</b>	-,084	<b>0,778</b>								
DQ	<b>0,641</b>	,270	,153	<b>0,800</b>							
Prox	<b>0,59</b>	,342	,180	,377	<b>0,748</b>						
Contra	<b>0,805</b>	-,080	,275	,250	,096	<b>0,897</b>					
Com	<b>0,637</b>	,156	,228	,240	,035	,313	<b>0,798</b>				
Conf	<b>0,724</b>	,213	,180	,314	,138	,343	,775	<b>0,850</b>			
Engag	<b>0,758</b>	,296	,138	,306	,227	,346	,673	,753	<b>0,870</b>		
Eqts	<b>0,69</b>	,157	,250	,458	,135	,175	,531	,457	,422	<b>0,830</b>	
Perf	<b>0,623</b>	,205	,166	,190	,115	,096	,501	,492	,490	,431	<b>0,789</b>

Un autre critère nous permet également de nous assurer de la validité discriminante de nos différentes échelles de mesure. Il consiste à étudier les contributions croisées (cross-loadings). Un indicateur devrait ainsi avoir des corrélations plus élevées avec la variable latente qui lui correspond qu'avec une autre variable latente (Tableau 22). Dans notre cas, l'examen de ces deux critères nous révèle que les conditions de validité sont remplies, ce qui nous amène à nous prononcer sur une bonne validité discriminante de nos échelles de mesure.

Tableau 22: Contributions croisées des indicateurs (Critère 1 de la validité discriminante)

	Auto	Prox	Contra	Eqts	DQ	DU	Engag	Conf	Perf	Com
Auto1	<b>0,670</b>	0,302	-0,099	0,085	0,161	0,027	0,226	0,136	0,186	0,018
Auto2	<b>0,881</b>	0,278	0,043	0,224	0,361	-0,114	0,393	0,333	0,222	0,242
Auto3	<b>0,896</b>	0,285	0,115	0,223	0,302	-0,043	0,427	0,368	0,213	0,252
Auto4	<b>0,611</b>	0,332	-0,121	0,037	0,129	-0,025	0,104	0,073	0,123	-0,021
Auto5	<b>0,554</b>	0,050	-0,006	0,104	0,158	-0,015	0,140	0,120	0,075	0,121
Prox1	0,210	<b>0,834</b>	0,126	0,175	0,327	0,196	0,161	0,138	0,085	0,030
Prox2	0,349	<b>0,824</b>	0,022	0,014	0,328	0,058	0,220	0,150	0,068	0,020
Prox3	0,277	<b>0,750</b>	0,068	0,082	0,234	0,166	0,131	0,087	0,098	0,037
Prox4	0,260	<b>0,841</b>	0,128	0,095	0,301	0,141	0,148	0,096	0,127	-0,001
Contra1	0,058	0,081	<b>0,933</b>	0,240	0,269	0,226	0,325	0,340	0,115	0,330
Contra2	0,023	0,065	<b>0,902</b>	0,173	0,196	0,262	0,334	0,356	0,115	0,362
Contra3	-0,021	0,156	<b>0,855</b>	0,165	0,234	0,228	0,229	0,213	0,079	0,172
Eq1	0,190	0,059	0,181	<b>0,840</b>	0,356	0,293	0,404	0,457	0,354	0,501
Eq2	0,135	0,072	0,217	<b>0,880</b>	0,351	0,327	0,381	0,380	0,386	0,494
Eq3	0,140	0,067	0,127	<b>0,845</b>	0,392	0,207	0,297	0,318	0,294	0,427
Eq4	0,199	0,103	0,164	<b>0,854</b>	0,404	0,233	0,273	0,321	0,347	0,410
Eq5	0,230	0,183	0,200	<b>0,724</b>	0,412	0,162	0,370	0,379	0,327	0,369
DQ1	0,297	0,280	0,231	0,372	<b>0,737</b>	0,169	0,285	0,237	0,108	0,173
DQ2	0,316	0,338	0,196	0,331	<b>0,864</b>	0,158	0,294	0,304	0,124	0,206
DQ3	0,213	0,309	0,215	0,392	<b>0,774</b>	0,238	0,275	0,278	0,212	0,250
DQ4	0,304	0,338	0,225	0,361	<b>0,862</b>	0,166	0,274	0,272	0,210	0,223
DQ5	0,209	0,191	0,158	0,382	<b>0,757</b>	0,088	0,181	0,251	0,184	0,189
DU1	-0,232	0,027	0,300	0,149	0,073	<b>0,754</b>	0,020	0,049	0,049	0,140
DU2	-0,154	0,051	0,174	0,176	0,049	<b>0,747</b>	0,015	0,040	0,153	0,063
DU4	0,073	0,226	0,172	0,279	0,301	<b>0,783</b>	0,182	0,192	0,206	0,237
DU8	0,026	0,178	0,199	0,287	0,170	<b>0,826</b>	0,231	0,284	0,222	0,379
Engag3	0,337	0,147	0,349	0,400	0,331	0,240	<b>0,900</b>	0,763	0,436	0,666
Engag4	0,312	0,056	0,274	0,357	0,224	0,136	<b>0,862</b>	0,666	0,390	0,598
Engag5	0,385	0,249	0,225	0,311	0,300	0,125	<b>0,801</b>	0,547	0,346	0,402
Engag6	0,379	0,253	0,308	0,388	0,291	0,076	<b>0,915</b>	0,646	0,456	0,575
Conf1	0,315	0,168	0,271	0,406	0,307	0,221	0,734	<b>0,915</b>	0,435	0,731
Conf2	0,272	0,116	0,247	0,377	0,180	0,185	0,636	<b>0,866</b>	0,361	0,656
Conf3	0,235	0,070	0,216	0,364	0,299	0,065	0,541	<b>0,736</b>	0,324	0,532
Conf4	0,235	0,102	0,366	0,394	0,322	0,257	0,636	<b>0,877</b>	0,377	0,678
Conf5	0,353	0,155	0,352	0,382	0,318	0,125	0,657	<b>0,850</b>	0,383	0,609
Perf1	0,190	-0,003	0,068	0,309	0,109	0,230	0,330	0,319	<b>0,776</b>	0,383
Perf3	0,060	0,029	0,038	0,269	0,135	0,101	0,367	0,370	<b>0,763</b>	0,406
Perf4	0,169	0,123	0,137	0,399	0,177	0,229	0,362	0,325	<b>0,854</b>	0,392
Perf5	0,169	0,052	0,113	0,299	0,098	0,108	0,344	0,307	<b>0,766</b>	0,344
Perf6	0,318	0,218	0,098	0,343	0,281	0,161	0,440	0,424	<b>0,785</b>	0,433
Com2	0,139	-0,002	0,287	0,408	0,187	0,251	0,528	0,671	0,428	<b>0,856</b>
Com3	0,189	0,000	0,301	0,425	0,206	0,145	0,596	0,670	0,368	<b>0,840</b>
Com4	0,085	-0,037	0,241	0,488	0,198	0,222	0,485	0,628	0,358	<b>0,816</b>
Com5	0,241	0,107	0,303	0,426	0,292	0,227	0,532	0,701	0,399	<b>0,787</b>
Com6	0,112	0,015	0,328	0,465	0,287	0,360	0,453	0,525	0,425	<b>0,756</b>
Com7	0,283	0,033	0,136	0,356	0,147	0,193	0,533	0,498	0,430	<b>0,768</b>
Com8	0,157	0,025	0,226	0,412	0,120	0,224	0,493	0,510	0,367	<b>0,759</b>

# Table des matières

<b>REMERCIEMENTS</b> .....	<b>2</b>
<b>SOMMAIRE</b> .....	<b>3</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX</b> .....	<b>5</b>
<b>LISTE DES FIGURES</b> .....	<b>6</b>
<b>GLOSSAIRE</b> .....	<b>7</b>
<b>INTRODUCTION GENERALE</b> .....	<b>9</b>
<b>CHAPITRE I : LES DONNEES CLIENTS AU CROISEMENT DE DIFFERENTS CHAMPS DE RECHERCHE ..</b>	<b>15</b>
I. LES ORIGINES DE L'IMPORTANCE ACCORDEE AUX DONNEES .....	15
<i>I.1. Les changements structurels du comportement de consommateur</i> .....	15
<i>I.2. Les changements structurels du comportement organisationnel</i> .....	16
II. LES DONNEES CLIENTS GENEREES ET COLLECTEES : DEFINITIONS PAR LES TYPOLOGIES.....	18
<i>II.1. Les données clients personnelles / non personnelles</i> .....	18
<i>II.2. Les données clients en fonction de leur(s) source(s)</i> .....	19
<i>II.3. Les données clients en fonction de leur niveau de traitement</i> .....	20
<i>II.4. De la donnée aux mégadonnées ou big data</i> .....	21
III. LES DONNEES CLIENTS : UNE ARME A DOUBLE TRANCHANT ?.....	21
<i>III.1. Les apports des données clients</i> .....	22
III.1.a. La personnalisation.....	22
III.1.b. La monétisation des bases de données.....	23
<i>III.2. Les limites des données clients</i> .....	23
III.2.a. Les limites liées aux consommateurs .....	23
III.2.b. Les limites liées au cadre juridique .....	25
III.2.c. Les limites liées au cadre organisationnel.....	26
VI. LES FONDEMENTS DU MARKETING RELATIONNEL AUTOUR DES DONNEES CLIENTS .....	27
<i>VI.1. La théorie de l'échange social (Bagozzi, 1974)</i> .....	27
<i>VI.2. La théorie de la confiance-engagement (Morgan et Hunt, 1994)</i> .....	28
<i>VI.3. La confiance : un concept central du marketing relationnel</i> .....	29
VI.3.a. La confiance dans les relations inter-organisationnelles.....	30
VI.3.b. La confiance dans les relations organisation –client.....	31
<i>VI.4. L'engagement, l'une des conséquences de la confiance</i> .....	32
<i>VI.5. Le savoir-faire, une valeur partagée dans le cadre des réseaux de franchise ?</i> .....	32
V. LA SYNTHESE DE LA REVUE DE LITTERATURE .....	34
<b>CHAPITRE 2 : L'ETUDE QUALITATIVE, METHODOLOGIE ET PREMIERS RESULTATS .....</b>	<b>36</b>
I. LE CHOIX D'UNE DEMARCHE QUALITATIVE INDUCTIVE.....	36
II. LA STRATEGIE DE L'ECHANTILLONNAGE QUALITATIF .....	37
III. L'ANALYSE DE CONTENU.....	39
<i>III.1. L'analyse lexicale sur ALCESTE</i> .....	40
III.1.a. La préparation des corpus : .....	41
III.1.b. Présentation des résultats de l'analyse lexicale : .....	43
1. Le sous-groupe 1 : corpus global.....	43
2. Le sous-groupe 2 : corpus franchisés.....	44
3. Le sous-groupe 3 : corpus franchiseurs .....	46
4. Le sous-groupe 4 : corpus experts de la franchise.....	47
III.1.c. Synthèse des analyses sous Alceste .....	49

III.1.d. Les limites de l'analyse lexicale avec le logiciel Alceste.....	50
III.2. L'analyse thématique sur NVIVO 12.....	51
III.2.a. Le choix du logiciel Nvivo 12.....	51
III.2.b. Présentation des résultats NVIVO 12.....	51
1. La place de la donnée client dans les réseaux de franchise.....	52
<b>LES MODES DE COLLECTE DES DONNEES CLIENTS</b> .....	52
<b>LES TYPES DE DONNEES COLLECTEES</b> .....	53
<b>L'USAGE ET LA FINALITE DE LA DONNEE</b> .....	55
<b>LA RESPONSABILITE DU TRAITEMENT DE LA DONNEE</b> .....	57
<b>LES MOTIVATIONS ET LES FREINS A LA COLLECTE DES DONNEES</b> .....	58
<b>SYNTHESE DE LA PREMIERE CATEGORIE CONCEPTUELLE : LA PLACE DE LA DONNEE CLIENT DANS LES RESEAUX</b>	
<b>FRANCHISE</b> .....	60
<b>LES DONNEES CLIENTS DANS LES CONTRATS DE FRANCHISE</b> .....	61
<b>LA RESPONSABILITE</b> .....	63
<b>LA POSSESSION DU FICHIER CLIENT</b> .....	64
<b>POSTULATS SYNTHETIQUES DU THEME 2 : LA PLACE DE LA DONNEE CLIENT DANS LES CONTRATS DE FRANCHISE</b> .....	70
2. Les facteurs de succès dans la gestion des données clients.....	71
<b>LES FACTEURS DE SUCCES LIES AU RESEAU</b> .....	71
<b>LES FACTEURS DE SUCCES LIES AUX RELATIONS FRANCHISEUR-FRANCHISES</b> .....	74
<b>POSTULATS SYNTHETIQUES DU POINT 4 : LES FACTEURS DE SUCCES LIES A LA GESTION DES DONNEES CLIENTS.</b> ..	79
3. L'impact de la gestion de la donnée client sur les facteurs de performances du réseau de franchise.....	80
<b>L'IMPACT SUR LES FACTEURS DE PERFORMANCES COMMERCIALES ET MARKETING</b> .....	80
<b>L'IMPACT SUR LES PERFORMANCES ECONOMIQUES ET FINANCIERES DU RESEAU</b> .....	81
<b>POSTULATS SYNTHETIQUES DE LA QUATRIEME CATEGORIE CONCEPTUELLE : L'IMPACT DE LA GESTION DES DONNEES</b>	
<b>SUR FACTEURS DE PERFORMANCE AU SEIN DES RESEAUX DE FRANCHISE</b> .....	82
4. Les changements induits par la mise en place du RGPD.....	83
<b>LES CHANGEMENTS ORGANISATIONNELS INDUITS PAR LA MISE EN CONFORMITE AU RGPD</b> .....	83
<b>POSTULATS SYNTHETIQUES DU POINT 5 : L'IMPACT DU RGPD SUR LA GESTION DES DONNEES CLIENTS :</b> .....	90
VI. SYNTHESE DE L'ETUDE QUALITATIVE.....	91
<b>CHAPITRE 3 : LE MODELE DE RECHERCHE</b> .....	<b>95</b>
I. LES EFFETS DES VARIABLES LIEES AU FRANCHISE.....	95
I.1. <i>Les effets de l'autonomie perçue du franchisé</i> .....	95
I.2. <i>Les effets de la proximité relationnelle franchisé-clients</i> .....	96
II. LES EFFETS DES VARIABLES LIEES AU RESEAU.....	97
II.1. <i>Les effets de la communication inter-organisationnelle</i> .....	97
II.2. <i>Les effets de la contractualisation autour des données clients</i> .....	98
II.3. <i>Les effets de la propriété de la base de données clients</i> .....	99
II.4. <i>Effets du niveau de digitalisation du réseau</i> .....	100
II.5. <i>Les effets des équipements techniques et humains</i> .....	100
III. LES EFFETS DES VARIABLES CENTRALES DU MODELE.....	102
III.1. <i>Les effets de la confiance inter-organisationnelle</i> .....	102
III.2. <i>Les effets de l'engagement inter-organisationnel</i> .....	103
III.3. <i>Les effets de la qualité perçue des données collectées</i> .....	103
III.4. <i>Les effets des utilisations des données</i> .....	104
IV. LES EFFETS DES VARIABLES DE CONTROLE.....	104
V. LA SYNTHESE DES HYPOTHESES DE RECHERCHE A TESTER.....	105
<b>CHAPITRE 4 : LA METHODOLOGIE DE L'ETUDE QUANTITATIVE</b> .....	<b>108</b>
I. LA REDACTION DU QUESTIONNAIRE.....	108
I.1. <i>Choix des échelles de mesure</i> .....	109
I.2. <i>Les échelles de mesure des variables dépendantes</i> .....	109
I.2.a. L'échelle de mesure de la performance Marketing et commerciale.....	109
I.2.b. L'échelle de mesure de la confiance inter-organisationnelle.....	111
I.2.c. L'échelle de mesure de l'engagement inter-organisationnel.....	112

.2.d. L'échelle de mesure de la qualité perçue des données .....	112
I.2.e. L'échelle de mesure des utilisations marketing des données .....	113
I.3. <i>Les échelles de mesure des variables indépendantes</i> .....	113
I.3.a. L'échelle de mesure de la communication inter-organisationnelle.....	113
I.3.b. L'échelle de mesure de l'autonomie perçue du franchisé.....	114
I.3.c. L'échelle de mesure de la proximité relationnelle du franchisé avec ses clients.....	115
I.3.d. L'échelle de mesure des « Équipements techniques et humains ».....	116
I.3.e. L'échelle de mesure de la contractualisation autour de la gestion des données clients .....	116
I.3.f. Mesure du niveau de digitalisation du réseau .....	117
I.4. <i>Les mesures des variables de contrôle</i> .....	117
II. L'ADMINISTRATION DU QUESTIONNAIRE .....	118
<b>CHAPITRE 5 : L'ANALYSE DES DONNEES STATISTIQUES.....</b>	<b>120</b>
I. PHASE 1 : LES ANALYSES DESCRIPTIVES DES DONNEES .....	120
I.1. <i>Caractéristiques de l'échantillon</i> .....	121
I.1.a. Caractéristiques des répondants.....	121
I.1.b. Description des réseaux .....	122
1. Secteurs d'activité des réseaux .....	123
2. Age des réseaux.....	124
3. Taille des réseaux.....	124
4. Stratégie de marque des réseaux.....	125
5. Mixité des réseaux.....	126
6. Présence à l'international.....	126
I.2. <i>Gestion de la donnée client et de la relation client dans les réseaux de franchise</i> .....	127
I.2.a. Type de clientèle.....	127
I.2.b. Programme de fidélité.....	127
I.2.c. Collecte de données clients.....	129
1. Décision de collecte des données clients.....	129
2. Canaux de collecte des données .....	129
3. Typologie des données collectées.....	130
4. Niveau de collecte des données clients dans les réseaux.....	131
I.2.d. La gestion des données clients .....	131
1. Le stockage des données.....	131
2. Le traitement des données.....	132
3. Traitement des données clients par secteur d'activité.....	133
I.2.e. La gestion des avis en ligne .....	134
1. La responsabilité de gestion des avis clients en ligne dans les réseaux de franchise .....	135
2. Les moyens de gestion des avis clients en ligne .....	135
3. Canaux de suivi des avis clients .....	136
I.2.f. La gestion de la satisfaction Clients .....	136
1. Les moyens de collecte des données de satisfaction .....	136
2. Les indicateurs de mesure de la satisfaction client.....	137
3. Responsabilité de collecte et de traitement des données de satisfaction client.....	138
I.3. <i>La gestion de la relation franchiseurs/ franchisés dans les réseaux de franchise</i> .....	139
I.3.a. Autonomie des franchisés dans la gestion de la relation clients .....	139
I.3.b. la contractualisation autour de la gestion des données clients.....	140
I.3.c. La propriété du fichier client.....	140
I.3.d. Degré de digitalisation du réseau .....	141
1. Niveau de digitalisation du réseau .....	141
2. Les domaines de digitalisation du réseau.....	142
3. La relation entre le niveau de collecte des données clients et le niveau de digitalisation du réseau	142
I.4. <i>Mise en conformité avec le RGPD</i> .....	143
I.3.a. Les facteurs explicatifs du niveau d'avancement RGPD.....	143
1. La relation « Implantation à l'international » et « Avancement RGPD ».....	144
2. La relation « Stockage des données » et état d'avancement en matière de RGPD .....	144
II. PHASE 2 : LA PURIFICATION DES ECHELLES DE MESURE.....	145

III. PHASE 3 : LE TEST DU MODELE DE RECHERCHE .....	145
III.1. <i>Étape 1 : Test de l'homogénéité de l'échantillon global</i> .....	146
III.2. <i>Étape 2 : Vérification de la qualité d'ajustement du modèle global</i> .....	148
III.3. <i>Étape 3 : Test des hypothèses</i> .....	150
III.3.a. Les effets des facteurs liés au franchisé.....	150
1. Les effets de l'autonomie perçue du franchisé .....	150
2. Les effets de la proximité du franchisé avec ses clients.....	150
III.3.b. Les effets des facteurs liés au réseau .....	151
1. Les effets de la communication inter-organisationnelle .....	151
2. Les effets de la contractualisation autour de la gestion des données clients.....	151
3. Les effets de la propriété de la base des données clients.....	151
4. Les effets du niveau de digitalisation du réseau.....	152
5. Les effets des équipements techniques et humains.....	152
III.3.c. Les effets des variables centrales du modèle .....	152
III.3.d. Les effets des variables de contrôle.....	153
<b>CHAPITRE 6. SYNTHÈSE DES RESULTATS, RECOMMANDATIONS MANAGERIALES ET CONCLUSION</b> .....	<b>156</b>
I. LA QUALITE RELATIONNELLE DANS LES RESEAUX DE FRANCHISE.....	157
II. LA GESTION DES DONNEES CLIENTS DANS LES RESEAUX DE FRANCHISE.....	159
III. LA PERFORMANCE MARKETING ET COMMERCIALE DANS LES RESEAUX DE FRANCHISE.....	163
IV. LES RECOMMANDATIONS MANAGERIALES .....	164
IV.1. <i>La donnée client, source de personnalisation de la relation franchiseur/franchisés</i> .....	164
IV.2. <i>Le savoir-faire partagé franchiseur-franchisé</i> .....	166
IV.3. <i>Les équipements techniques et humains au cœur de la gestion des données clients</i> .....	167
IV.4. <i>La confiance et l'éthique au cœur des échanges autour de la donnée</i> .....	167
V. CONCLUSION .....	169
<b>RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES</b> .....	<b>171</b>
<b>ANNEXES</b> .....	<b>180</b>
ANNEXE 1 : GUIDES D'ENTRETIEN (FRANCHISEURS, FRANCHISES, EXPERTS DE LA FRANCHIE) .....	181
ANNEXE 2 : LE TABLEAU RECAPITULATIF DES REpondANTS A L'ETUDE QUALITATIVE.....	192
ANNEXE 3 : LE TABLEAU RECAPITULATIF DE LA CLASSIFICATION DES CODES SOUS L'ANALYSE Nvivo 12 .....	195
ANNEXE 4 : LETTRE EXPLICATIVE ACCOMPAGNANT LES QUESTIONNAIRES.....	199
ANNEXE 5 : LES QUESTIONNAIRES FRANCHISEURS ET FRANCHISES .....	200
ANNEXE 6 : STATISTIQUES DESCRIPTIVES DES VARIABLES DE L'ETUDE.....	228
ANNEXE 7 : DETAILS METHODOLOGIQUES ET STATISTIQUES DE LA PURIFICATION DES ECHELLES DE MESURE.....	234
<b>TABLE DES MATIERES</b> .....	<b>241</b>