Les réseaux de franchise face à l'omnicanalité :

Savoir-faire et pratiques interactives de génération de la valeur omnicanale

Novembre 2022

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

Rapport de recherche commandité par

Fédération Française Franchise

Avec le soutien de

BANQUE POPULAIRE

Remerciements

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

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

Les membres de l'équipe remercient également l'ensemble des franchiseurs et franchisés qui ont participé aux entretiens pour leur temps et leur collaboration précieuse.

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

Equipe de recherche

Coordinateur de l'équipe de recherche

Nabil Ghantous, Professeur de Marketing, EM Normandie, Métis Lab.
nghantous@em-normandie.fr

Membres

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

Damien Chaney, Professeur de Marketing, EM Normandie, Métis Lab.
dchaney@em-normandie.fr

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

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

Sommaire

Remerciements 2

Liste des figures 4

Liste des tableaux 5

Résumé 6

1. Introduction 8

2. Cadre théorique et questions de recherche 10

3. L'étude empirique 18

4. Le savoir-faire omnicanal en franchise 22

5. Les pratiques de génération interactive de la valeur dans un cadre omnicanal 146

6. Discussion des résultats 176

Annexes 188

Table des matières 203

Références 208

Liste des figures

Figure 1. Cartographie du savoir-faire omnicanal dans la franchise 23
Figure 2. Les six compétences clefs du savoir-faire de design du parcours client 24
Figure 3. Les compétences clefs du savoir-faire d'intégration des canaux 36
Figure 4. Les cinq piliers du savoir-faire de communication externe 43
Figure 5. Reconfiguration du savoir-faire d'animation du réseau 52
Figure 6. Les piliers du savoir-faire reconfiguré de formation et de transmission 62
Figure 7. Le soutien aux franchisés au-delà de la formation et du rôle des animateurs 69
Figure 8. Les quatre piliers du savoir-faire d'audit et de contrôle des franchisés 74
Figure 9. Les huit piliers du savoir-faire de marketing interne 81
Figure 10. Les six piliers du savoir-faire de gestion de la *data* 93
Figure 11. Les trois pôles du savoir-faire juridique 110
Figure 12. Les piliers du savoir-faire de reconfiguration 130
Figure 13. Les domaines du savoir-faire de structuration organisationnelle 138
Figure 14. Les domaines de génération interactive de valeur dans un cadre omnicanal 148
Figure 15. Domaines de codestruction de la valeur omnicanale 162
Figure 16. Génération interactive de valeur omnicanale, directe et en réseau 165
Figure 17. Les styles de cocréation et de coproduction des franchiseurs 171

Liste des tableaux

Tableau 1. Caractéristiques des réseaux et entretiens menés 20
Tableau 2. Principales thématiques des entretiens 21
Tableau 3. Préconisations managériales pour les différentes dimensions du savoir-faire omnicanal 182

Résumé

Ce rapport a pour objectif de répondre à deux questions de recherche complémentaires, relatives à comment l'omnicanalité modifie les pratiques des franchiseurs, d'une part en matière des compétences constitutives d'un méta-savoir-faire omnicanal, et d'autre part en matière de génération interactive de valeur omnicanale avec les franchisés.

Pour répondre à ces questions, ce rapport se base sur l'analyse de 91 entretiens menés avec des franchiseurs et des franchisés. Compte tenu de la transversalité de la question omnicanale dans un réseau de franchise, nous avons fait le choix de recueillir le point de vue de différentes directions fonctionnelles à la tête de réseaux de franchise, comprenant notamment les directions marketing, communication, digitale, data, juridique, développement, réseau, systèmes d'information, ainsi que la direction générale. De plus, nous avons interrogé des animateurs réseau, en première ligne de contact avec les franchisés dans la mise en œuvre de la transformation omnicanale, ainsi que des franchisés. Au total, sept réseaux ont participé de façon transversale à cette recherche. Ces réseaux sont de tailles différentes, représentent divers secteurs d'activité dans le commerce et les services, et ont des niveaux variés de maturité omnicanale.

Les principaux résultats en réponse à chacune des deux questions de recherche sont présentés ci-dessous.

QR 1. Quels savoir-faire nouveaux et/ou reconfigurés constituent le méta-savoir-faire omnicanal du franchiseur ?

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

franchisés, apparaissaient déjà dans de précédents travaux de recherche de la FFF, nous mettons en évidence des besoins de reconfiguration pour les adapter à l'ère omnicanale. D'autres savoir-faire, tels que celui du design du parcours client ou du marketing interne, sont nouveaux en comparaison à ceux cartographiés dans les travaux précédents.

QR 2. Quelles sont les pratiques de génération interactive de valeur dans un réseau de franchise dans le cadre d'une stratégie omnicanale ?

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

1. Introduction

La notion de savoir-faire est centrale à la franchise. Selon le Code de Déontologie Européen de la Franchise, *« le savoir-faire est un ensemble d'informations pratiques non brevetées, résultant de l'expérience du franchiseur et testées par celui-ci. Il est secret, substantiel et identifié. »* Par ailleurs, ce savoir-fai²re est constitutif de la relation et du contrat de franchise, puisqu'il fait partie avec la marque et les produits et services du *concept* que le franchiseur apporte à ses franchisés selon les Annexes françaises au Code susmentionné. Or, le savoir-faire du franchiseur au sens large dépasse le savoir-faire technique qu'il transfère aux franchisés. Particulièrement, il comprend également le savoir-faire organisationnel, relatif à l'ingénierie et au management du réseau, et qui couvre des compétences qui ne sont pas nécessairement partagées avec les franchisés, telles que l'agilité organisationnelle, la communication externe, ou encore les achats et la logistique (El Akremi et al., 2009 ; Perrigot et al., 2013a).

Depuis les premières recherches scientifiques qu'elle a lancées en 1998, la Fédération Française de la Franchise (FFF) a accordé une grande importance à l'étude des *savoir-faire en franchise*. Cela a alors donné lieu à plusieurs rapports de recherche sur la question (cf. particulièrement El Akremi et al., 2009 ; Perrigot et al., 2006 ; Le Nadant et Simon-Lee, 2021), qui ont permis notamment de cartographier les composantes clefs du savoir-faire organisationnel sources de l'avantage concurrentiel des réseaux.

D'autres recherches commandées par la FFF ont révélé que ces composantes génériques nécessitent souvent d'être revisitées lorsque les réseaux se lancent dans des contextes nouveaux ou des stratégies différentes de celles qu'elles suivent traditionnellement. Par exemple, dans leur étude de l'internationalisation des réseaux de franchise, Ghantous et al. (2013) ont mis en avant que les franchiseurs doivent s'armer de nouveaux savoir-faire pour réussir à l'international, tels que celui de la communication interculturelle, et reconfigurer certains savoir-faire maîtrisés au niveau national, tels que ceux du soutien et du contrôle des franchisés.

Au cours des quinze dernières années, le monde du commerce et des services s'est embarqué dans une transformation omnicanale, avec la démultiplication des canaux physiques et digitaux utilisés pour communiquer avec le consommateur et vendre les produits et services des marques, et la mise en place d'expériences client avec le moins de friction à travers ces canaux (Belvaux et Notebaert, 2018 ; Vanheems, 2015). Cette transformation s'est d'abord accélérée sous l'effet du progrès technologique, l'apparition de nouveaux concurrents et notamment les *pure players*, et la modification des comportements des consommateurs, de plus en plus

connectés, informés et exigeants. Elle s'est d'autant plus enracinée avec la crise sanitaire du COVID-19 et les restrictions qu'elle a imposées sur le commerce traditionnel.

Les réseaux de franchise ne sont pas en reste dans cette grande transformation. Les résultats de l'Enquête Annuelle de la Franchise, réalisée par la Banque Populaire en partenariat avec la FFF, révèlent ainsi année après année l'engagement grandissant des réseaux dans la digitalisation de l'expérience client, la proposition de nouveaux canaux d'e-commerce et de m-commerce, la *phygitalisation* des espaces de vente, ou encore le développement de canaux hybrides tels que le *Click & Collect*, le *drive*, ou le *Ship from Store*. Cette tendance profonde d'investissement dans l'omnicanalité est observée à la fois au niveau des franchiseurs et des franchisés[1].

Cette recherche part du postulat que la transformation omnicanale des réseaux de franchise, par ses caractéristiques techniques, sa grande envergure, et son impact sur les comportements des différentes parties-prenantes internes et externes, nécessite une adaptation du savoir-faire organisationnel du franchiseur afin de rester compétitif dans cette nouvelle ère. Ainsi, ce rapport vise à mettre en lumière les nouvelles composantes de savoir-faire que les réseaux devront maîtriser et les reconfigurations à apporter aux composantes classiques déjà connues dans la franchise.

Les sections suivantes de ce rapport présentent d'abord le cadre théorique et les questions de la recherche, suivis par une description de l'étude empirique mise en place pour y répondre, puis par les résultats des analyses des données collectées. Le rapport se conclut par une discussion des principaux résultats et des recommandations managériales.

[1] Cf. par exemple la 18ème Enquête Annuelle de la Franchise, réalisée par la Banque Populaire en partenariat avec la FFF et Kantar. https://www.banquepopulaire.fr/professionnels/artisan-commercant-franchise/enquete-franchise/

2. Cadre théorique et questions de recherche

2.1. Le savoir-faire omnicanal

La notion de savoir-faire est centrale à l'univers de la franchise. En effet, les savoir-faire sont d'une part au cœur du « métier de franchiseur », et d'autre part au cœur du principe même de la franchise comme mode organisationnel[2], (El Akremi et al., 2009 ; Le Nadant et Simon-Lee, 2021). Par ailleurs, au-delà des aspects organisationnel et juridique, l'importance du savoir-faire en franchise repose sur le fait qu'il constitue une source importante de l'avantage concurrentiel et de la survie des réseaux (El Akremi et al., 2009). Ainsi, si la notion de savoir-faire est finalement peu abordée dans la littérature anglo-saxonne[3], cette littérature a fortement mobilisé ces dernières années les concepts voisins de connaissances (ex. Paswan et Wittmann, 2009 ; Paswan et al., 2014), de compétences (ex. Ghantous et Das, 2018 ; Gillis et al., 2014) et de capacités dynamiques (El Akremi et al., 2015 ; Ghantous et al., 2018) pour étudier des savoir-faire du franchiseur et leur rôle dans la création et le maintien de l'avantage concurrentiel.

Une revue de la littérature sur le concept de savoir-faire en franchise est au-delà de l'ambition de ce rapport. Le lecteur pourra se référer aux nombreux travaux de recherche commandités depuis 1998 par la Fédération Française de la Franchise, et dont plusieurs avaient justement comme objectif d'étudier les savoir-faire, de les cartographier, et de comprendre leur impact sur la performance (cf. notamment El Akremi et al., 2009 ; Perrigot et al., 2006 ; Le Nadant et Simon-Lee, 2021).

Plusieurs distinctions ont été avancées à travers les années entre différentes formes de savoir-faire, y compris les savoir-faire tacites vs explicites, centraux vs périphériques, ou encore métier vs organisationnel (Le Nadant et Simon-Lee, 2021). Cette dernière distinction nous concerne particulièrement dans ce rapport. Le savoir-faire métier, également appelé savoir-faire technique (Perrigot et al., 2013a), est celui auquel fait référence le Code Déontologie Européen[1] de la Franchise, et dont le transfert au franchisé est un élément constitutif du contrat de franchise. Le savoir-faire organisationnel est quant à lui relatif à l'ingénierie et au management

[2] Le Code Déontologie Européen de la Franchise définit le savoir-faire comme *« un ensemble d'informations pratiques non brevetées, résultant de l'expérience du franchiseur et testées par celui-ci […], secret, substantiel et identifié. »*

[3] Le Nadant et Simon-Lee (2021) attribuent le manque de recherches anglo-saxonnes faisant explicitement référence au savoir-faire au fait que ce dernier est absent de la définition juridique américaine du contrat de franchise, tandis qu'il est central dans des pays comme la France.

du réseau. Il couvre des compétences du franchiseur telles que la communication externe ou la logistique, et il n'est pas nécessairement partagé avec les franchisés (El Akremi et al., 2009 ; Perrigot et al., 2013a).

Dans ce rapport, nous nous intéressons au savoir-faire organisationnel lié à la gestion de l'omnicanalité dans un réseau de franchise. En effet, le passage des réseaux de franchise du commerce traditionnel à un commerce multi-canal puis omnicanal soulève de nombreuses questions sur plusieurs terrains. Comment gérer l'expérience client pour qu'elle soit sans ou avec le moins de friction possible, dans un réseau non seulement constitué d'unités géographiquement dispersées, mais également dont une grande partie est possédée et gérée par des entrepreneurs indépendants, les franchisés ? Comment accompagner les franchisés dans la transformation omnicanale ? Comme protéger la marque avec la démultiplication des canaux ? Comment transformer les process internes du franchiseur et plus généralement du réseau pour les adapter au commerce omnicanal ? Comment répondre aux défis juridiques qui apparaissent avec l'omnicanalité, que ce soit au niveau de la relation avec les clients finaux ou avec les franchisés ?

La littérature met en avant des caractéristiques de la franchise qui peuvent transformer les questions listées précédemment en véritable défis. Par exemple, la culture entrepreneuriale (Watson et al., 2019) de la franchise et l'autonomie décisionnelle dont jouissent le franchiseur et le franchisé (Dada, 2018) peuvent constituer un frein quant à l'intégration organisationnelle, qui à son tour constituerait un handicap à l'intégration des canaux dans une logique omnicanale (Bressolles et Viot, 2021). En revanche, la littérature ne s'est pas saisie de la question des savoir-faire ou compétences nécessaires aux réseaux pour réussir la transition omnicanale.

Ainsi, ce rapport s'inscrit dans la continuité du rapport de la FFF développé par El Akremi et al. (2009) et qui avait cartographié les savoir-faire sources de l'avantage concurrentiel en franchise. Particulièrement, **notre rapport a comme ambition de cartographier et expliciter les savoir-faire organisationnels liés à la gestion de l'omnicanalité dans un réseau de franchise.**

Dans leur revue intégrative récente des travaux sur le savoir-faire, Le Nadant et Simon-Lee (2021) soulignent l'importance de l'ambidextrie des franchiseurs, pour à la fois *exploiter* leur savoir-faire actuel et *explorer* de nouveaux savoir-faire leur permettant de maintenir leur avantage concurrentiel face aux mutations de l'environnement commercial et technologique. Branellec et Perrigot (2013) furent parmi les premiers dans ce cadre à appeler les franchiseurs

à considérer la nécessité de développer un savoir-faire organisationnel pour l'activité e-commerce. En dehors de la franchise, et au-delà de la seule activité e-commerce, plusieurs publications récentes par les cabinets majeurs de conseil en management notent que l'adoption d'une orientation stratégique en faveur de l'omnicanal n'est plus source d'avantage concurrentiel tellement la notion d'omnicanalité est aujourd'hui largement diffusée et acceptée. Le véritable défi et source d'avantage concurrentiel des organisations de commerce et de service est de développer les capacités et savoir-faire qui permettent de réussir leur stratégie omnicanale (Bain & Company, 2015 ; Forrester, 2014 ; McKinsey, 2021).

Branellec et Perrigot (2013, p.41) envisageaient le savoir-faire e-commerce comme « une composante de l'un des savoir-faire organisationnels déjà recensés, notamment au niveau de l'agilité organisationnelle ou de la communication externe ». A l'inverse, nous pensons que le savoir-faire omnicanal est un savoir-faire transversal qui mobilise, à différents degrés, un ensemble de savoir-faire existants du franchiseur. C'est en ce sens **une sorte de savoir-faire d'ordre supérieur ou méta-savoir-faire, de l'ordre des capacités dynamiques** qui permettent « d'intégrer, bâtir et reconfigurer » (Teece et al., 1997, p. 516) les ressources et savoir-faire existants du franchiseur pour livrer une performance supérieure (El Akremi et al., 2015 ; Ghantous et Das, 2018) dans un cadre concurrentiel omnicanal.

Plus spécifiquement, notre revue de la littérature laisse présager que ce savoir-faire dynamique et transversal mobiliserait des éléments de l'ensemble des savoir-faire organisationnels suivants :

- Le savoir-faire marketing, afin de comprendre les attentes et comportements des clients cibles en matière d'omnicanal, et par conséquent optimiser le parcours client, ainsi que de développer une proposition de valeur pour la marque qui tire profit de l'omnicanalité ;
- Le savoir-faire technologique et plus particulièrement digital, afin d'assurer une expérience omnicanale à 360° sans friction pour le client et pour les employés, ainsi que de mettre à profit les technologies telles que l'intelligence artificielle et le big data pour comprendre et optimiser le parcours client ;
- Le savoir-faire de formation et de transmission, afin d'assurer le meilleur usage par les franchisés et leurs collaborateurs des différents canaux et des outils omnicanals ;
- Le savoir-faire de suivi et de contrôle des franchisés, afin de s'assurer de l'uniformité de la marque à travers l'expérience omnicanale, garantir la fluidité de l'expérience client, et assister proactivement les franchisés ;

- Le savoir-faire de coordination du réseau, afin d'assurer l'adhésion des franchisés à la stratégie omnicanale, favoriser la cocréation de valeur, et gérer les conflits relationnels qui peuvent découler de la démultiplication des canaux ;
- Le savoir-faire juridique, afin de répondre aux défis qui découleraient de l'incomplétude des contrats ainsi que de structurer la répartition de la valeur financière entre franchiseur et franchisés dans le nouveau cadre omnicanal.

Ainsi, notre première question de recherche au niveau du franchiseur est la suivante :

QR 1. Quels savoir-faire nouveaux et/ou reconfigurés constituent le méta-savoir-faire omnicanal du franchiseur ?

2.2. Les pratiques interactives de génération de valeur dans un cadre omnicanal

Au-delà du partage de la valeur financière qui résulte de la stratégie omnicanale, le partage de la décision et de la gestion omnicanale pourrait offrir des mécanismes à la fois de contournement de la concurrence intra-marque, de renforcement du contrat relationnel, et de renforcement de la performance. La collaboration au sein du réseau de franchise dans la mise en œuvre d'une stratégie omnicanale – par opposition à une gestion de l'omnicanal exclusivement par le franchiseur – renvoie intuitivement à la notion de ***cocréation*** de valeur, qui a fait l'objet d'une attention à forte croissance dans la recherche en sciences de gestion au cours des deux dernières décennies[4].

Il est toutefois intéressant de noter que, malgré l'importance capitale de la notion de cocréation et un contexte très propice pour l'étudier dans la franchise compte tenu de la nature collaborative de ce mode de développement, les travaux sur la question dans les réseaux de franchise sont encore extrêmement limités. Par ailleurs, les travaux existants sont soit de nature purement conceptuelle (Paswan et al., 2014), soit appliqués à un domaine très spécifique, notamment celui de la franchise internationale (Ghantous et al., 2013 ; Ghantous et Alnawas, 2021). Or, non seulement il n'existe, à notre connaissance, aucune étude sur les pratiques de cocréation de valeur au niveau de la gestion omnicanale dans la franchise, mais en plus cette question est doublement complexe, comme nous l'explorons dans les paragraphes suivants.

[4] Pour des contributions récentes, voir par exemple Kohtamäki et Rajala, R. (2016), Makkonen et Olkkonen (2017), Ranjan et Read (2016), Wilden et al. (2019).

2.2.1. Cocréation, coproduction, et codestruction de valeur

La notion de cocréation de valeur au sens large recouvre une multitude de mécanismes. Cela a donné lieu à trois champs d'investigation – la *cocréation*, la *coproduction*, et la *codestruction* de valeur – qui nous semblent tous pertinents en considérant une gestion omnicanale dans la franchise. Les trois champs ont en commun de reposer sur la notion centrale d'*interaction* : il y a un *co*-résultat en termes de valeur lorsque cette dernière provient d'un processus conjoint entre deux acteurs ou de la participation d'un acteur au processus de création de valeur de l'autre acteur (Grönroos et Voima, 2013). Afin d'éviter la confusion entre les notions de cocréation au sens large et cocréation au sens plus strict, c'est-à-dire par opposition à la coproduction, nous utiliserons pour le reste de ce rapport « pratiques interactives de génération de la valeur omnicanale » comme terme-ombrelle pour faire référence aux pratiques de cocréation, coproduction, et codestruction de valeur (Echeverri et Skålén, 2021).

La franchise est par essence co-génératrice de valeur en comparaison à d'autres relations B2B tels que les accords de distribution classiques. Contrairement à ces derniers, où un distributeur acquiert des ressources (i.e. le produit) du fournisseur et développe entièrement son mécanisme de création de valeur (avec ses choix de communication, prix, et distribution par exemple), le franchiseur s'immisce dans le processus de génération de valeur du franchisé par la formation et l'assistance qu'il lui fournit en plus des ressources (i.e. marque, savoir-faire métier, et produits), ainsi que par les mécanismes de contrôle qui offrent indirectement une façon d'assister le franchisé et de l'aider à maximiser la génération de valeur (Ghantous et Alnawas, 2021).

La littérature distingue entre *cocréation* et *coproduction* de valeur en fonction du statut de l'acteur qui participe au processus de génération de valeur de l'autre. Dans le cas de la cocréation, c'est le vendeur qui participe au processus d'extraction de valeur du client à partir des ressources fournies par le premier (Grönroos, 2011). Dans la franchise, cela est le cas par exemple lorsque le franchiseur forme et assiste les franchisés à tirer le meilleur profit de la marque et du savoir-faire métier. Dans le cas de la coproduction, c'est le client qui participe au processus de génération de valeur du vendeur (Grönroos, 2011). Dans la franchise, cela est le cas par exemple lorsque le franchiseur sollicite des franchisés dans son processus de développement de nouveaux produits ou de formation des autres franchisés (Ghantous et Alnawas, 2021).

Au-delà de la question sémantique, la distinction entre ces deux catégories de mécanismes nous semble pertinente par la complexité des stratégies omnicanales envisageables dans la franchise.

Par exemple, dans une optique de coproduction, un franchiseur qui veut développer un canal supplémentaire, tel que le site de vente en ligne, pourrait faire participer les franchisés à sa conception et/ou sa gestion. Alternativement, dans une optique de cocréation orientée *web-to-store*, le franchiseur pourrait concevoir le site web comme une ressource parallèle à la marque et au savoir-faire métier, au sens où il le mettrait à disposition des franchisés pour augmenter le trafic dans leurs unités. Il pourrait également aller plus loin dans la cocréation en formant et assistant les franchisés à optimiser l'usage de son site ou de leur propre site.

Par ailleurs, la distinction entre *cocréation* et *coproduction* de valeur d'une part et *codestruction* de l'autre renvoie à une question de valence en matière de l'impact des mécanismes conjoints sur la valeur générée. La codestruction correspond ainsi à l'effet négatif sur la valeur qui résulte de l'intégration des ressources ou des processus des deux acteurs (Echeverri et Skålén, 2011, 2021 ; Plé et Chumpitaz, 2010). Cette codestruction peut se manifester au niveau de la valeur retirée par l'un et/ou l'autre des acteurs, et sans que ce ne soit forcément dans une proportion équivalente (Plé, 2017).

Une telle codestruction pourrait ainsi apparaître dans le cadre d'une stratégie omnicanale dans la franchise, lorsque le franchiseur et les franchisés intègrent leurs ressources et/ou processus. Ceci peut être particulièrement le cas par exemple lors de la démultiplication des sites du franchiseur et des franchisés. En effet, des recherches récentes ont mis en évidence des différences plus ou moins importantes entre les sites, par exemple au niveau des différentes variables du marketing mix (Perrigot et al., 2013a, 2013b), qui mettent ainsi à mal l'uniformité et par conséquent l'image de marque du réseau. Plus généralement, l'autonomie des franchisés et leur esprit entrepreneurial pourraient limiter l'intégration des canaux et donc aboutir à une codestruction de la valeur.

A l'inverse, la solution palliative, qui reviendrait à limiter l'autonomie des franchisés, pourrait codétruire de la valeur relationnelle entre le franchiseur et le franchisé en menant par exemple à plus de conflits (Dada, 2018). La qualité de la relation de franchise pourrait se retrouver d'autant plus détériorée à cause d'une stratégie omnicanale où la collaboration est mal conçue ou implémentée que les franchisés participent en partie, à travers leur contribution au budget national de communication, à financer le site web du franchiseur (Cliquet et Voropanova, 2016).

Comme pour la mise en place et le renforcement des mécanismes de cocréation et coproduction, minimiser les mécanismes de codestruction de valeur nécessiterait du franchiseur de mettre en

place des pratiques interactives de génération de la valeur omnicanale, par exemple par la mobilisation de ses savoir-faire relationnels liés à la transmission, le contrôle, et la coordination.

2.2.2. Les pratiques interactives de génération de valeur

La deuxième source de complexité renvoie à ce que la notion de génération interactive de valeur omnicanale couvre en réalité en matière de pratiques et, par conséquent, ce qu'elles nécessitent comme savoir-faire. Une critique récurrente du concept de génération interactive de valeur souligne son caractère très abstrait et peu appliqué, au point de le rendre d'une utilité très limitée pour les praticiens des affaires (Corsaro, 2019). Il est important donc de comprendre *comment* les acteurs génèrent de façon interactive de la valeur afin de pouvoir s'inspirer des meilleures pratiques et développer un savoir-faire correspondant.

Les recherches récentes, à la fois dans les domaines B-to-C et B-to-B, ont mis en évidence que la génération interactive de valeur peut avoir lieu de façon très hétérogène. Cette hétérogénéité se retrouve notamment à trois niveaux. Le premier niveau d'hétérogénéité renvoie au fait que les processus de génération interactive de valeur sont souvent complexes et impliquent une multitude d'étapes et de processus intermédiaires. Il est donc important de comprendre les *domaines* où la génération interactive de valeur a lieu entre les acteurs. Pour illustrer, l'étude de Russo-Spena et Mele (2012) de la cocréation dans l'innovation a mis en évidence des processus conjoints pouvant avoir lieu au niveau de la co-idéation, la co-évaluation des nouvelles idées, le co-design, le co-test, et le co-lancement de l'innovation.

Le deuxième niveau renvoie au fait qu'il existe différentes formes de génération interactive de valeur en fonction des *acteurs* qui y sont impliqués. Par exemple, l'étude de Jaakkola et Hakanen (2013) des réseaux d'affaire a mis en évidence à la fois des formes de cocréation dyadique, au niveau de la relation entre le fournisseur et l'acheteur, ainsi que d'autres formes de cocréation en réseau, impliquant une multitude de parties-prenantes. Enfin, le troisième niveau d'hétérogénéité renvoie au fait que les acteurs déploient leurs mécanismes de génération interactive de valeur selon des *styles* différents, chaque style correspondant à un ensemble homogène de pratiques qui définissent une façon de générer de façon interactive de la valeur (ex., McColl-Kennedy et al., 2012 ; Ng et al., 2016, 2019).

Récemment, Ghantous et Alnawas (2021) ont proposé la première étude des mécanismes de cocréation dans la franchise selon les lignes susmentionnées. Plus spécifiquement, leur étude sur les réseaux internationalisés de franchise, et qui a été initiée lors du contrat de recherche

2012-2013 de la FFF, a mis en évidence que la cocréation entre les franchiseurs et leurs franchisés étrangers peut avoir lieu dans quatre *domaines*, relatifs à la mise en place et au lancement de la franchise sur un nouveau marché étranger, la formation et la dissémination du savoir-faire, l'adaptation de l'offre, et le management des problèmes. De plus, elle a mis en évidence sept *styles*[5] différents à travers lesquels les franchiseurs cocréent avec leurs franchisés étrangers, directement ou en impliquant d'autres *acteurs* en réseau.

De même, nous pensons que l'étude de la génération interactive de valeur à travers les stratégies omnicanales dans les réseaux de franchise, afin d'avoir une valeur pratique pour les acteurs de la franchise, devrait offrir ce niveau de granularité sur les domaines, les acteurs, et les styles de génération interactive envisageables.

Ainsi, notre deuxième question de recherche dans ce rapport est la suivante :

QR 2. Quelles sont les pratiques de génération interactive de valeur dans un réseau de franchise dans le cadre d'une stratégie omnicanale ?

[5] Les sept styles sont labellisés par les auteurs comme le mentor, le gardien du temple, le facilitateur, le partenaire, le stratégique, le contrôleur, et le caméléon. Les variations entre ces sept styles reposent sur des différences entre les franchiseurs sur trois dimensions clés, relatives au rôle du franchiseur dans l'initiation d'activités de cocréation, le contrôle de ces activités, et l'intensité d'interaction avec les franchisés étrangers dans ces activités.

3. L'étude empirique

Afin d'étudier en profondeur les composantes du savoir-faire et les pratiques de génération interactive de valeur dans un cadre omnicanal, et compte tenu de l'absence d'études précédentes sur ces questions, nous avons opté pour une étude qualitative. Par ailleurs, la complexité du savoir-faire omnicanal tel que nous l'avons décrit précédemment, et plus particulièrement sa transversalité qui porte sur un ensemble large de fonctions de l'entreprise, nous incite à privilégier l'approche des études de cas. Plus particulièrement, nous avons mené un ensemble d'entretiens avec de multiples informateurs du même réseau, représentant les différentes fonctions impliquées dans la gestion de la stratégie omnicanale et dans celle de la relation de franchise.

Au total, sept réseaux de franchise, dont trois réseaux de retail[6] et quatre de services, ont participé à notre étude. Ces réseaux appartiennent à des secteurs d'activité différents, et ont des caractéristiques différentes en matière de taille et de niveau de développement (tableau 1).

Notre étude repose principalement sur des entretiens semi-directifs avec quatre catégories d'informateurs (tableau 1) :

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

Au total, nous avons mené 91 entretiens, dont la durée variait entre 20 minutes et 2 heures, avec comme durée moyenne d'une heure. 83 des 91 entretiens ont été menés dans le cadre des cas multi-informateurs avec les 7 réseaux listés dans le tableau 1. Les 8 autres entretiens ont été menés en amont, avec des acteurs de réseaux différents, dans une phase exploratoire pour nous permettre de mieux comprendre le sujet et affiner les guides d'entretien. Ces 8 entretiens

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

comprennent 5 entretiens avec des franchisés, 2 entretiens avec des directeurs de développement de réseau, et 1 entretien avec un directeur marketing et digital. 82 des 91 entretiens ont été enregistrés et retranscrits intégralement. Dans les autres cas, l'intervieweur a procédé à une prise de note manuelle des principales réponses. Compte tenu du nombre d'informateurs et leur dispersion géographique, la majorité des entretiens a été conduite par visioconférence avec les outils Zoom ou Teams. Le reste des entretiens ont eu lieu en face-à-face ou par téléphone. Par ailleurs, ces entretiens ont pu donner lieu également à la consultation de certains documents et outils internes, tels que les outils de reporting ou les chartes de communication, qui ont enrichi notre compréhension des thématiques abordées.

Des versions différentes du guide d'entretien ont été élaborées pour les différents acteurs interrogés. Ces guides d'entretien sont présentés en détail en Annexe. Le tableau 2 récapitule les principales thématiques abordées avec les différents informateurs.

Enfin, nous avons procédé à une analyse thématique du contenu des entretiens avec l'aide du logiciel NVIVO. Les résultats ont été discutés et analysés par l'ensemble des membres de l'équipe jusqu'à obtenir un consensus sur l'analyse.

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

Tableau 1. Caractéristiques des réseaux et entretiens menés

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

Tableau 2. Principales thématiques des entretiens

4. Le savoir-faire omnicanal en franchise

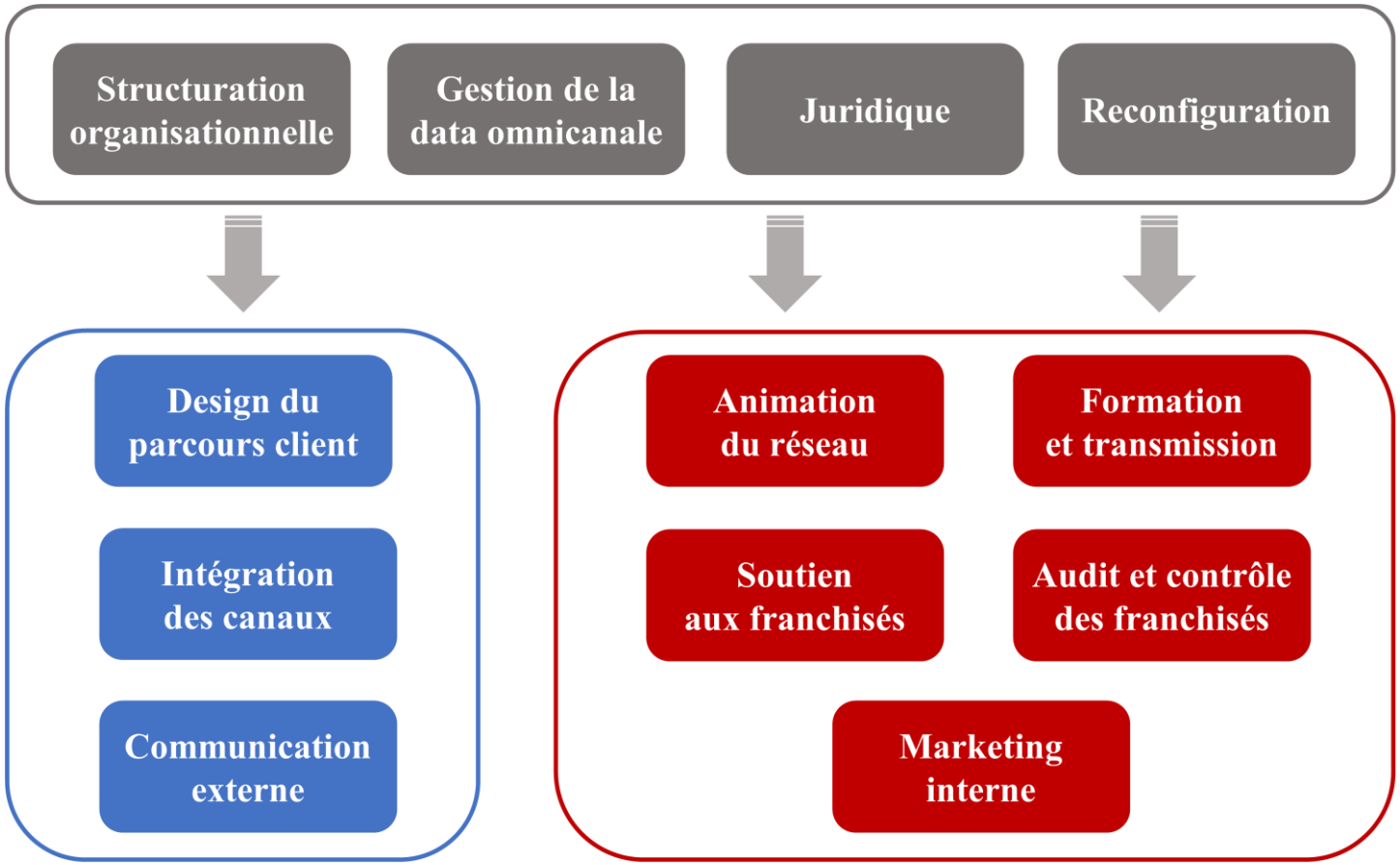
L'analyse des entretiens permet de faire ressortir douze savoir-faire organisationnels nécessaires à la gestion de l'omnicanalité dans un réseau de franchise. Avant de les présenter successivement, il convient de souligner deux remarques principales.

D'abord, ces savoir-faire sont de natures différentes. Comme le montre la revue de la littérature proposée par Le Nadant et Simon-Lee (2021), il existe différentes façons de catégoriser les savoir-faire. Nous proposons dans la figure 1 une classification en trois catégories comme suit :

- Des savoir-faire relatifs à la gestion de l'omnicanalité au niveau de la relation B-to-C, autrement dit avec le client final. Cette catégorie comprend les savoir-faire de design du parcours client, d'intégration des canaux, et de communication externe.
- Des savoir-faire relatifs à la gestion de l'omnicanalité au niveau de la relation B-to-B, avec les franchisés. Cette catégorie comprend les savoir-faire d'animation du réseau, de formation et transmission du savoir-faire, de soutien aux franchisés, d'audit et de contrôle des franchisés, ainsi que de marketing interne.
- Des savoir-faire support, nécessaires à la mise en place des savoir-faire des deux catégories précédentes. Cette catégorie comprend les savoir-faire gestion de la data, juridique, de reconfiguration, et de structuration organisationnelle.

Par ailleurs, ces savoir-faire ne sont pas mutuellement exclusifs. Certaines compétences sous-jacentes à un savoir-faire peuvent l'être également pour d'autres savoir-faire. Dans ce cas, nous avons choisi de ne pas réexpliquer ces compétences en détail, mais de les présenter uniquement la première fois, et de renvoyer le lecteur vers les sections précédentes le cas échéant.

Figure 1. Cartographie du savoir-faire omnicanal dans la franchise



Savoir-faire relatifs à la gestion de l'omnicanalité au niveau de la relation B-to-C avec le client final

Savoir-faire relatifs à la gestion de l'omnicanalité au niveau de la relation B-to-B avec les franchisés

Savoir-faire support, nécessaire à la mise en place et la gestion de l'omnicanalité

4.1. Le design du parcours client

La notion de parcours client, définie dans la littérature académique comme « le processus suivi par un client, à travers toutes les étapes et tous les points de contact, et qui forme l'expérience client » (Lemon et Verhoef, 2016, p.71), est centrale à l'omnicanalité, qui revient à assurer un parcours client sans friction. Nos analyses indiquent que cela nécessite non seulement une gestion optimale des canaux et points de contact proposés aux consommateurs, mais en amont une réflexion et une planification délibérées du parcours client. Les entretiens révèlent six compétences clefs sur lesquelles repose le savoir-faire de design du parcours client, récapitulées dans la figure 2.

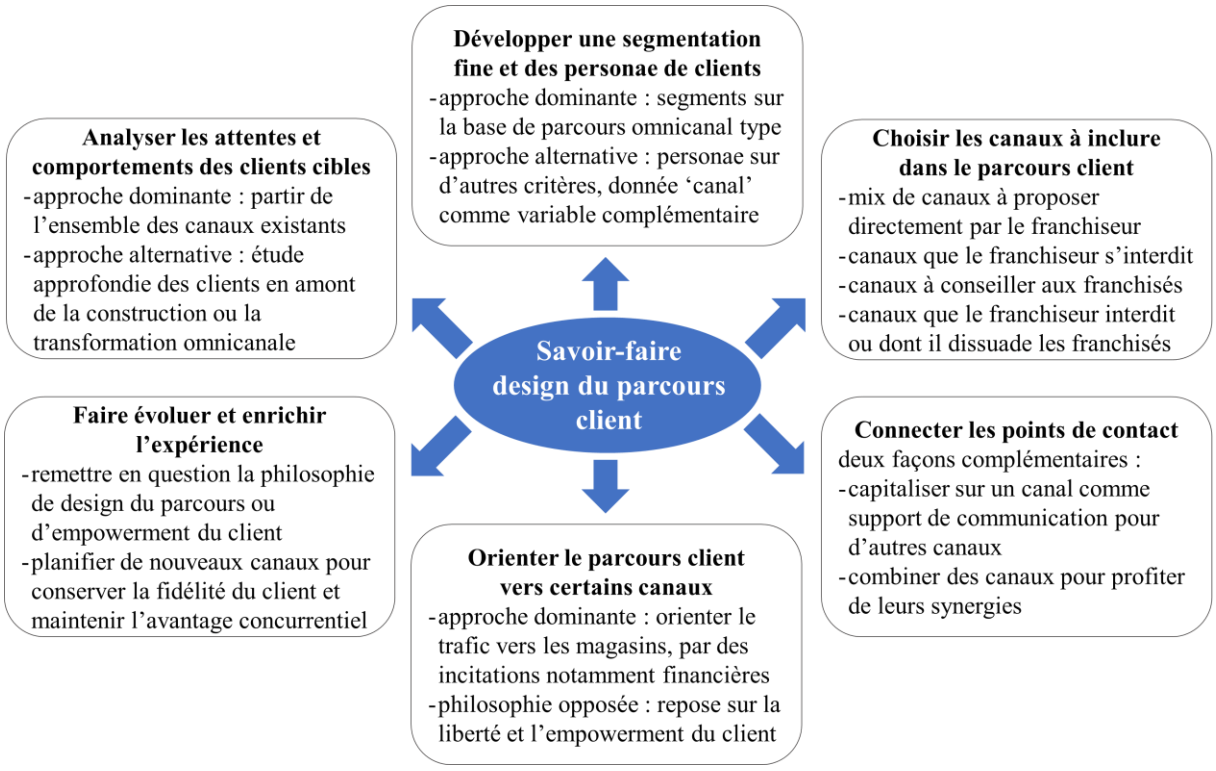


Figure 2. Les six compétences clefs du savoir-faire de design du parcours client

4.1.1. Analyser les attentes et comportements des clients cibles

Comprendre les attentes et les comportements des clients cibles ressort comme une condition nécessaire pour pouvoir leur proposer le parcours optimal. Nous observons ici deux approches dans les réseaux étudiés. La première approche consiste à partir de l'ensemble des canaux et points de contact existants, y compris ceux du franchiseur et des franchisés, avec l'objectif d'abord de les inventorier de la façon la plus exhaustive possible. Ensuite, il s'agit de

comprendre le rôle de chacun de ces points de contact dans l'expérience client : point de communication, de prise de décision, de transaction, de service après-vente, etc.

Au-delà d'inventorier les canaux, l'étude des consommateurs comprend aussi la collecte et l'analyse de données sur le comportement des clients dans chaque phase du parcours et auprès des différents points de contact. Ce niveau de connaissance semble plus difficile à maîtriser, puisqu'il dépend d'un autre savoir-faire que nous développerons ultérieurement, celui de la gestion des données. Ainsi, les réseaux les moins matures en matière d'omnicanalité ont du mal à nous indiquer par exemple la contribution des différents canaux au chiffre d'affaires. A l'inverse, les réseaux les plus matures ont une connaissance plus poussée. Ceci s'est illustré dans le cas du réseau G, dans le secteur de la mode, qui procède à des analyses de la récence, la fréquence, et le montant d'achat (RFM) par client et par canal de vente.

Deux remarques complémentaires sont à souligner concernant cette première approche. D'une part, l'ensemble des acteurs que nous avons interrogés conçoivent le parcours clients en termes de points de contact de la marque, qu'ils soient proposés par le franchiseur ou le franchisé. Malgré l'importance des points de contact des concurrents et ceux des tiers dans le parcours du client (ex. Baxendale et al., 2015 ; Herhausen et al., 2019), les réseaux rencontrés ne semblent pas les prendre en compte en analysant les parcours. D'autre part, cette première approche de partir de l'existant est dominante dans le discours des réseaux. Cela s'explique par le fait que les réseaux inclus dans notre étude s'inscrivent pour la plupart dans une démarche de *transformation omnicanale* plutôt que de *construction omnicanale*. Autrement dit, il s'agit de réseaux qui ont développé de nombreux canaux à travers les années et qui sont aujourd'hui au stade d'essayer de les intégrer dans une approche omnicanale ex post.

La deuxième approche que nous avons rencontrée consiste à mettre en place une démarche d'étude et de connaissance approfondie des clients avant de lancer la construction ou la transformation omnicanale. Ainsi, le directeur marketing du groupe F, dans le secteur des services automobiles, déclare vouloir *« commencer par comprendre de manière intime, profonde, par une approche plutôt anthropologique, ce qui est aujourd'hui le comportement, le rapport du consommateur par rapport à la voiture »*. Il est intéressant de noter qu'il s'agit d'un réseau qui a recruté récemment son nouveau directeur marketing, et dont la feuille de route comprend justement la transformation de l'expérience client.

Cette approche fut également celle adoptée par le réseau G dans le secteur de la mode, et qui est le réseau le plus mature en matière d'omnicanalité dans notre étude, au moment de construire sa stratégie omnicanale, comme en témoigne la directrice marketing :

> *« La manière dont on a construit toute l'omnicanalité c'est partir du client et du référentiel client unique. Donc le client, il n'est pas vu par un canal mais il est vu en tant qu'individu et après il consomme dans des canaux. »*

4.1.2. Développer une compréhension fine des segments de clients

La cartographie des différents points de contact et la collecte des données sur le comportement des clients sur chacun des différents canaux permettent aux réseaux d'établir des segments de clients selon leur comportement en matière de canaux, et de développer des personae pour les différents segments de clientèle. Cela est illustré dans l'extrait suivant d'entretien avec la directrice marketing et communication du réseau C, dans le secteur du commerce spécialisé d'alimentation :

> *« On a listé toutes les façons possibles de rencontrer la marque, à quel moment par rapport au tunnel de conversion […] on a aussi fait ce travail de personae, et ensuite de besoins en termes d'expérience client, de produits, de parcours utilisateurs, pour générer des parcours idéaux pour chacune de ses cibles, mais aujourd'hui, déjà, on est en cours de travail sur plus d'automatisation, sur des scénarii un peu spécialisés. »*

Trois remarques sont à souligner concernant le recours aux personae. D'abord, bien que l'utilité de l'outil soit fortement reconnue, le développement des personae par les réseaux et la valeur qui peut en être retirée en matière de connaissance des clients et d'adaptation des parcours proposés par la suite demeurent limités par le manque d'informations sur les parcours clients et la difficulté pour le franchiseur de cartographier ces derniers. Ainsi, dans certains réseaux, les personae sont plus au stade de projet et reposent actuellement sur la connaissance et l'intuition des marketeurs plutôt que sur la data. Cela est illustré dans l'extrait suivant d'entretien avec la directrice de la communication et du marketing digital du réseau A, dans le secteur de l'équipement de la maison :

> *« On a forcément une idée des différents profils de clients, mais c'est sans doute quelque chose qu'on n'a pas assez creusé et qu'on aimerait creuser davantage là*

[…] Notamment par rapport au site internet, quelles sont les différentes attentes des clients ? Au travers de ça, quels sont les différents personae quand on arrive sur le site internet ? Déjà, il y a nécessairement, en fonction de là où on en est, de son parcours d'achat, est-ce qu'on en est au démarrage uniquement sur la partie inspiration, ou est-ce qu'on est déjà très avancé dans le projet et on veut vraiment sélectionner les enseignes à aller visiter ? Et comme vous le dites, est-ce qu'on a envie de se rendre nécessairement et dès le démarrage en magasin ? »

Par ailleurs, les franchisés n'ont pas la même capacité à développer une compréhension fine de leur propre clientèle, bien qu'ils offrent eux-mêmes un parcours multicanal à leur niveau local. Particulièrement, les franchisés procèdent de façon plus intuitive dans leur connaissance des différents profils implicites de clientèle locale. Nous avons rencontré un seul cas où une franchisée du réseau F, dans le secteur des services automobiles, s'est intéressée à cette notion de personae de façon explicite. Toutefois, la franchisée a développé cette connaissance et compétence grâce à une formation qu'elle a suivie auprès d'une chambre de commerce et non à travers le réseau. Il est intéressant de souligner que, comme illustré dans l'extrait d'entretien suivant, c'est le manque de notoriété de la marque qui a poussé la franchisée à chercher comment mieux cibler sa communication pour atteindre différentes clientèles, alors qu'elle n'avait pas eu cette incitation avec un autre réseau dont elle était franchisée précédemment et qui jouissait d'une plus forte notoriété.

« À l'époque, je ne savais pas ce que c'était qu'une persona. Chez [mon ancien réseau], les gens rentraient, franchissaient la porte par rapport à la notoriété. Là, il a fallu que ça soit nous qui fassions notre clientèle. J'ai créé un profil LinkedIn, j'ai créé une page Facebook, pour les différentes activités qu'on gère, voilà un peu comment ça s'est mis en place, petit à petit. »

Enfin, si l'idée dominante quand on évoque les personae est de faire référence à des segments de clientèle en matière de parcours omnicanal type, le réseau G, dans le secteur de la mode, adopte à l'opposé des personae de clientèle sur d'autres critères, notamment la segmentation RFM[7], et utilise la donnée 'canal' comme variable complémentaire pour affiner le ciblage dans l'optique d'actions marketing à un moment donné. Cette forme alternative – et somme toute

[7] Récence, fréquence, montant d'achat.

plus traditionnelle – de segmenter est illustrée dans l'extrait suivant d'entretien avec la directrice marketing du réseau G :

> *« On n'a pas de personae de parcours. Aujourd'hui on va plutôt réfléchir à, on repart du client. On a plutôt des segmentations RFM classiques qui sont liées à ses achats et la variable canal va plus nous servir en études et en ciblage. Par exemple, si on veut faire une offre spécifique sur les e-com pures, parce qu'on va avoir des comportements un peu différents de clientèle. Donc ce n'est pas intégré dans la segmentation. C'est une variable d'étude qui aide à faire des ciblages. »*

4.1.3. Choisir les canaux à inclure dans le parcours client

Les franchiseurs et les franchisés font face, chacun à leur niveau, à un nombre important – et qui ne cesse de croitre – de canaux physiques, digitaux, et hybrides, qu'ils peuvent adopter pour communiquer et/ou vendre leurs produits. Ainsi, une compétence importante correspond à la capacité de déterminer le bon mix de points de contact à proposer au client final. Les entretiens révèlent à ce titre trois aspects complémentaires de cette compétence du franchiseur.

Le premier aspect correspond à savoir déterminer le mix de canaux ***directement sous le contrôle du franchiseur*** que ce dernier souhaite proposer. Deux approches semblent s'opposer ici. D'une part, l'approche de maximiser les points de contact possibles avec le client afin de lui offrir le plus de possibilités de rentrer en contact avec la marque. Cette approche est adoptée par exemple par le réseau D dans le secteur du bâtiment, immobilier et énergie, au point où le directeur marketing nous avouait avoir du mal à lister tous les points de contact possibles proposés par le réseau. A l'opposé, certains réseaux ont fait le choix de se concentrer sur un nombre limité de canaux, motivés pour cela par la volonté de maîtriser les coûts et l'image de marque. Ainsi, le réseau A, dans le secteur de l'équipement de la maison, bien que testant régulièrement de nouvelles façons de servir le client, concentre le parcours de ce dernier sur un nombre limité de canaux, en priorité le magasin et le site web. Dans ce cadre, les innovations sont proposées au sein de ces canaux prioritaires – par exemple le design du produit sur tablette, l'usage de la réalité virtuelle, etc. – plutôt qu'en développant des canaux entièrement séparés tels qu'une application mobile.

Deux remarques complémentaires sont importantes à souligner dans le cadre du choix des canaux du franchiseur. D'une part, contrairement aux deux exemples précédents, qui représentent des choix motivés par une orientation de la direction du réseau, certains choix sont

le fruit de facteurs externes. Plusieurs franchiseurs citent ainsi l'adoption de certains canaux, tels que le *Click & Collect*, pour s'aligner sur la concurrence, ou encore la mise en place de certains canaux de façon réactive aux mesures sanitaires lors de la crise du COVID. Ce dernier cas est illustré dans l'extrait suivant d'entretien avec le directeur du développement du réseau A, dans le secteur de l'équipement de la maison :

> *« On a beaucoup d'entrées, de demandes de devis en ligne, et ça c'est nouveau chez nous, ça date du premier confinement. [Le directeur du marketing produit], on lui a demandé de réagir par rapport à ça ; on s'est dit on va être coincés chez nous, comment on fait pour ne pas perdre nos clients ? Donc il a inventé très rapidement, c'était un peu artisanal mais ça avait la vertu d'exister, et ça nous a permis de montrer à nos consommateurs qu'on était là, à distance pour leur faire un devis. »*

D'autre part, une partie importante du choix de canaux qu'effectue le franchiseur correspond à une réflexion et une décision sur des canaux qu'il souhaite s'interdire. Ce point est particulièrement intéressant car il nous semble très caractéristique des réseaux de franchise. En effet, les exemples cités dans ce cadre correspondent à des canaux que le franchiseur considère comme potentiellement très porteurs d'un point de vue commercial, mais qu'il décide tout de même d'éviter délibérément car ils sont perçus par certains franchisés comme une concurrence interne forte. Il est notable que la motivation de ce choix ne vient pas d'un risque juridique lié à la concurrence interne, mais de la volonté du franchiseur de préserver d'excellentes relations avec ses franchisés, et de leur présenter un gage de la complémentarité de l'omnicanalité avec le modèle de la franchise plutôt que de leur rivalité. Ceci est illustré par exemple dans l'extrait suivant d'entretien avec la directrice marketing et communication du réseau C, dans le secteur du commerce spécialisé d'alimentation, au sujet de deux types différents de canaux :

> *« Aujourd'hui, on ne travaille pas du tout le social commerce parce qu'aujourd'hui c'est considéré comme un concurrent. Ce serait de la concurrence vis-à-vis des boutiques. Rien ne nous l'interdit, mais par habitude, et on a un historique avec notre réseau, qui fait que pour l'instant, on ne se l'autorise pas. Je ne dis pas qu'on ne se l'autorisera jamais. Si on arrive à rediriger sur des produits qui peuvent s'acheter en Click & Collect, ça libère ce type de notion sur la concurrence. Voilà. Pour l'instant on n'y est pas. Pareil, on n'est pas non plus présents sur les marketplaces, car ça serait un peu considéré comme de la concurrence. Du coup*

on laisse vraiment notre réseau et nos boutiques gérer la vente au maximum à part le social commerce. »

Le deuxième aspect du choix du mix de canaux correspond à déterminer ***les canaux que le franchiseur pousse les franchisés à adopter***. En effet, dans la majorité des cas rencontrés, pour des raisons à la fois juridiques et culturellement liées au modèle de la franchise, les franchiseurs laissent une large liberté aux franchisés concernant les canaux que ces derniers adopteront au niveau local. Toutefois, le franchiseur joue un rôle important de *prescripteur* en conseillant plus ou moins fortement aux franchisés d'adopter certains canaux. L'exemple suivant, extrait d'un entretien avec le responsable de projets web du réseau E, dans le secteur du bâtiment, immobilier et énergie, illustre la façon dont le franchiseur oriente le choix des franchisés vers certains canaux :

« Google My Business, on les encourage également. En même temps, on leur parle aussi de Google Ads pour le référencement payant. Ça, on est accompagnés par une mini agence qui est [XYZ] et qui vient se présenter auprès de nos franchisés quand ils sont en formation initiale chez nous. Il présente ses prestations. Lui, ses prestations sont la gestion des campagnes Google Ads et il propose aussi la création et la mise à jour de la fiche My Business. Et donc les franchisés après sont libres d'accepter ou pas de travailler avec lui. Mais nous on les y encourage parce que Google Ads c'est un canal d'acquisition qui est assez fort, qui génère beaucoup de trafic et beaucoup de conversion. »

Le troisième aspect revient, à l'inverse du précédent, à déterminer ***les canaux que le franchiseur souhaite interdire à ses franchisés***. Les deux cas les plus cités dans ce cadre sont la présence des franchisés sur les réseaux sociaux et le fait d'avoir leur propre site web. Aucun des réseaux que nous avons interrogés n'a édicté de restriction formelle, par exemple dans le cadre du contrat ou d'autres chartes de communication, sur les canaux que le franchisé a le droit de proposer. Toutefois, certains des franchisés que nous avons rencontrés nous ont fait part de telles restrictions dans d'autres réseaux dont ils sont franchisés en parallèle.

La question de l'interdiction formelle demeure délicate car elle contrevient à la liberté entrepreneuriale du franchisé. Les réseaux sont ainsi conscients de cela est essaient d'adopter des mécanismes d'influence non-coercitifs pour dissuader les franchisés, et de proposer des

solutions à mi-chemin, telle qu'héberger un mini-site du franchisé sur le site du franchiseur, ou encore autoriser les pages sur Facebook au nom de l'artisan plutôt qu'à celui de la marque. Cela est illustré dans l'extrait suivant d'entretien avec le directeur marketing et juridique du réseau E, dans le secteur du bâtiment, immobilier et énergie :

> *« Juridiquement on n'a pas le droit d'interdire aux franchisés d'avoir leur page Facebook, parce que ce sont des commerçants indépendants et s'ils veulent communiquer sur Facebook ils peuvent le faire. Par contre, on est venus encore une fois argumenter et donner du sens en expliquant qu'il était dans l'intérêt du réseau qu'il n'y ait qu'une page officielle [nom de la marque]. Quand un client tape [nom de la marque] sur Facebook, il n'y ait que la page officielle qui ressort, et pas [nom de la marque] Chalon, Bordeaux, Toulouse. Donc ça on l'a plutôt fait […] en donnant du sens à notre stratégie, plutôt que par obligation juridique parce qu'on n'avait pas le droit de l'imposer. Donc on leur a dit que de toute façon nous on faisait le travail, que notre page à nous était en place 5 fois par semaine, différents postes, différents thèmes, qu'ils n'avaient plus qu'à repartager sur leur page à eux, pour quand même animer leur propre communauté, parce qu'ils ont une communauté locale. En revanche on leur a demandé de ne pas mettre le [nom de la marque] dans le titre de leur page personnelle, parce que s'il y a le titre [nom de la marque] tout apparait, et il y a une centaine de pages ou 150 pages qui apparaissent quand vous cherchez [nom de la marque]. Ça ce n'est pas dans l'intérêt du réseau. Donc ça se justifie comme ça et les franchisés le comprennent bien, mais on n'est pas venu mettre en place des ultimatums juridiques. Ça a été de la conviction. »*

4.1.4. Connecter les points de contact

Un premier niveau d'intégration entre les canaux est celui de connecter ces derniers et de créer des possibilités pour le client final de naviguer entre les canaux, ou du moins de les rencontrer les uns par le biais des autres.

Nous observons deux façons principales de connecter les canaux. Dans la première, un canal est utilisé en partie comme support de communication, pour informer le client sur un autre canal ou renforcer cet autre canal. Traditionnellement, dans les réseaux de franchise et plus généralement dans les réseaux de commerce et de services, de nombreux supports sont utilisés

pour informer le client et le renvoyer vers le magasin. C'est ainsi l'exemple des flyers ou de l'usage des voitures et camions de l'établissement comme supports de communication. Ce que nous observons dans le cas présent est un double élargissement de cette démarche, d'une part par la démultiplication des canaux, utilisés pour informer le client et le renvoyer vers le magasin, et d'autre part qu'elle soit utilisée pour renforcer des canaux autres que le magasin.

Ainsi, dans l'exemple suivant, extrait d'un entretien avec une franchisée du réseau C, dans le secteur du commerce spécialisé d'alimentation, le magasin est utilisé comme support pour communiquer sur le nouveau service du *Click & Collect*, et la franchisée souhaiterait que le *Click & Collect* soit directement associé à la carte de fidélité afin de pouvoir renforcer le lien entre cette nouvelle clientèle et le magasin :

> *« Je ne me souviens plus s'ils en parlent [i.e., de la carte de fidélité] sur le Click & Collect, ça ne se fait plus. Si, je crois que si, à un moment donné, il me semble qu'ils leur demandent s'ils ont une carte de fidélité, ou je pense qu'ils leur en parlent, mais je ne suis pas certaine. […] Donc peut-être communiquer un peu plus sur le Click & Collect par rapport à la carte de fidélité, c'est avec ça qu'on peut garder notre clientèle en Click & Collect, en magasin, aussi. […] Alors, j'ai reçu [un logo Click & Collect], mais ce n'est toujours pas mis. Mais je l'ai ! Ce n'est pas bien. […] On a un macaron à mettre en vitrine si on veut, on a des affiches qu'on peut mettre aussi en magasin. [Le réseau], là-dessus, nous a tout communiqué, tout fourni, sans problème. »*

La deuxième façon de connecter les canaux vise leur synergie, dans la mesure où différents canaux peuvent apporter différentes informations au consommateur, et que l'exposition simultanée du consommateur à ces informations augmenterait les chances de l'attirer. Cela est par exemple le cas pour les avis des autres consommateurs, dont la crédibilité dépend en partie du fait qu'ils soient collectés et traités par un tiers de confiance, tel que « Avis vérifiés ». Ainsi, les notes provenant de ce tiers sont souvent intégrées avec d'autres informations dans la signature mail du magasin, sur le site, ou encore sur la page Google My Business :

> *« Google My Business va me servir beaucoup à ça. Et ensuite, l'annonce que je mets sur les Pages Jaunes est utile parce que sur cette annonce, le client va pouvoir en savoir un peu plus, sans pour autant rentrer sur le site, on va déjà lui expliquer ce que l'on fait. Le franchisé, à cet endroit, aura sa propre note Avis Vérifié. Ses*

propres avis sont lisibles par le consommateur » (Directeur réseau et animation du réseau E, dans le secteur du bâtiment, immobilier et énergie)

Dans d'autres cas, la synergie provient du fait que certains canaux constituent le premier point de contact auquel la majorité des consommateurs va penser, mais leur nature ne permet pas de communiquer suffisamment. Cela renforce alors la nécessité de les utiliser comme tremplin vers un canal plus informationnel. Ainsi, pour le réseau E par exemple, qui intervient sur des réparations à domicile, un franchisé rappelle que Google est *« le flux entrant numéro 1 aujourd'hui, en tous cas en France, on a tous le téléphone collé à la main, le volet ne s'ouvre pas le matin, le premier réflexe c'est de prendre le téléphone, et d'aller sur Google et taper réparateur de volet, ça c'est vraiment le canal numéro 1. »* Partant de ce constat, le responsable de projets web du réseau abonde dans le même sens, indiquant avoir fait en sorte que les fiches Google My Business ou encore Pages Jaunes des franchisés renvoient le client vers le site national du franchiseur.

4.1.5. Orienter le parcours client vers certains canaux

Au-delà de connecter les canaux entre eux, un réseau peut choisir de mettre en place des mécanismes pour orienter le parcours client vers certains canaux. Ceci est particulièrement le cas dans les réseaux qui proposent plusieurs canaux d'achat, tels que le site web et le magasin. La majorité de ces réseaux met ainsi en place des designs du parcours client ayant pour objectif de pousser le trafic vers les magasins, et justifie ce choix par le modèle même de la franchise, où le franchiseur est là pour faire vivre les magasins de ses franchisés. Un levier majeur dans ce cadre est l'incitation financière au client pour aller en magasin, par des mécanismes de tarification différenciée comme celui présenté dans l'extrait d'entretien suivant avec le directeur du réseau B, dans le secteur de commerce spécialisé d'alimentation :

« Ce qu'on voulait, c'était travailler le web-to-store, capitaliser la clientèle web pour l'amener en magasin, ça a toujours été notre volonté […] Donc je renvoie vers le site e-commerce des informations autour d'une sélection de [produits], majorée car je ne rentre pas en frontal, la tarification est supérieure à ce que je peux trouver en magasin, et une incitation pour retirer la marchandise gratuitement au point de vente. L'idée était de se dire il y a une incitation qui est d'aller capter des clients qui ne viendraient pas chez vous naturellement car ils ont vu la

publication sur les réseaux sociaux, pour l'inciter à venir en boutique de façon gratuite et donc d'être dissuasif en mettant trois prix un peu différenciant entre la livraison à domicile, le point relais et la gratuité dans le point de vente. Ce qui a fait que les franchisés se sont vu recevoir des colis, et se dire, tiens, je reçois des colis, donc ça m'amène un client, je ne le connais pas, et ensuite une fois qu'il est rentré, il vient chercher un produit qualifié, ceux qui se sont mis à faire du colis Relay, ils se sont vus avec une clientèle intéressée, donc déjà qualifiée donc facile à fidéliser. Et donc tout ça s'est fait de fil en aiguille. »

A part l'incitation financière, plusieurs autres mécanismes ont été imaginés par les réseaux, selon la nature de leurs produits, pour renvoyer les clients vers le magasin. Ces mécanismes ont en commun d'utiliser le web comme une façon de faire gagner du temps au client par rapport au temps nécessaire habituellement à un achat classique en magasin. Parmi les exemples, nous retrouvons le cas des magasins de mode avec la possibilité d'e-réservation avec essayage sans engagement en magasin, ou encore la prise de rendez-vous en ligne pour les produits qui nécessitent un haut niveau de conseil, par exemple dans les secteurs d'équipement de la maison ou d'aménagement d'intérieur.

Face à cette orchestration dominante des points de contact dans des parcours web-to-store, il est intéressant de souligner le cas du réseau G, dans le secteur du commerce des articles de mode, qui adopte une philosophie opposée et qui repose plutôt sur la liberté et l'empowerment du client. Ce cas est d'autant plus intéressant à noter que le réseau G est le plus mature en matière d'omnicanalité parmi les réseaux participants à cette recherche. Notons également que cette orientation vers l'empowerment du client plutôt que l'orientation du parcours nous semble découler du fait qu'il s'agisse d'un groupe multi-marque, où les entretiens laissent même transparaître une orientation omni-marque en plus d'omnicanale. Cela est illustré dans l'extrait suivant d'entretien avec la directrice marketing :

« Moi c'est plus ma philosophie. En fait, c'est 3 marques, il y a du choix, et 3 canaux et il y a du choix. […] Nous aujourd'hui, c'est peut-être une erreur mais moi j'ai cette conviction depuis longtemps, c'est que je n'ai absolument pas intérêt à driver vers un canal. Je dois montrer quel est le choix du canal et qu'elle a le choix et c'est elle qui choisira [..] C'est surtout que la clientèle est changeante. Donc un parcours, ce n'est qu'une manière de calculer, de dire le magasin ou le lieu de rattachement. Ce une technique pour un moment T, pour avoir une lecture mais ce

n'est surtout pas là-dedans la priorité. Plus elle ira consommer dans différents univers et qu'elle les découvrira, mieux ce sera pour nous dans le temps, alors si je commence à la cloisonner et que si on décide qu'elle est comme ci, comme ça dans son parcours d'achat, pour moi c'est se couper de la possibilité de.... Je pense plus à lui laisser le choix. »

Toutefois, le réseau G nuance cette philosophie de la liberté du client de deux façons. D'une part, la directrice marketing souligne que sa *« grosse question intellectuelle du moment »* est de savoir si le rôle du réseau est simplement de mettre à disposition du client les meilleurs canaux et de fluidifier les parcours possibles entre eux, ou s'il faudrait une dose – qui reste à déterminer – de *« push »* en orientant parfois le parcours. D'autre part, le directeur du digital souligne l'importance de garder un équilibre entre l'orientation client, centrale à la philosophie marketing du groupe, et l'intérêt du franchisé, central au modèle de la franchise, et l'illustre par l'exemple suivant d'action équilibrée :

« Nous ne sommes pas là pour détourner les clients de [nos franchisés] vers nos plateformes digitales, on rassure beaucoup, par exemple le bouton acheter sur le site est au même niveau que e-réserver en magasin, la base est que le client doit décider où il veut acheter et e-réserver dans sa propre expérience, il faut que ce soit le plus sans coutures possibles. »

4.1.6. Faire évoluer et enrichir l'expérience par des canaux supplémentaires

La littérature académique reconnaît qu'un complément important à la capacité de design du parcours client et celle de renouveler ce parcours (Homburg et al., 2015), autrement dit de continuellement imaginer des adaptations ou de nouvelles formes du design du parcours pour conserver la fidélité du client et maintenir l'avantage concurrentiel. Nos entretiens reflètent cette idée, puisque les réseaux les plus vertueux en matière d'omnicanalité dans notre échantillon non seulement ont une feuille de route très claire des canaux à déployer actuellement, mais s'engagent dans une réflexion continue sur l'évolution de leur omnicanalité.

Cela est illustré par l'exemple susmentionné de la directrice marketing du réseau G, qui n'hésite pas à remettre en question leur philosophie d'empowerment du client pour réfléchir à la dose optimale et aux moments où une approche *push* d'orientation du parcours serait plus efficace.

L'extrait suivant d'entretien avec la même directrice reflète également la réflexion continue du réseau concernant les futures évolutions à apporter à l'omnicanalité :

> *« Le prochain point ça sera le Ship From Store. Ça pour l'instant c'est un projet. Et le prochain point aussi sur lequel on est, c'est de se dire, non seulement je peux, c'est la force d'un groupe, trois marques trois canaux, on en est aussi à réfléchir aux magasins relais, c'est-à-dire que ce n'est pas parce que j'ai acheté un produit [de la première marque] que je ne peux pas aller le chercher [dans un magasin de la deuxième] en colis, donc on est aussi dans cette optique-là. »*

4.2. L'intégration des canaux

Le design du parcours client est un savoir-faire nécessaire mais non suffisant à la mise en place d'une omnicanalité efficace. En effet, une fois les canaux sélectionnés et les relations entre eux conçues et mises en place, le réseau doit gérer ce dispositif au quotidien d'une manière intégrée, de façon à minimiser les frictions. La littérature académique reconnait l'importance de cette gestion par le biais du concept de qualité d'intégration omnicanale (Hossain et al., 2020 ; Lee et al., 2019 ; Shen et al., 2018 ; Sousa et Voss, 2006). Cette littérature met en avant deux grands pôles de compétences nécessaires à cette intégration, relatifs d'une part à la configuration du dispositif omnicanal et d'autre part à sa cohérence. La figure 3 récapitule les composantes de ces deux grands pôles de compétences tels que retrouvés dans les entretiens.

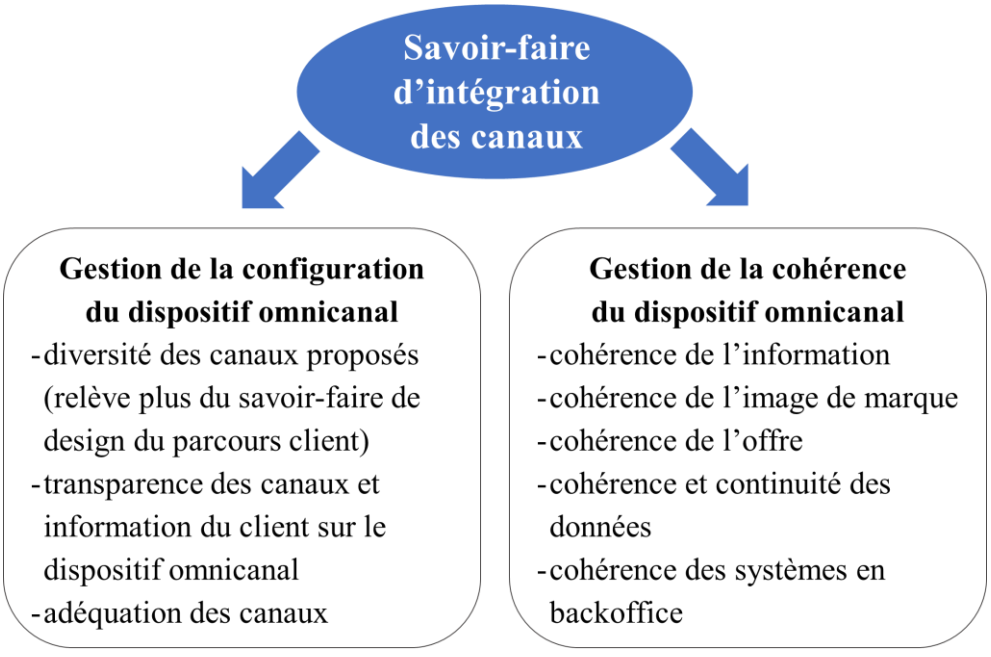


Figure 3. Les compétences clefs du savoir-faire d'intégration des canaux

4.2.1. Gestion de la configuration du dispositif omnicanal

La configuration du dispositif omnicanal commence lors du design du parcours client, avec le choix des canaux à intégrer dans le mix. La littérature académique souligne dans ce cadre que la diversité des canaux proposés est un facteur important dans l'évaluation de la qualité du dispositif. Deux autres compétences relèvent non pas du design initial mais de la gestion de la configuration.

La première, connue dans la littérature sous le terme *transparence des canaux* (e.g. Hossain et al., 2020), fait référence à la capacité du réseau à rendre le dispositif transparent pour le client en informant ce dernier de façon efficace des différents canaux mis à sa disposition ainsi que des usages qu'il peut en faire. Les réseaux les moins matures en matière d'omnicanalité ont ainsi des difficultés à faire connaître aux clients les différents canaux mis à leur disposition. Cela a déjà été illustré dans ce rapport par exemple par le cas d'une franchisée du réseau C, dans le secteur du commerce spécialisé d'alimentation, au sujet du lancement du *Click & Collect*. La franchisée raconte avoir reçu du matériel promotionnel du franchiseur mais qu'elle ne l'a toujours pas mis en place.

Au-delà de la responsabilité de la franchisée dans ce cas, il est évident que la direction d'exploitation du réseau, et plus particulièrement les animateurs, ne poussent pas suffisamment les franchisés à adopter les comportements vertueux en matière d'information des clients du dispositif. Une autre franchisée du même réseau se plaignait que le franchiseur ne faisait pas assez pour promouvoir le dispositif *Click & Collect*. Et même si elle pouvait le faire elle-même, elle *« estime que c'est la franchise qui met en place le Click & Collect donc c'est à elle de nous donner des outils à la mise en œuvre du Click & Collect »*.

A l'inverse, les réseaux les plus matures en matière d'omnicanalité adoptent des comportements très vertueux en matière d'information du client des différents dispositifs. Par exemple, le réseau G va au-delà de s'assurer d'informer les clients des divers canaux pour configurer l'information et la transparence au cœur des canaux, comme en témoigne ici la directrice du digital :

> *« On a aussi mis un autre élément en place, qui est la visibilité directement sur la fiche produit du stock magasin, c'est-à-dire si une personne a un magasin préféré ou souhaite savoir quel est le stock sur ce produit ou autour de lui dans un magasin de destination le week-end prochain. C'est quelque chose que nous avons mis en*

place il y a moins d'un an, pour que le client ait le plus d'information possible et qu'il décide de son lieu de destination d'achat. »

La deuxième compétence clef est connue dans la littérature sous le terme *adéquation des canaux* (*appropriateness*), et renvoie à la capacité des canaux à fournir le service au client de la façon la plus appropriée (Hossain et al., 2020). La question de l'adéquation commence évidemment au niveau du design du parcours client, en choisissant les canaux appropriés. Ainsi, la directrice marketing et communication du réseau A par exemple, dans le secteur d'équipement de la maison, explique au sujet du site web que *« le site aujourd'hui, ce n'est pas un site e-commerce, il a pour vocation majeure de générer des rendez-vous pour nos magasins »*, parce que les produits vendus sont sur mesure et nécessitent un haut niveau d'interaction et de conseil en amont de l'achat.

Or, la question de l'adéquation continue au-delà du stade du design et se retrouve même au niveau de la gestion des canaux. Ceci est illustré par le directeur marketing du réseau D, dans le secteur du bâtiment, immobilier et énergie, qui explique que même pour ce type de produits, des canaux qui semblent inappropriés à la vente – tels que le téléphone – peuvent le devenir si on forme les vendeurs à ce type de vente par téléphone et à réorienter le client vers le canal approprié pour finaliser certaines ventes :

« Alors il y a des produits, où on fait de la conversion directe de téléphone, on vend des SPA à 10 ou 15 000 € par téléphone. Ce n'est pas tous les jours, mais ça arrive. Donc on a une équipe de vente à distance. On a un support client qui est là pour ça, avec des gens très qualifiés au niveau métier, et technique, il faut l'être d'autant plus à distance, pour imaginer un projet, quand on n'est pas sur place. Donc ce business il se fait … Une partie des devis se convertit in fine en magasin, ou se convertit directement avec nos équipes d'opérateurs téléphoniques qu'on a en centrale. »

4.2.2. Gestion de la cohérence du dispositif omnicanal

L'intégration omnicanale passe fortement par l'assurance de la cohérence entre les différents canaux du dispositif et la fluidité de la navigation entre eux. Cinq compétences clefs soutiennent cette cohérence.

La première compétence revient à s'assurer de la *cohérence de l'information* à travers les canaux. Cette compétence nécessite une veille interne continue et de définir des règles de mise à jour des canaux. Par exemple, un des défis rencontrés dans plusieurs réseaux est celui de s'assurer que les informations sur les pages Google My Business des franchisés soient à jour, pour qu'elles reflètent non seulement les horaires classiques mais qu'elles prennent également en compte les changements d'horaires lors des jours fériés ou des vacances. L'extrait d'entretien suivant avec la directrice digitale du réseau G, dans le secteur de la mode, met en avant le recours à des réunions de cadrage hebdomadaires afin de s'assurer de la cohérence de l'information entre les canaux digitaux et physiques :

> *« L'autre point de cadrage est le fait que toutes les communications que nous gérons au niveau des newsletters est essentiellement à destination de nos clients magasin, car le gros de notre base de données est le client magasin, il doit retrouver les mêmes offres et les mêmes paramétrages de ces offres aussi bien sur le site que dans les magasins, nous sommes donc de facto obligés d'être alignés, on met tout en place pour l'être. »*

La deuxième compétence revient à s'assurer de la *cohérence de l'image de marque* à travers les canaux. Au niveau le plus explicite, le premier défi dans ce cadre est de s'assurer que tous les franchisés arborent, sur leur canaux physiques et digitaux, les bons éléments de l'identité visuelle de la marque, tels que le logo. Ce point se révèle particulièrement comme un défi lorsque les marques traversent des périodes de changement de leur identité visuelle. Par ailleurs, comme nous l'avons signalé précédemment au sujet des canaux dont certains franchiseurs essaient de dissuader les franchisés, les réseaux sociaux posent un véritable défi en matière de cohérence du contenu et de l'image de qualité qu'il renvoie. Enfin, maîtriser la cohérence de l'image de marque va au-delà des éléments d'identité de marque ou la communication explicite sur les réseaux sociaux, comme l'explique ici le co-fondateur du réseau E, dans le secteur du bâtiment, immobilier et énergie :

> *« C'est le process complet, ça passe par tous ces process de pôle planning, de confirmation de rdv par sms, envoi de sms si on est en retard, tablette tactile avec un devis digital en temps réel transparent en termes de tarification, et idem en termes de facture et d'encaissement via un paiement électronique comme sur un site de commerce parce que le client reçoit un texto. Mais ça passe aussi par l'attitude : être à l'heure, être en tenue et être propre et avoir un véhicule propre,*

protéger le lieu d'intervention avant de poser ses outils, expliquer ce qui va se passer alors que les artisans souvent commencent à démonter et presqu'ils vous ont changé la pièce alors que les clients n'ont pas eu de devis, refermer, nettoyer, et faire en sorte que l'expérience pratique pour le client soit une expérience dont il se dit que c'est parfait. »

La troisième compétence revient à s'assurer de la *cohérence de l'offre* à travers les canaux, autrement dit la cohérence du marketing mix. La cohérence des prix à travers le réseau a toujours été une problématique dans les réseaux de franchise, les franchiseurs étant limités par la loi dans leur possibilité d'imposer des prix de vente aux franchisés. Cette question devient d'autant plus essentielle dans une ère fortement digitale que l'accès des clients à une information large et instantanée est renforcé.

Rappelons toutefois que, comme souligné précédemment, les variations de prix au sein du même réseau ne sont pas toujours subies par le franchiseur. Dans un exemple susmentionné, le réseau B adopte des prix différents afin d'encourager le client à aller en magasin. Cette même politique est pratiquée par d'autres réseaux dans d'autres secteurs, comme le réseau E dans le secteur du bâtiment, immobilier et énergie. Or, même si l'objectif d'une telle pratique est de favoriser les franchisés en rendant le magasin plus attractif que le site web, certains franchisés soulignent l'effet perturbateur sur le client. Cela est ainsi illustré par un franchisé du réseau B, dans le secteur du commerce spécialisé d'alimentation, qui note que lorsque *« chacun travaille différemment sa politique de prix […] ça peut biaiser un peu le regard du client sur notre politique de prix. »*

Un obstacle complémentaire aux différences de prix est celui des différences dans les offres promotionnelles. Le réseau G, dans le secteur de la mode, a choisi de répondre à ce problème en alignant les offres dans la sphère digitale sur celles des magasins, comme en témoigne sa directrice du digital. Il est intéressant de voir dans le témoignage suivant que, malgré la très forte orientation client du réseau, l'harmonie avec les franchisés demeure également un objectif central de cette harmonisation des promotions :

« On suit exactement ce qu'il se passe en magasin, du moins sur le digital, on a à 90% du temps le même plan d'animation commerciale que celui du magasin, pour éviter d'être en confrontation avec nos franchisés. On suit exactement les mêmes

opérations. […] On a un alignement au niveau des opérations commerciales défini, la plupart du temps, par la marque. »

Enfin, notons que la cohérence de l'offre se retrouve également au niveau du produit. En effet, dans deux des réseaux de retail que nous avons interrogés (réseaux B et C), le franchisé a le droit de s'approvisionner dans une certaine limite – généralement autour de 20% – auprès d'autres fournisseurs que le franchiseur. L'objectif de ces deux réseaux, qui opèrent dans le secteur du commerce spécialisé d'alimentation, est de permettre ainsi aux franchisés de compléter leurs gammes par une touche régionale afin de mieux correspondre aux attentes et goûts de leur clientèle locale. Toutefois, les variations qui peuvent résulter d'une telle liberté pourraient nuire à la cohérence de l'offre et, en retour, à l'image de marque. Le réseau B, comme en témoigne son directeur marketing, a choisi d'encadrer donc les approvisionnements locaux et d'y intervenir pour limiter les écarts :

« Ça peut déstabiliser. Nous, on a mis en place [une plateforme] avec nos franchisés, pour maîtriser l'offre locale, on a mis en relation des [producteurs] d'un secteur défini avec une zone de franchisés définis, [pour ne] pas avoir trop de produits disparates. »

La quatrième compétence renvoie à la *cohérence et la continuité des données* à travers les canaux. En effet, assurer une expérience omnicanale fluide nécessite de mettre en place des process de suivi du parcours client afin de pouvoir mieux le cibler et le servir d'un canal à l'autre. Cela est illustré dans l'extrait d'entretien suivant avec la directrice marketing et communication du réseau A, dans le secteur de l'équipement de la maison, au sujet de leur site de prise de rendez-vous :

« Les clients, les internautes qui viendraient sur notre site sans avoir pris un rendez-vous, sont recontactés par email. Donc on a des scénarios de marketing automation en fonction de la navigation, de leur comportement sur le site. S'ils n'ont pas pris rendez-vous, on les resollicite par voie d'emailing. »

L'exemple précédent illustre l'usage en backoffice des données pour assurer une continuité du parcours client à travers les canaux. En parallèle, les réseaux les plus vertueux en matière d'omnicanalité intègrent cette continuité des données dans la rencontre de service, en équipant

leur personnel en contact d'outils d'accès aux données du client pour pouvoir le conseiller au mieux. Cela est illustré dans l'extrait d'entretien suivant avec une responsable régionale, animatrice du réseau G, dans le secteur de la mode :

> *« [Le vendeur] peut faire des commandes, on fait des commandes extension de gamme pour nos clients, si on n'a pas un produit en magasin on le lui commande. Grâce à cette application d'extension de gamme on peut accéder à sa fiche client, donc on va voir ses avantages en cours, ses points fidélité, ses derniers achats avec les photos. Ça c'est hyper intéressant. »*

Dans ce cadre, la continuité de la donnée ne sert pas uniquement au personnel en contact pour accéder à l'information du client, mais également en backoffice aux autres magasins, toujours dans le but de fluidifier l'expérience du client, comme continue la responsable régionale du même réseau dans son témoignage :

> *« On peut avoir accès aussi au stock des autres magasins, quand ce n'est plus commandable et qu'on n'en a plus en magasin, plutôt que d'appeler comme on le faisait avant. On peut avoir accès aussi, toujours dans cette idée de service client, on n'a pas forcément le produit en magasin mais il est peut-être dans nos colis du matin, ça nous permet de savoir dans quel colis il est, ça nous évite d'ouvrir les 10 colis pour le chercher »*

Enfin, la cinquième compétence revient à s'assurer de la *cohérence des systèmes en backoffice* qui permettent l'expérience client intégrée. L'exemple type de frictions au niveau du backoffice concerne la gestion des stocks. Le manque d'accès en backoffice aux données relatives aux stocks des uns et des autres diminue la continuité des données en front-office décrite précédemment, autrement dit pour les clients et pour le personnel en contact. Par ailleurs, le manque de mécanismes de compensation financière entre les différentes parties-prenantes limite les possibilités de parcours fluides entre les magasins, notamment lorsqu'un client commande chez un franchisé et le paye mais récupère chez un autre, ou qu'il retourne un produit acheté dans un magasin à un autre. Dans l'extrait d'entretien suivant, le directeur des systèmes d'information du réseau D, dans le secteur du bâtiment, immobilier et énergie, explique comment le manque de continuité sur la gestion des stocks dénature le dispositif *Click & Collect* et crée des frictions – dans ce cas du retard – pour le client :

« On communique sur le fait qu'on fait du Click & Collect ; en fait c'est faux. On l'a appelé Click & Collect par abus de langage, puisque le Click & Collect suppose que lorsque le client commande sur notre site web, il puisse automatiquement aller retirer la marchandise, si elle est disponible, dans un magasin proche de chez lui, en allant piocher dans le stock du magasin […] Or nous, il va effectivement commander sur notre site, mais il faudra que cette marchandise soit livrée par la centrale au magasin avant de pouvoir la livrer, et même si cette marchandise était déjà disponible éventuellement en magasin. Pourquoi ? Parce que nos systèmes ne permettaient pas de le faire […] Alors qu'il aurait pu avoir sa marchandise l'après-midi, quand le client a cliqué le matin, il faut qu'il attende le lendemain ou le surlendemain que la marchandise soit arrivée dans le magasin, même si elle y était déjà. »

4.3. La communication externe

Une grande partie de l'omnicanalité déployée par un réseau se manifeste par des canaux de communication externe envers le client final. La maîtrise de cette communication est donc un savoir-faire très important dans un cadre omnicanal. Les entretiens révèlent cinq piliers fondamentaux à ce savoir-faire (figure 4).

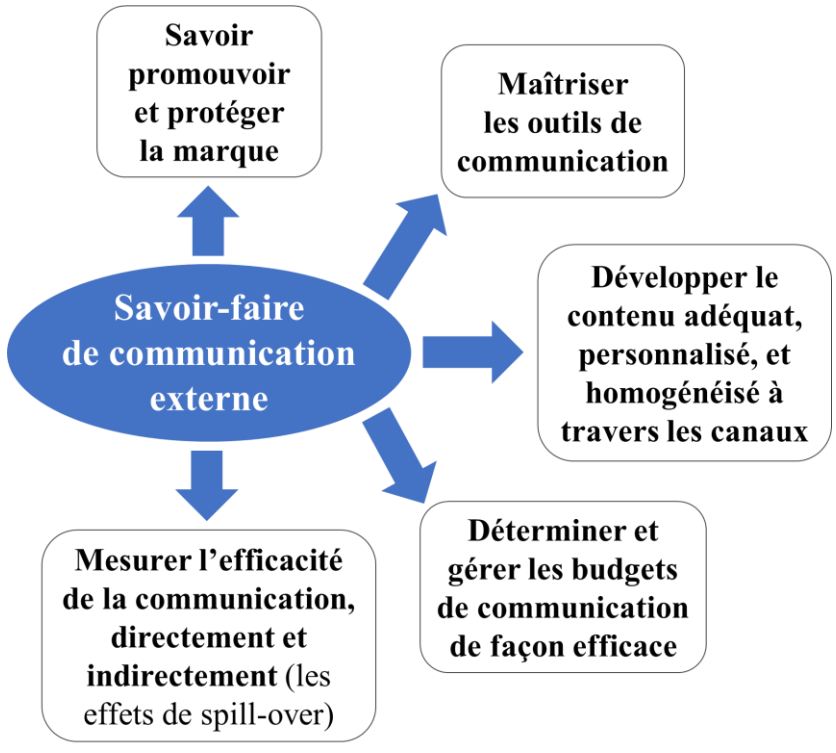


Figure 4. Les cinq piliers du savoir-faire de communication externe

4.3.1. Savoir promouvoir et protéger la marque

La promotion de la marque et le développement de sa notoriété apparaissent comme un objectif central de la communication externe. Si cet objectif est bien ancré chez les directions marketing des réseaux, il est intéressant de noter que les franchisés en sont également bien conscients, comme en témoigne ici un franchisé du réseau G, dans le secteur de la mode :

> *« C'est important de mettre en valeur la marque, de la porter en marketing de façon un peu plus qu'elle ne l'est. Là, le digital peut aider notamment grâce aux réseaux sociaux, sur l'embellissement de la marque. »*

Cette prise de conscience des franchisés de l'importance de renforcer la marque à travers leur communication repose sur leur compréhension de la relation duale entre marque et communication, et notamment le fait qu'une marque forte et connue est à son tour une condition pour retirer le plus de valeur des actions de communication qu'ils mettent en place à leur niveau local. Cela est illustré par l'extrait d'entretien suivant avec un franchisé du réseau D, dans le secteur du bâtiment, immobilier et énergie :

> *« Après, il y a les canaux de communication. [Ce qui est important] c'est la visibilité de l'enseigne. C'est une visibilité là aussi, il y a longtemps que je suis-là, j'ai vu l'enseigne évoluer, et dans son look, dans ses logos et évoluer dans sa notoriété […] Tant que l'enseigne n'était pas connue, vous pouviez bien faire une pub sur n'importe quel support, ça ne fonctionnait pas. »*

Du côté des franchiseurs, le savoir-faire de développement du capital marque se conjugue avec le besoin de protéger cette dernière, notamment en assurant l'homogénéité et la qualité de la communication externe qui n'est pas directement contrôlée par le franchiseur, autrement dit qui est faite par les franchisés. Cela passe par une multitude de moyens, dont certains ont déjà été évoqués dans ce rapport tels que le choix des canaux auxquels le franchisé peut avoir recours, et d'autres qui seront développés ultérieurement tels que la formation. Une autre façon d'assurer cette protection de la marque passe par des chartes de communication que le franchisé signe en complément de son contrat. La directrice juridique du réseau A, dans le secteur de l'équipement de la maison, en offre ici un exemple :

> *« Le franchisé peut avoir son site internet, à la condition qu'il respecte notre charte internet, qu'on puisse l'agréer au préalable, et qu'il use d'une communication*

suffisamment modérée, qui ne puisse pas créer de confusion avec notre site institutionnel. […] Si on ne te répond pas au bout d'un mois c'est validé. »

4.3.2. Maîtriser les outils de communication

La maîtrise des outils de communication, dont le nombre ne cesse d'augmenter, est une condition nécessaire pour réussir sa communication externe. Cette partie du savoir-faire semble bien maîtrisée par les différents réseaux que nous avons interrogés, du moins au niveau de la tête du réseau. En revanche, une grande partie de la communication externe sur les différents canaux et outils se fait au niveau des franchisés. Ceci renforce donc les besoins de formation et de soutien aux franchisés que nous évoquerons ultérieurement dans un savoir-faire séparé. Il est important alors pour les directions marketing et digitale d'anticiper l'évolution de ces outils et d'accompagner les franchisés, comme en témoigne ici la directrice du digital du réseau G :

« Nous travaillons beaucoup avec les responsables régionaux et de zones sur ces sujets-là qui nous remontent les besoins. On a fait, sur les réseaux sociaux, et au niveau des directions des marques qui prennent part à cette relation avec notre réseau de franchisés, des guidelines sur comment bien animer une page Facebook, Instagram, et demain Tik-tok, créées et partagés avec l'équipe commerciale. »

Face à la multiplication des outils de communication externe et le niveau de spécialisation dans la maîtrise des outils qu'ils nécessitent, certains franchisés font le choix de faire appel à des prestataires externes pour l'établissement de diagnostic et de recommandations de solutions adaptées et ciblées, comme en témoigne un franchisé du réseau F, dans le secteur des services automobiles :

« On fait appel à une société qui s'appelle [XY], on leur donne un budget de portefeuille et c'est eux qui nous font le référencement. On a un rendez-vous tous les deux mois à peu près avec une chargée de clientèle qui va voir l'orientation que l'on souhaite avoir sur la partie référencement payant, quels sont les mots clés que l'on recherche, les statistiques que l'on a fait et elle essaie d'optimiser au mieux pour avoir le meilleur coût par clic on va dire. »

4.3.3. Développer le contenu adéquat

Une autre condition nécessaire pour réussir sa communication externe est de savoir développer les contenus adéquats. Comme nous le détaillerons ultérieurement dans ce rapport, les franchiseurs accompagnent les franchisés par des formations à ce sujet. Nous apportons ici plusieurs précisions concernant la maîtrise du développement de contenu.

D'abord, au-delà du contenu lui-même, ce savoir-faire passe par la capacité du franchisé à proposer un contenu mis à jour et actualisé, et à alimenter ses canaux de façon récurrente afin de garder l'engagement de la cible. Ainsi, la directrice d'exploitation du réseau C, dans le secteur du commerce spécialisé d'alimentation, nous explique dans l'extrait suivant comment cette capacité d'actualisation est devenue un critère de qualité et donc d'évaluation des franchisés :

> *« A partir de 2022, c'est en effet une nouvelle ligne qui est entrée dans les audits, à savoir la dynamique de présence sur les réseaux sociaux. Alors après, c'est très très vague. La dynamique, ça ne sera pas forcément de faire des publications régulières, mais déjà simplement d'être à jour sur des informations qui sont données, que ce soit sur Google My Business, des mises à jour simples, mais ça va être sur des horaires, sur les produits proposés, c'est déjà d'être présent et d'être à jour. »*

Par ailleurs, même si tous les franchiseurs que nous avons rencontrés mettent à disposition des franchisés du contenu notamment pour les canaux digitaux, la disponibilité et la diversité de ces contenus ne semblent pas contenter les franchisés de façon homogène dans tous les réseaux. Ainsi, un franchisé du réseau F compare dans l'extrait suivant le contenu proposé par ce réseau à celui proposé par un autre réseau dont il est également franchisé :

> *« On manque de communication toute prête qu'on pourrait adapter à notre agence. [Dans l'autre réseau,] en permanence il y a une banque d'images et de publicités qui est toute prête, on y a accès via l'extranet. On peut diffuser, donner de la publicité pour Facebook ou autre ce qui n'est pas le cas aujourd'hui chez nous, on a quelques communications. »*

Dans ce cadre, les franchiseurs les plus avancés fournissent non seulement une large quantité de contenu, mais également une diversité pour s'adapter à différents besoins et circonstances

de communication. Cela est illustré dans l'extrait d'entretien suivant avec la directrice marketing du réseau G :

> *« On a développé des boîtes à outil locales. Vous avez un problème de pratique, voilà ce qu'on peut vous proposer, vous avez un problème de panier moyen, voilà ce qu'on peut vous proposer, vous voulez fêter l'anniversaire de votre magasin voilà ce qu'on peut vous proposer, donc on a des boîtes à outils déjà préconçues. On a travaillé avec les responsables régionaux qui nous ont dit voilà les thématiques qui reviennent le plus souvent et on a conçu des kits de communication où ils savent venir piocher. On les accompagne pour tout ce qui est ouvertures de magasins. Chaque ouverture de magasin, on calibre avec eux leur plan de communication. On a un tronc commun. Il y aura de la PLV, du Facebook géolocalisé, du CRM, on a des kits déjà préconçus et s'ils veulent aller un peu plus loin, de l'affichage, du partenariat, etc., on peut accompagner, on a des gens dédiés au local qui sont là pour ça. »*

Par ailleurs, une problématique complémentaire à laquelle font face les franchisés est celle de la localisation et de la personnalisation du contenu générique fourni par le réseau. Les deux extraits d'entretien suivants avec des franchisés illustrent ainsi l'importance d'adapter le contenu de communication au contexte local de l'unité franchisée ainsi que d'apporter une touche de personnalisation :

> *« On fait du local sur des choses en relation avec l'actualité du réseau. Si on est en portes ouvertes le mois de mars, forcément je vais communiquer sur les portes ouvertes du mois de mars. La centrale va communiquer avec sa bannière nationale, et nous on va en profiter pour faire une photo d'intérieur du magasin, de ce qu'on va mettre en valeur, pour dire qu'on est aussi en porte ouverte, et qu'on participe bien à cette opération commerciale. » (Franchis du réseau D, dans le secteur du bâtiment, immobilier et énergie)*

> *« [Le contenu fourni par la centrale], c'est bien parce que ça permet d'avoir une animation récurrente, un fond récurrent, mais ça ne vaut pas la personnalisation. Je vois la différence entre des publications personnalisées propres [au magasin], et des publications faites par le réseau, en termes de visibilité, de retours,*

d'interactions, ça n'a rien à voir. C'est du simple au quintuple » (Franchisé du réseau C, dans le secteur du commerce spécialisé d'alimentation)

Enfin, avec la démultiplication des canaux, les franchisés font face à la difficulté d'homogénéiser le contenu qu'ils diffusent à travers les différents canaux. Une mise en ligne manuelle du contenu parallèlement sur plusieurs canaux est certes une solution, mais elle est consommatrice en temps et comprend le risque d'oubli ou d'erreurs. Les franchisés les plus avancés sur ces questions ont ainsi recours à des solutions techniques pour homogénéiser leur communication. Par ailleurs, ces solutions permettent également de conserver une flexibilité dans le choix des canaux sur lesquels diffuser, ainsi que d'intégrer le contenu du franchiseur, qui se trouve souvent à l'initiative du choix et de la diffusion de ces solutions techniques. Les deux extraits d'entretiens suivants avec des franchisés mettent en avant deux solutions techniques présentes actuellement sur le marché :

« [Avec] la plateforme [XX], une fois qu'il y une communication faite sur [un canal], elle est faite sur l'autre aussi. Je garde la main pour pouvoir gérer manuellement si je le souhaite, après si je le désire, mon budget mensuel je peux l'allouer uniquement sur GMB ou du Google AdWords ou alors je peux effectivement en mettre sur du GMB ou du Facebook une partie. C'est moi qui le décide. » (Franchisé du réseau F, dans le secteur des services automobiles)

« C'est la formule proposée par l'enseigne, avec la plateforme [YY] qui permet de diffuser en synchronisé Instagram, Facebook et Twitter, même si Twitter ne fait pas partie des réseaux sélectionnés. Avant de faire partie de ce programme-là avec la plateforme [YY], je faisais mes propres publications. Maintenant il y a une partie qui est un peu automatisée avec le service marketing, et une autre partie que je continue à faire moi-même de façon plus traditionnelle, pour animer aussi la page de façon plus personnelle. » (Franchisé du réseau C, dans le secteur du commerce spécialisé d'alimentation)

4.3.4. Gérer les budgets de communication

Les franchisés doivent savoir déterminer le bon budget à allouer à leur communication et choisir comment le répartir sur les différents canaux. Cette question ressort des entretiens comme étant assez difficile. Ainsi, les deux témoignages suivants montrent d'abord que la démultiplication

des canaux augmente cette difficulté pour les franchisés, ce qui aboutit parfois à des choix peu efficaces :

> *« Je dirai qu'au tout début, on n'avait pas trente-six canaux à gérer, ce n'était pas compliqué. On faisait les choses, les fameux dépliants, et à l'époque, on ne pouvait pas avoir plusieurs zones de ciblages. » (Franchisé du réseau D, dans le secteur du bâtiment, immobilier et énergie).*

> *« Et ceux qui communiquaient à notre avis, communiquaient mal. J'entends par là, par exemple une agence en plein Paris, communiquait sur du flyer alors que sur Paris, le flyer ne marche pas. Il dépensait des budgets en communication qui ne servaient à rien et il n'avait pas les retours attendus. » (Animateur du réseau F, dans le secteur des services automobiles).*

Le franchiseur a dans ce cas un double rôle. D'une part, il doit orienter le franchisé vers un montant efficace à investir dans la communication. D'autre part, le franchiseur doit orienter le franchisé vers la meilleure répartition de ce budget entre les différents canaux. Dans l'exemple suivant, un franchisé du réseau D explique comment les équipes de la direction digitale lui prodiguent des conseils sur la répartition la plus efficace de son budget de communication pour une meilleure rentabilité :

> *« [Avec] un collègue qui a ouvert en même temps que moi, alors on était à la même session de formation. Comme on s'entend excessivement bien, automatiquement on communique régulièrement tous les deux […] donc à nous de chercher les informations, de demander à la centrale, tu m'as envoyé les résultats, je me positionne comme ça, t'en penses quoi ? Ils sont très ouverts, les personnes qui travaillent au digital nous dirigent assez facilement vers ce qui va être le plus, on va dire rentable. »*

Enfin, certains franchiseurs proposent des solutions clef-en-main aux franchisés, avec différents packs préétablis selon le budget que le franchisé souhaite investir dans sa communication. Cela est illustré dans le témoignage suivant d'un franchisé du réseau D :

> *« On valide le pack digital en début de saison, et ce pack va nous amener à dire, bah on choisit quel type de réseau on va aller, sur du Facebook, du Ads, du Leboncoin, des choses comme ça. Selon le montant qu'on va bien vouloir investir,*

on sera plus ou moins présent sur YouTube, machin. C'est nous qui décidons en tant que gérant de société vers quel type de réseau on va aller, par rapport au pack digital qu'on va privilégier. Ensuite, ce pack, on peut l'alimenter en argent, on peut se dire j'investis dans les publications 800 euros par an, et quand je vais faire une publication, je vais pouvoir la booster, je vais pouvoir mettre 5, 10 euros pour qu'elle soit boostée, et plus présente dans les réseaux. Après, c'est [le réseau] qui lui a fait le choix de base du pack digital, c'est-à-dire que dans le pack digital, bon bah s'ils prennent le S, le M ou le L, y'aura ça dedans, ça dedans, en aucun c'est moi qui dis je vais publier un peu là-dessus, sur ça et ça. C'est le site internet qui se débrouille de tout et envoie. »

4.3.5. Mesurer l'efficacité de la communication

Une question centrale et très compliquée pour les différents acteurs du réseau est celle du retour sur investissement de la communication externe. Du côté des franchisés, les nouveaux canaux digitaux permettent d'avoir un nombre important de statistiques sur les mesures d'audience par exemple. Toutefois, les franchisés manquent souvent du savoir-faire pour analyser et comprendre ces statistiques, et encore plus pour pouvoir évaluer leurs retombées en matière de performance économique. Cela est illustré par l'extrait d'entretien suivant avec un franchisé du réseau D :

« Il y a certains systèmes de communication qui ont un moyen de nous donner l'information du retour. Donc c'est intéressant, mais il y en a beaucoup où on n'en a pas. J'ai des statistiques Facebook, mais c'est compliqué à utiliser. Si vous n'êtes pas capable de les rapprocher de ce que fait un autre, vous ne pouvez pas savoir si c'est efficace ou pas efficace. Vous avez tant de clics, oui c'est joli. Votre page a été visitée tant de fois, on ne sait pas si c'est beaucoup, pas beaucoup. On manque de visibilité et de comparaisons. On manque d'analyses statistiques. Et le retour est encore plus dur à analyser. On est présent sur tels médias, mais est-ce que réellement cette super présence a un retour en magasin ? Est-ce qu'elle génère des ventes ? Et ça s'est compliqué. On l'a un peu plus aujourd'hui, on a développé enfin, c'était compliqué, c'est notre carte fidélité. Ça doit être un casse-tête pour toutes les enseignes. »

Les services marketing et digital des franchiseurs semblent mieux armés pour faire face à ces questions concernant la communication externe gérée par la centrale, même si là également on observe une hétérogénéité entre les réseaux. En revanche, comme mentionné précédemment, même les franchiseurs rencontrent une difficulté majeure à évaluer le retour sur investissement indirect des canaux par les effets de spill-over positif d'un canal à l'autre. Cela est illustré dans l'extrait d'entretien suivant avec le directeur marketing du réseau D :

> *« Aujourd'hui, non, on n'est pas capable de dire la proportion de gens qui achète en magasin, et qui fait des démarches initialement sur le web. Ce qu'on sait, c'est qu'on a un taux de conversion extrêmement faible, sur notre site internet. Parce que justement on a beaucoup de trafic informationnel, pour prendre les infos sur les magasins, on a aussi beaucoup de trafic informationnel par rapport à notre contenu pédagogique, où on accompagne, toujours dans cette logique de faire du Do It Yourself, on accompagne pas mal aussi nos clients. Les clients qui viennent chercher de la valeur en termes de contenus. Et on a aussi du trafic transactionnel mais qui ne peut pas se faire directement sur le site, comme je le disais, par rapport à la typologie de produit, et de ce fait, elle se fait en magasin. Mais ce qui fait qu'au bout on a un taux de conversion qui est quand même très faible, autour de 0,35 à peu près, c'est extrêmement faible, parce qu'on a cinq millions de visiteurs par an, sur notre site, condensés sur six mois, mais qui pour la plupart viennent chercher des infos pour aller acheter en magasin. »*

4.4. L'animation du réseau

L'animation du réseau est un savoir-faire central pour tous les réseaux de franchise, bien avant l'avènement de l'omnicanalité. Nos entretiens, notamment avec les animateurs, les directions d'exploitation du réseau, et les franchisés, n'indiquent pas de changement sur les fondamentaux de l'animation du réseau. Les grandes lignes du rôle d'animateur demeurent ainsi inchangées : intégrer les nouveaux franchisés dans le réseau, accompagner et conseiller les franchisés, ainsi que suivre et contrôler leur activité. Nous notons toutefois une complexification de ce savoir-faire d'une part et des efforts de reconfiguration du périmètre de l'animateur et des outils à sa disposition d'autre part (figure 5).

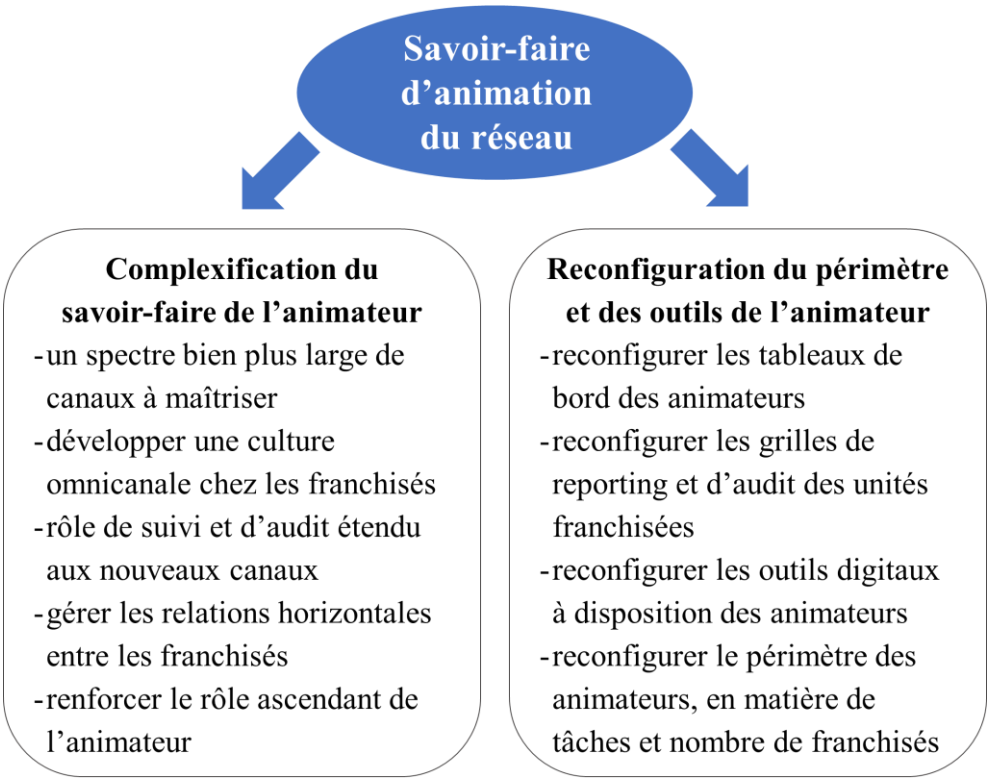


Figure 5. Reconfiguration du savoir-faire d'animation du réseau

4.4.1. Complexification du savoir-faire d'animation

La complexification du savoir-faire d'animation passe par cinq éléments que l'animateur doit maîtriser dans un réseau omnicanal. Le premier élément renvoie naturellement au *spectre bien plus large de canaux* que l'animateur doit maîtriser, ou du moins bien connaître, afin de pouvoir conseiller et accompagner le franchisé. L'exemple type dans ce cadre renvoie au budget de communication locale, sur lequel le franchisé doit faire des arbitrages d'allocation aux différents supports. La multicanalité a démultiplié ces derniers et a fait apparaître de nombreux canaux digitaux que certains animateurs, notamment d'une certaine génération, ne maîtrisent pas.

Pour certains animateurs, ces nouveaux canaux nécessitent uniquement une mise à jour de leur savoir-faire, comme en témoigne ici un animateur du réseau F, dans le secteur des services automobiles :

> *« C'est simplement une mise à jour. Il faut que les animateurs se mettent à la page, c'est-à-dire qu'on sache un peu ce qu'est le digital, ce que ça peut rapporter, ce que ça peut être sous forme négative, des avis google qui ne sont pas traités, ça*

peut nuire considérablement à l'activité. Donc nous-mêmes sommes obligés de nous mettre un peu à la page au niveau du digital et des différents outils. »

Or, ce qui semble de l'ordre de la simple mise à jour pour certains animateurs correspond à une acquisition d'un nouveau savoir-faire technique pour d'autres, comme cet autre animateur du réseau F pour qui, sans l'accompagnement du prestataire externe, il ne se sentirait pas capable d'accompagner de façon efficace les franchisés :

« Non, le digital ce n'est pas forcément ma tasse de thé. On a l'avantage d'être accompagné par un très bon prestataire qui peut nous aider, prendre une heure ou deux pour nous expliquer comment lire telle ou telle statistique, on est vraiment accompagné. Sans cet accompagnement, on serait un peu perdu, et on n'arriverait pas à vendre les bienfaits du digital, j'en suis convaincu. »

Notons toutefois que cette complexification due au digital et à la démultiplication des canaux dépend en grande partie du rôle attendu de l'animateur dans le réseau. Ainsi, certains des réseaux interrogés ne s'attendent pas à de l'expertise technique de l'animateur sur les différents canaux, mais un rôle de sensibilisation et de réorientation du franchisé vers les parties-prenantes internes ou externes adéquates pour obtenir du support plus poussé. D'autres réseaux attendent de l'animateur le même niveau d'expertise sur les nouveaux canaux qu'il en a sur les anciens. L'extrait d'entretien suivant avec la responsable de la formation du réseau A, dans le secteur de l'équipement de la maison, met en avant une vision intermédiaire, qui souligne toutefois le besoin pour l'animateur d'avoir un niveau de maîtrise plutôt poussé :

« Si l'animateur n'a pas un regard critique et n'est pas en mesure de donner tout de suite des éléments de travail, des axes, des choses, comment vous voulez que le franchisé prenne les choses au sérieux ? Si l'animateur a eu sa formation réseaux sociaux, qu'il fait son tour des magasins, chaque magasin il va voir la page, regarder si elle est maintenue, voir la note Google My Business, et dire, là il faut que tu travailles ta note, elle est en dessous de 4 donc ce n'est pas la recommandation du siège, et tout ça. Si juste il dit faut que tu sois sur Google, faut que tu sois sur Facebook… »

Par ailleurs, au-delà de la nécessité de maîtriser un plus grand nombre d'outils dans un cadre multicanal, l'animateur doit également pouvoir *conseiller et développer une culture omnicanale* chez les franchisés qu'il suit. Cela passe d'abord par le fait de donner du sens à la stratégie omnicanale afin qu'elle soit acceptée par les franchisés, comme en témoigne ici un animateur du réseau A :

> *« C'est une animation différente, car on anime d'autres sujets que purement commerce et client magasin uniquement, c'est aussi animer les choses qui ne sont pas forcément toujours palpables pour les équipes, c'est la difficulté, donner beaucoup de sens, lever beaucoup de freins par rapport à cela, beaucoup de pédagogie. »*

Dans ce cadre, une des difficultés soulignées dans les entretiens est de changer la perception du canal web par des franchisés, d'un concurrent ou au mieux un canal neutre, à un canal imbriqué dans un dispositif omnicanal au service du franchisé. Cela est illustré dans l'extrait suivant d'entretien avec une responsable régionale d'animation du réseau G, dans le secteur de la mode :

> *« Ce qui est compliqué pour [les franchisés] est plutôt l'aspect commande web, les clients du web qui viennent chercher leur colis en magasin, c'est beaucoup moins vrai maintenant car les lignes ont bougé aujourd'hui sur le sujet, mais au début j'ai pu voir en magasin [des franchisés] qui ne prenaient même pas le temps d'ouvrir le colis client en lui proposant d'essayer, parce que leur démarche et leur réflexion étaient de se dire qu'il ne s'agissait que d'un client « que web ». Mais non, peut-être a-t-il commandé sur le web, mais peut-être viendra-t-il en magasin demain, et que s'il essaye son article en magasin avec un bon conseil cela pourrait déclencher une vente. »*

Un troisième élément du savoir-faire de l'animateur qui s'est également complexifié avec l'omnicanalité renvoie au *rôle de suivi et d'audit* qui se retrouve très étendu par l'extension de l'entreprise du franchisé et de ses points de contact pour couvrir l'ensemble des canaux déployés localement. L'exemple type est le suivi de la présence en ligne des franchisés. Nous faisons référence ici non pas uniquement au fait de savoir si un franchisé a adopté tel ou tel canal en ligne, mais du suivi et de l'audit de son activité sur ces canaux, par exemple des

publications sur Facebook. Comme l'indique l'extrait d'entretien suivant avec la directrice marketing du réseau G, les directions marketing s'attendent le plus souvent à ce que ce suivi soit assuré par les équipes d'animation :

> *« Les directions commerciales font elles-mêmes des veilles. On regarde. Pas systématiquement évidemment, mais on a un œil dessus. Dans notre organisation on a des chargés d'animations locales. Dans une équipe marketing on a des gens dédiés au national et on a des équipes dédiées au local qui vont être interface avec le responsable de région où [le franchisé se trouve], soit via le responsable de région qui va nous faire des demandes pour répondre au local. »*

Ainsi, les animateurs dans la plupart des réseaux ont rajouté à la liste d'items qu'ils auditent avant ou pendant leurs visites aux franchisés l'ensemble des points de contact proposés par ces derniers en ligne, ou du moins les plus essentiels tels que Facebook, Google My Business, et Avis Vérifiés. Or, non seulement ces items se rajoutent ainsi au périmètre d'audit classique de l'animateur, mais ce dernier doit également disposer de la compétence d'évaluer ces données, ce qui n'est pas toujours le cas selon le témoignage suivant d'un animateur du réseau D, dans le secteur du bâtiment, immobilier et énergie :

> *« Oui, la communication en gros, les avis sur internet, la partie Facebook, LinkedIn, les réseaux sociaux, oui tout ça on y travaille mais je n'ai pas de repères ou de guides d'analyses permettant de dire, aujourd'hui, là-dessus tu es plutôt bon, tu es présent ou pas, je n'ai pas ça en ma possession. »*

Par ailleurs, l'omnicanalité a renforcé le besoin pour l'animateur de *gérer les relations horizontalement entre les franchisés*, au moins de deux façons. D'une part, la multiplication des canaux crée une surface de conflit entre les franchisés qui appelle à l'intervention des animateurs. C'est le cas par exemple d'une franchisée du réseau C qui a fait appel à l'animatrice pour éviter d'entrer en conflit direct avec une autre franchisée qui s'était appropriée ses créations sur les réseaux sociaux. D'autre part, l'omnicanalité soulevant beaucoup de questions de la part des franchisés, notamment par sa nouveauté, plusieurs animateurs mettent en avant leur rôle de facilitateur des relations entre franchisés afin de diffuser les bonnes pratiques. Dans l'extrait d'entretien suivant, un animateur du réseau C explique comment il a recours à un

groupe WhatsApp qu'il a créé dans cet objectif. Nous retrouvons ce même outil également dans les témoignages d'autres animateurs dans d'autres réseaux et secteurs d'activités.

> *« Moi j'ai un WhatsApp sur ma région, ça permet à la région de pouvoir poser telle ou telle question et parfois, même, j'ai envie de dire, de substituer mon rôle dans le sens où, parfois, un franchisé va poser une question, et c'est un autre franchisé qui va répondre à la question plus rapidement que moi. Donc moi, avec toujours un droit de lecture sur le contenu pour contrôler qu'aucune bêtise ne soit dite, mais WhatsApp, il y a ce côté aussi d'adhésion à une région. »*

Enfin, l'omnicanalité semble *avoir renforcé le rôle ascendant de l'animateur*. Plus spécifiquement, la nouveauté des initiatives omnicanales, en comparaison aux autres pratiques bien maîtrisées par le réseau, crée un besoin plus fort de retour du terrain afin d'évaluer et de corriger les nouvelles initiatives. Dans certains réseaux, ceci a conduit à mettre en place des routines de remontée d'information, comme l'explique ici une animatrice et responsable régionale du réseau G, dans le secteur de la mode :

> *« Tous les vendredis, nous faisons des remontées réseaux où nous venons enrichir un fichier de questions remontées que nous avons constaté sur le terrain concernant beaucoup de sujets ou qui nous été remonté par les magasins, ce qui permet de manière hebdomadaire de remonter toutes les anomalies sur les sujets que l'on peut rencontrer. »*

De même, des animateurs dans plusieurs réseaux nous ont témoigné de nouveaux rôles qu'ils ont acquis en interaction avec d'autres directions centrales que celle d'exploitation du réseau, et qui les intègrent bien plus fortement dans certains de leurs projets dès le départ. Un exemple particulièrement intéressant à ce sujet provient du réseau A, où le directeur d'exploitation du réseau a créé une fonction de chef de projets métiers et y a nommé un animateur. Le rôle de cet animateur-chef de projets est d'une part d'accompagner les différentes directions lors de la conception des projets que les franchisés seront appelés à déployer par la suite, et d'autre part de veiller au déploiement en collaboration avec ces directions.

4.4.2. Reconfiguration du périmètre et des outils d'animation

La reconfiguration du savoir-faire d'animation semble passer en grande partie par la capacité du franchiseur à faire évoluer les outils mis à disposition de l'animateur. Trois catégories d'outils ressortent comme particulièrement importantes.

La première catégorie comprend *les tableaux de bord*, qui constituent un outil central pour l'animateur pour évaluer la situation d'un franchisé, la comparer à celle de ses pairs, et pouvoir le conseiller de la façon la plus pertinente. Ces outils n'ont connu que des évolutions très timides, voire aucune évolution dans certains réseaux, pour refléter des indicateurs relatifs aux nouveaux canaux et à l'omnicanalité. Par exemple, très peu de réseaux intègrent des indicateurs relatifs à la présence et la performance du franchisé sur les canaux digitaux dans les tableaux de bord. L'animateur doit souvent chercher cette information en amont de ses visites, soit manuellement, soit en croisant les tableaux de bord internes avec les rapports de certains prestataires externes, tels que les agences de marketing digital.

Cela est par exemple illustré par la réponse d'un animateur du réseau A à notre question de savoir si les tableaux de bord incluent maintenant des données sur la présence en ligne des franchisés, et qui montre l'aspect très chronophage des pratiques auxquelles les animateurs doivent recourir pour pallier ce manque :

> *« Pas pour l'instant. C'est à moi d'aller chercher, de vérifier sur le Facebook de tel magasin s'il a fait une parution. Comme je suis ami maintenant sur Facebook avec tous les magasins, j'arrive à percevoir. Ma femme vous dirait que je suis trop sur Facebook, mais je n'arrive pas encore à voir s'il faut une parution par semaine comme il faudrait le faire. Je suis obligé de chercher et de prendre du temps pour ça, je n'ai pas encore ce reporting automatique. Si j'ai un reporting automatique à condition que les franchisés rentrent bien leurs chiffres sur un outil, je peux avoir une visibilité sur leurs performances. »*

Dans certains réseaux, cette question commence à évoluer mais se heurte à deux obstacles. D'une part, contrairement aux indicateurs classiques dans les tableaux de bord, qui sont bien connus et maîtrisés, la nouveauté des questions omnicanales interroge encore les réseaux sur les indicateurs à inclure en l'absence de benchmark clair des meilleures pratiques. D'autre part, il existe des différences importantes entre les animateurs du même réseau concernant leurs attentes et besoins exprimés en matière d'indicateurs à inclure. Cela est illustré dans l'extrait

suivant d'entretien avec la directrice adjointe du réseau D, qui poursuit en parallèle son rôle d'animatrice :

> *« On a de nouveaux tableaux de bord car on a un nouvel outil en interne […] qui permet d'avoir beaucoup de rapports d'activité sur divers sujets. Ça doit faire un peu plus d'un an qu'on a ces tableaux. On est encore en phase de recherche sur ces tableaux ; on a une base, on a beaucoup de tableaux différents, avec beaucoup de données, mais on est encore en train de se chercher pour savoir quel est le tableau idéal avec quels indicateurs. Et c'est vrai que là-dessus, on est 8 animateurs de réseau, et on a tous des appétences différentes sur certaines analyses chiffrées, certains plus, certains moins. Donc on se cherche encore un peu là-dessus, pour trouver le bon tableau de bord. Mais on en a un qu'on utilise tous, qui est notre base, qui est déjà très complet, mais qui n'aborde pas cette notion d'omnicanalité, elle ne figure pas pour l'instant à l'intérieur. Donc on n'a pas par exemple le détail du chiffre d'affaires web réalisé sur une période par un magasin, on n'a pas le nombre de clics suite à une dernière parution, le nombre d'abonnés Facebook, on n'a pas dedans les notes à vérifier, les notes Google. Ce ne sont pas des indicateurs qu'on a aujourd'hui en direct sur ces tableaux de base. »*

Les grilles de reporting et d'audit des unités franchisées constituent un autre outil central que tous les réseaux déclarent avoir fait évoluer dans le cadre de leur transformation omnicanale. Or, cette évolution demeure lente en comparaison à celle des pratiques de distribution et de communication des franchisés. Nous retrouvons derrière cette lenteur la même raison susmentionnée et relative à la nouveauté de l'omnicanalité et l'absence de meilleures pratiques clairement établies. Ainsi, un animateur du réseau B explique comment l'intégration de nouveaux canaux dans la grille d'audit ne se fait que lorsque ces canaux commencent à être largement répandus et établis :

> *« Oui, [les grilles] ont évolué dans le sens où, comme on a développé des outils, les [franchisés] ont le choix de le faire ou non, c'est leur liberté. Maintenant il y a des incontournables. C'était déjà le cas il y a 6 ans, notamment pour la partie Facebook, aujourd'hui un franchisé qui n'a pas Facebook… avant je dirais que c'était à faire, aujourd'hui c'est indispensable. Celui qui n'a pas de site web et a juste son Google My Business, c'est indispensable, il lui faut un site Internet. S'il n'a pas le Clic & Collect aujourd'hui, c'est un levier potentiel pour demain.*

Maintenant, ce n'est pas parce qu'il n'a pas l'outil Clic & Collect qu'il ne va pas fonctionner. Donc effectivement il y a des items qui ont pu être modifiés. Je ne vais pas vous dire [que la grille] a été modifiée de manière très importante, mais il y a eu du complément, quelques modifications liées à ces outils. »

En l'absence d'évolution significative des grilles pour couvrir l'ensemble des nouveaux canaux, nous avons constaté dans certains réseaux des formats de reporting très différents entre animateurs, avec certains qui s'en tiennent à la grille officielle, tandis que d'autres animateurs du même réseau vont intégrer en plus un audit sur d'autres canaux, qui seront différents de ceux intégrés par d'autres animateurs. La conséquence d'une telle démultiplication des formats pour la direction d'exploitation du réseau serait d'avoir une information très hétérogène, qui à son tour ne serait pas de nature à favoriser un pilotage orchestré et omnicanal du réseau.

La troisième catégorie d'outils d'animation reconfigurés renvoie aux *outils digitaux à disposition des animateurs* et leur usage. Certains réseaux ont aligné les outils numériques utilisés par le franchisé et par l'animateur, par exemple avec un même progiciel de reporting ou une même tablette, afin de permettre un meilleur suivi et alignement entre les deux, comme en témoigne un animateur du réseau E :

« [Le suivi se passe] à travers un logiciel qui est transversal, qui s'appelle [XY] chez nous, qui gère à la fois la tablette qu'utilise un franchisé pour chiffrer et s'y retrouver, mais c'est aussi notre tablette d'animation. Alors il y a des tablettes différentes de [XY], il y a des versions utilisateur pour le terrain et des versions animation. Quand on visite nos franchisés, sur un rythme de 3, 4 ou 5 fois par an, suivant le degré de besoin du franchisé, en démarrage ou en difficulté ou qu'il a besoin d'être plus animé qu'un autre mais c'est à peu près le rythme, on utilise en permanence ces outils-là qui sont eux aussi actualisés en permanence de ces items que vous appelez audit. »

Les outils digitaux couvrent également les plateformes de communication. Nous avons constaté que les animateurs utilisent un ensemble de systèmes de messageries et de visioconférences dans leurs échanges avec les franchisés, ainsi que pour faciliter les échanges entre franchisés. Ces outils ont alors pour effet de faciliter la mission de l'animateur, mais surtout de lui faire

gagner du temps, même s'ils ne se substituent pas aux visites régulières de terrain, comme explique ici un animateur du réseau A :

> *« Avant, pour moi c'était inconcevable de faire une visio. J'allais en magasin. Pendant la pandémie où les magasins étaient fermés, y'a pas eu d'animation collective. L'année dernière on a fait une animation collective pendant le mois de fermeture au mois d'avril. Et maintenant quand j'ai un magasin qui veut un point bien précis qui va me prendre une heure, je propose la visio. Et j'ai même décalé une visite à Saint Brieuc, je devais avoir une impossibilité pour y aller, et j'ai proposé de le faire une visio. J'ai pris la main sur son post avec un TeamViewer pour lui exposer, ça a duré deux fois 2H30, sur des problématiques qu'il rencontrait sur son logiciel. Heureusement y'a ça. Attention, rien ne remplace le physique. Je peux faire un entretien en visio à la demande d'un franchisé sur un recrutement, et je ne ferais pas tout le temps une visite remplacée par une visio. Le franchisé en est pas encore là. Déjà passer une journée en visio, il avait l'impression que j'étais dans son magasin. Tout le monde ne grandit pas au même niveau par rapport à ça. Si j'ai un rendez-vous à 13H30, je fais un rendez-vous pour expliquer quelque chose à un chef des ventes, ça prend une heure, donc ça permet de caler des points très précis en attendant une visite physique. »*

Toutefois, le choix et la façon d'utiliser ces outils digitaux restent très personnels et variables entre animateurs, alors que ces outils pourraient servir à un meilleur accompagnement au franchisé s'ils étaient déployés dans une logique de communication omnicanale B-to-B.

Enfin, en parallèle à la reconfiguration des outils, les réseaux sont conscients de la nécessité de *reconfigurer le périmètre des animateurs*, au moins de deux façons. D'une part, comme nous l'avons présenté en discutant de la complexification du savoir-faire d'animation, la démultiplication des canaux proposés dans les réseaux alourdit de fait le travail de l'animateur qui doit suivre, auditer, et conseiller les franchisés sur un nombre plus important de canaux. Toutefois, un flou demeure sur le choix des canaux à suivre par l'animateur et/ou par les directions fonctionnelles. C'est le cas par exemple des réseaux sociaux du franchisé, dont la responsabilité de suivi dans certains réseaux n'est pas clairement tranchée entre les animateurs et les *community managers* dans la direction marketing ou communication. Un tel flou a pour conséquence dans certains cas un manque de suivi efficace, une perte de repères pour le

franchisé, et un stress évitable pour l'animateur. La transformation omnicanale devrait donc s'accompagner d'une reconfiguration claire du périmètre de l'animateur en matière des canaux et des tâches dont il a la responsabilité.

D'autre part, nous avons constaté des écarts très importants entre les réseaux, qui ne peuvent se justifier que partiellement par la nature de l'activité, concernant le nombre moyen de franchisés à suivre par chaque animateur. Ainsi, dans certains réseaux, l'animateur peut consacrer beaucoup de temps à l'accompagnement d'une dizaine de franchisés, tandis que d'autres réseaux s'attendent à ce qu'il en conseille et audite jusqu'à une cinquantaine.

La démultiplication des canaux et l'avènement de l'omnicanalité n'ont pas forcément abouti à une diminution du nombre de franchisés à suivre, mettant ainsi plus de pression sur les animateurs, qui préfèrent se consacrer à l'essentiel des canaux traditionnels. La transformation omnicanale devrait donc s'accompagner également par une reconfiguration claire du périmètre de l'animateur en matière de nombre de franchisés à suivre, de façon à trouver le bon équilibre être le périmètre d'action et le périmètre de franchisés.

4.5. Formation et transmission du savoir-faire

La transformation omnicanale du réseau de façon générale et plus précisément de l'activité du franchisé requiert un effort important de formation et de transmission de nouveaux éléments de savoir-faire liés à l'omnicanalité. Comme pour le savoir-faire d'animation précédemment, nos entretiens, n'indiquent pas de changement sur les fondamentaux du savoir-faire de formation et de transmission, qui est traditionnellement au cœur des savoir-faire créateurs de valeur et d'avantage concurrentiel en franchise (El Akremi et al., 2009). Nous identifions toutefois trois piliers de ce savoir-faire dans le cadre d'une transformation omnicanale (figure 6).

4.5.1. Les sujets de la formation

Deux grands sujets de formation apparaissent relativement à l'omnicanalité. Le premier renvoie à des *formations de nature technique sur l'utilisation des nouveaux canaux*, notamment digitaux. En effet, malgré les interfaces intuitives de canaux tels que les réseaux sociaux, leur utilisation dans un contexte professionnel demande un niveau de maîtrise différent, par exemple sur la façon de rédiger le contenu des publications, comme expliqué ici par le *community manager* du réseau A, qui a la charge de la formation des franchisés sur ces questions :

« Pendant la formation on leur apprend à faire une publication, on leur dit que ça se compose d'un titre, d'un texte ni trop long, ni trop court, d'une image, d'un lien, d'une vidéo, ça se compose si vous avez la possibilité d'un arobase, que ce soit un fournisseur ou un client s'ils sont d'accord, on essaye de taguer les gens, et on va travailler, on a plusieurs exercices sur ça, sur comment on crée une publication. Une fois qu'ils ont compris ça, que je leur ai donné des outils pour réduire des URL, chercher des gifs ou des emojis pour mettre une publication en page, on leur demande quand même d'être un peu dans la personnalisation, c'est-à-dire, pour moi, repartager pour repartager ça n'a aucune utilité. »

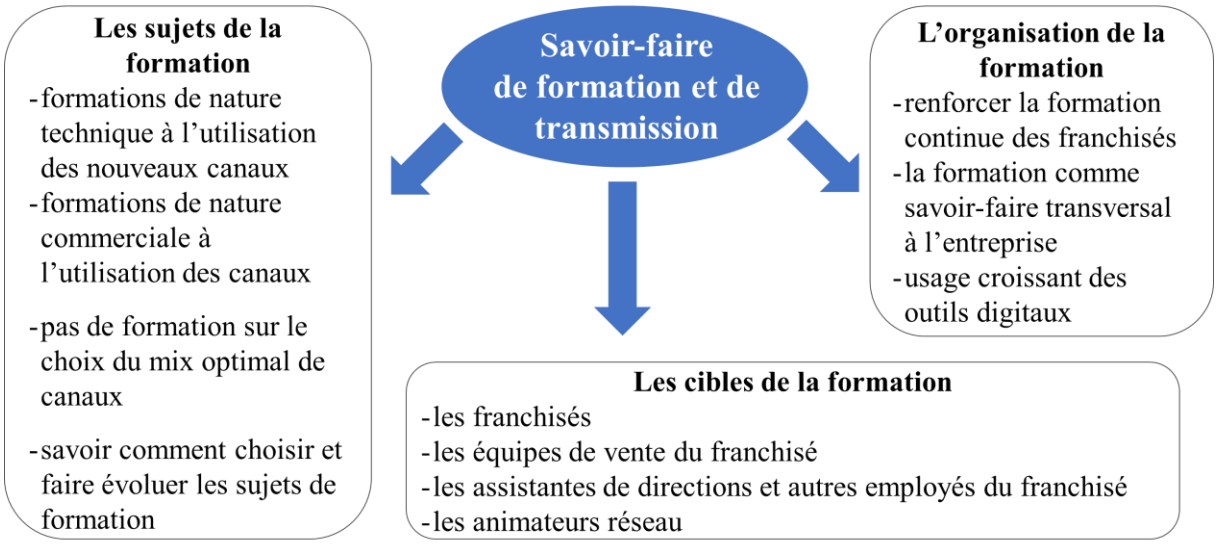


Figure 6. Les piliers du savoir-faire reconfiguré de formation et de transmission

Le deuxième sujet renvoie à des *formations de nature commerciale à l'utilisation des nouveaux canaux*. L'introduction des rendez-vous de vente en ligne, notamment pendant la crise sanitaire, pour des produits qui requièrent un niveau poussé de conseil et de personnalisation, offre un exemple intéressant du besoin d'introduire des formations aux techniques de vente lors des consultations à distance qui sont différentes des techniques de vente en magasin. Le réseau A, dans le secteur de l'équipement de la maison, fait partie de ceux qui font face à cette problématique, et qui travaillent à développer ce type de formations. La directrice marketing du réseau G, dans le secteur de la mode, offre un autre exemple de l'importance de cette problématique, toujours non résolue, au sujet de la formation à l'usage des tablettes lors d'une vente en magasin :

« Le deuxième sujet et non des moindres, et les commerciaux vous en parleront, c'est comment, nous, dans le questionnement du moment, c'est comment on accompagne aujourd'hui nos vendeurs sur ces sujets-là. Parce que là il y a du changement dans le métier et là aujourd'hui je dirais que c'est plus dans nos réflexions. Comment faut-il accompagner tout ça ? Est-ce que c'est quelque chose qui peut se vivre plutôt dans la cabine au moment où la personne essaie, ou sur la surface de vente au moment où… Ce sont vraiment des techniques de vente qui vont faire évoluer le métier de vendeur et là, pour l'instant pour nous, ce sont aujourd'hui des questionnements de comment on les aide à s'approprier, comment ils vont faire demain dans leur métier. »

Notons que certaines questions sont à cheval entre la prise en main d'un point de vue technique des canaux et leur optimisation d'un point de vue commercial. C'est le cas notamment avec des canaux digitaux tels que les réseaux sociaux ou les services Google, dont certains fournissent un nombre important de statistiques à l'utilisateur. Ces statistiques nécessitent de la part du franchisé à la fois un savoir-faire technique pour les retrouver et les extraire, ainsi qu'un savoir-faire commercial pour en retirer de la valeur. Cela est illustré dans l'extrait suivant d'entretien avec la responsable de formation du réseau A :

« Facebook c'est un outil un peu complexe des fois, car il est très complet, du coup je ne voudrais pas perdre et noyer les franchisés sous une masse d'informations vraiment importantes. Par contre, on leur montre simplement l'outil gestion de page où on voit les statistiques, où on va pouvoir voir les likes, les interactions, et on voit l'intégralité des publications. Ça permet de se dire, déjà sur les 10 dernières publications, y'en a 3 qui ont fait plus de 100 likes, et sur les 3 c'est une photo de cuisine avec un humain à l'intérieur, et pas les autres. »

Deux remarques complémentaires nous semblent importantes à souligner. D'une part, nous n'avons pas eu connaissance de formation des franchisés sur *comment choisir le mix optimal de canaux*. Dans les précédents savoir-faire, nous avons noté que cette question fait partie des conseils que le franchiseur livre aux franchisés à travers son savoir-faire de design du parcours client et celui d'animation. En revanche, il n'existe pas de formation formelle à cette question. Pourtant, les franchisés ont à leur disposition un éventail très large de canaux, notamment digitaux, auxquels ils peuvent allouer leurs budgets de communication par exemple. Par

ailleurs, contrairement aux opérations de communication dans des canaux classiques, tels que la publicité ou l'affichage, la décision d'être présent par exemple sur un réseau social engage le franchisé sur le long terme, puisqu'il devra par la suite soutenir sa présence sur le réseau social et la nourrir de façon régulière.

D'autre part, au-delà de développer des formations sur les sujets techniques et commerciaux susmentionnés, le franchiseur doit développer un savoir-faire sur *comment choisir et faire évoluer les sujets de formation*. En effet, le budget de formation d'une part et le temps disponible des franchisés d'autre part sont limités, et les sujets potentiels de formation sont très nombreux et ne cessent de croitre, par exemple avec l'apparition de nouveaux canaux digitaux. La réflexion suivante par la responsable de formation du réseau A souligne l'importance de cette question et les influences que la responsable subit, à la fois de sa direction et des franchisés :

> *« On a Facebook aussi ; on en parle mais on en parlait plus avant. […] J'avais demandé à l'enlever mais [la direction] m'a dit que non, qu'il fallait le garder, ne serait-ce que pour les ouvertures. Je ne suis pas très connectée mais j'ai l'impression que ça devient un peu moins populaire. Mais on en parle quand même, de Facebook ; généralement ils connaissent Facebook. On en parle un peu. Donc surtout Google My Business, LinkedIn. Après on fait rapidement Instagram ; ça ne fait pas partie de la formation, mais c'est une demande qu'ont fait les franchisés. Le service peut même leur créer un compte Instagram, leur dire comment ça se passe, mais ça ne fait pas partie intégrante de notre formation. Après nous on a aussi des outils en interne, on appelle ça FOC, Franchise on Cloud, on les forme énormément là-dessus, parce que c'est notre outil qui nous permet d'alimenter. Chaque fois qu'on fait des modifications dessus, ça alimente Google My Business, donc on les forme surtout sur notre truc interne FOC. Et il y a 2 ans on ne faisait pas ça. »*

4.5.2. Les cibles de la formation

Le deuxième pilier de ce savoir-faire renvoie au choix des cibles de la formation. Afin de réussir la transformation omnicanale, le besoin de formation dépasse les franchisés. La première cible complémentaire de formation sont *les animateurs réseau*, compte tenu de leur rôle central dans l'accompagnement des franchisés. Or, ces animateurs présentent une forte hétérogénéité dans

leur propre compréhension et maîtrise des divers canaux. Toutefois, le niveau de formation nécessaire des animateurs sur les nouveaux canaux est un sujet non consensuel. Plusieurs animateurs ont souligné qu'ils n'ont pas besoin de formation technique poussée sur les canaux pour accompagner les franchisés, et qu'il était suffisant d'être formé pour acquérir un socle de connaissances et de compétences sur les divers canaux. A l'inverse, dans certains réseaux, la formation des animateurs est considérée comme un sujet de haute importance et est ainsi bien plus poussée, comme en témoigne ici la responsable de formation du réseau A :

> *« On a formé tous les animateurs à la même formation que les franchisés, voire même on est plus rentré dans le détail […] Formateurs et animateurs on a eu des formations, et maintenant c'est nous qui formons nos franchisés. C'est plus simple. »*

La deuxième cible complémentaire couvre certains employés des franchisés à qui ces derniers délèguent la gestion de certains canaux. C'est le cas par exemple des assistantes de direction ou encore de jeunes employés à qui le franchisé a demandé de s'occuper de toute la présence de l'unité en ligne. Enfin, la troisième cible complémentaire, comme mentionné précédemment, sont les équipes de vente des franchisés, notamment aux sujets des techniques de vente dans un univers digital ou *phygital*.

4.5.3. L'organisation de la formation

Trois grandes questions relatives à l'organisation de la formation ressortent de nos entretiens comme nécessitant une reconfiguration des pratiques et outils actuels de la formation pour être en adéquation avec l'ère omnicanale. La première renvoie au besoin de *renforcer la formation continue des franchisés*, et ce tout au long de la relation de franchise. Les changements continus et accélérés au niveau des canaux, notamment digitaux, rendent le besoin de la formation continue bien plus important dans les réseaux. Par ailleurs, les franchisés les plus résistants aux nouveaux canaux ressortent souvent des entretiens comme étant les membres les plus anciens du réseau, et pour qui l'accompagnement et la formation sont des leviers importants d'alignement à la nouvelle stratégie omnicanale, comme en témoigne ici le directeur marketing du réseau E, au sujet de l'introduction d'une nouvelle tablette pour les franchisés :

> *« Avec un outil ludique, adapté, parce qu'on l'avait travaillé avec les pilotes, et de la formation sur cet outil, ces franchisés sont aujourd'hui convaincus et je pense*

même à un qui a 2 tablettes aujourd'hui. Donc ça se fait, même quand il y a de la résistance au changement, si le projet est pertinent, si ça amène du confort dans l'activité, du temps, de la fluidité, et qu'on forme bien sur cet outil, ça fonctionne. Nous ça a été un succès malgré les récalcitrants. »

La deuxième question renvoie à la responsabilité de la formation. Cette dernière, dans une ère omnicanale, devient de plus en plus *un savoir-faire transversal à l'entreprise*. Les directions de formation ou académie de franchise au niveau de la tête de réseau rencontrent un double défi. D'une part, avec la démultiplication du besoin de formation et surtout de formation continue, elles peuvent faire face à une pénurie des ressources disponibles (temps, personnel, etc.) pour assurer une formation efficace au niveau de l'ensemble des canaux pour tout le réseau. D'autre part, la technicité liée à certains nouveaux canaux est particulièrement élevée, et nécessite des compétences plus spécifiques, par exemple en marketing digital.

Nous avons rencontré plusieurs cas de figure pour faire face à ces défis. Certains réseaux ont scindé la formation entre la direction de la formation et les directions fonctionnelles selon la technicité des sujets. D'autres ont établi des modèles collaboratifs, qui reposent sur la synergie des compétences, entre le savoir-faire pédagogique des directions de formation et le savoir-faire technique des autres directions. Dans le réseau A par exemple, les formations sur la gestion des réseaux sociaux des franchisés sont assurées conjointement par le *community manager*, qui fait partie de la direction marketing, et la direction de la formation, et ce en présence systématique des animateurs réseau, comme en témoigne ici la directrice de formation :

« C'est très différent de se dire que quelqu'un a la partie théorie métier, et l'autre sait très bien animer [des formations]. Quand on prend celui qui est très technique et on fait animer, ce n'est pas tout à fait ça ; donc il faut à ce moment-là échanger avec quelqu'un qui est dans l'animation, encore que [le community manager] était un très bon animateur, il nous a vraiment surpris ; tellement bien qu'on l'a laissé animer, normalement on coanimait mais on l'a laissé animer parce qu'on s'est dit c'est presque une vocation, il s'est presque trouvé. Je vais vous donner d'autres exemples : le juridique ; j'ai besoin que mes franchisés, dans la formation nouveaux franchisés, soient formés sur le juridique. Moi je n'ai pas le savoir ; on a [la directrice juridique] qui a le savoir ; moi j'ai l'animation. On a travaillé ensemble une journée, un plan de vol ; elle me donne la théorie et je lui donne les moyens

pédagogiques, comment on va amener le stagiaire à comprendre ça, comment on va l'évaluer ; et on a créé un module juridique. »

Enfin, la troisième reconfiguration renvoie à l'*usage croissant des outils digitaux dans la formation*. Ces outils offrent une opportunité très importante, à la fois pour assurer la formation continue et pour réduire les coûts de la formation. Ce type de formations digitales se répand donc de plus en plus, avec le recours à des plateformes telles que Teams, à des formats tels que les webinars, et à la mise à disposition des webinars et autres formations sous forme de replay. Cependant, une difficulté rencontrée avec ce format est celle de mettre en place un suivi des franchisés concernant ce type de formations en ligne, comme en témoigne ici le directeur de la formation du réseau F, dans le secteur des services automobiles :

« [Un des webinars], ça c'est sûr, a été enregistré et mis à disposition en replay du réseau, pour qu'ils puissent le visionner à tout moment. Par contre, effectivement, là où on peut s'améliorer, parce qu'il faut faire un peu d'autocritique, c'est qu'une fois qu'on a fait le job, on ne va pas repasser plusieurs fois dessus : il y a eu le sujet, on a avancé, on considère que le sujet a avancé, et on n'a pas aujourd'hui la structure qui va nous permettre de dire tu ne l'as pas suivi, il faut que tu le suives. On a des axes de travail là-dessus. »

Par ailleurs, les réseaux ont accéléré sur la digitalisation des outils de transmission du savoir-faire tels que le manuel de la franchise. Cela permet à la fois de les actualiser bien plus facilement et rapidement avec l'apparition de nouveaux canaux et pratiques, et de les rendre plus largement accessibles sur les canaux digitaux tels que l'intranet. Cela est illustré dans le témoignage suivant de la directrice d'exploitation du réseau C, dans le secteur du commerce spécialisé d'alimentation :

« On a une sorte d'intranet qui est très, très bien développé […] et dans lequel on propose beaucoup de tutos. Là par exemple typiquement, le tuto Click & Collect ou le tuto pour faire une publication, ce sont des choses qu'on a déployées. Donc c'est un outil intéressant. […] On renvoie aussi beaucoup vers le manuel opératoire. C'est la bible du franchisé. Voilà. On lui remet au début de sa formation, c'est ça, tu l'as, tu le gardes, on le met à jour régulièrement. On l'a digitalisé, on l'a mis sur l'extranet pour qu'il soit en permanence à jour. »

Toutefois, les directions de la formation ne semblent pas avoir pris la mesure des spécificités de la formation en ligne et du besoin de la déployer sur la base de référentiels de compétences différents. Par ailleurs, différentes têtes de réseaux ont souligné un défi important dans la capacité de ces formations à aligner, voire à attirer, les franchisés qui en ont le plus besoin. En effet, les franchisés les moins adeptes des nouvelles technologies sont à la fois ceux qui nécessitent le plus d'effort pédagogique pour les convaincre à adopter ces technologies, mais également les moins enthousiastes pour participer aux webinars et autres formations en ligne. Cela est illustré dans l'extrait d'entretien suivant avec le directeur du réseau F :

> *« Quand on fait des webinars, tu vends les webinars, on va avoir entre un quart et cinquante pourcents du réseau présent. On met à disposition des replays. Mais on ne touche pas tout le monde. Et en général, sur les sujets, sur les webinars qu'on anime, on va toucher des gens qui sont sensibles aux sujets qu'on va aborder. Donc les résistants se disent 'de toute façon, le digital, je n'y crois pas', ou 'je n'aime pas ça', ils ne sont pas présents. »*

4.6. Le soutien aux franchisés

Le soutien du franchiseur aux franchisés dans le déploiement des canaux et leur gestion au quotidien est crucial pour assurer le bon fonctionnement de la stratégie omnicanale, à la fois localement et plus largement au niveau du réseau. Ce soutien a déjà été fortement étudié dans ce rapport à travers les deux savoir-faire précédents : celui de l'animation du réseau et celui de la formation. En effet, les animateurs, en tant que contact le plus direct du franchisé, assurent une mission de conseil et de soutien continu, à la fois lors de leurs visites formelles et à travers les interactions régulières à distance. Par ailleurs, le renforcement de la dimension continue de la formation dans la plupart des réseaux que nous avons rencontrés tranche avec des pratiques où la formation était principalement une mission d'induction, à l'arrivée du franchisé dans le réseau, alors que le soutien prenait le relai par la suite.

Compte tenu de ces intersections, nous ne reviendrons pas sur les questions de soutien déjà évoquées précédemment. Quatre questions complémentaires ressortent toutefois des entretiens comme importantes dans ce savoir-faire de soutien (figure 7).

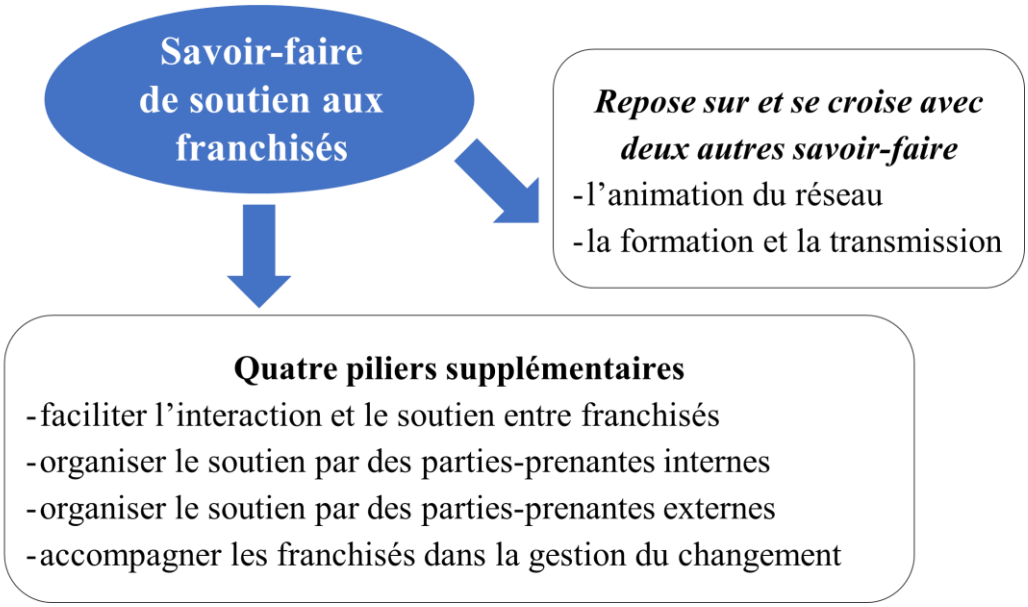


Figure 7. Le soutien aux franchisés au-delà de la formation et du rôle des animateurs

4.6.1. Faciliter l'interaction et le soutien entre franchisés

Nos entretiens mettent en avant que les franchisés constituent une ressource importante en matière de soutien les uns aux autres. Ceci recouvre à la fois le partage des meilleures pratiques ainsi que l'assistance à la résolution des problèmes. Nous avons mis en avant le rôle que jouent certains animateurs dans ce cadre en organisant et facilitant ce type d'interactions au niveau régional, par exemple par la création de groupes WhatsApp. Une autre façon dont les animateurs peuvent jouer ce rôle, par leur connaissance des différents franchisés qu'ils suivent et leurs compétences, est en référant un franchisé qui rencontre un problème au bon franchisé qui peut lui apporter de l'aide. Cela est illustré dans l'extrait d'entretien suivant avec un animateur du réseau D, dans le secteur du bâtiment, immobilier et énergie :

> *« A l'instant T où j'ai une question et moi je regarde sur le compte rendu de visite, tiens un franchisé pourrait t'aider sur ça, regarde ce qu'il a fait, n'hésite pas à l'appeler, si tu veux je l'appelle en amont et je le préviens que tu vas l'appeler sur cette problématique. »*

Au-delà du rôle des animateurs, certains réseaux ont pris l'initiative d'organiser ce type d'échanges plus largement, comme dans le cas du réseau B, dans le secteur du commerce spécialisé d'alimentation, dont le directeur du réseau témoigne ainsi :

« C'est un réseau où les gens se côtoient, on a un extranet un peu participatif, chacun y va de sa bonne idée et sa bonne réplique, tout est travaillé avec une vue via le franchiseur. Quand on parle de co-administration ça fait sens chez nous, les choses ne sont pas bornées. »

4.6.2. Organiser le soutien par des parties-prenantes internes

Les animateurs réseau ne sont pas les seuls parties-prenantes internes à assurer du soutien aux franchisés, bien qu'ils soient en première ligne. La complexification du savoir-faire technique sur certains canaux a ainsi incité les réseaux à adopter une approche plus large et moins verticale du soutien, où les franchisés peuvent directement contacter la direction fonctionnelle la plus à même de leur apporter du soutien sur certaines questions techniques. Cela est illustré dans les deux extraits d'entretien suivants :

« Beaucoup de franchisés ont mon numéro via ma ligne directe, ils me connaissent, ça fait maintenant six ans que j'y suis, donc ils ont l'habitude d'avoir un référent, donc ils n'hésitent pas à appeler. Certains peuvent passer par leur animateur, certains vont m'appeler directement. » (Responsable de la formation du réseau A, dans le secteur de l'équipement de la maison)

« C'est relativement direct, ils savent à qui s'adresser, pour quel type de sujet. Je pense aussi, par exemple au système de caisse, là ils ont un contact direct avec l'équipe SI, pour tout ce qui est digital, e-commerce, tous les outils qu'on leur propose pour travailler leur hors boutique. Ils ont des mini sites pour les CE, des choses comme ça. Ça c'est directement dans l'équipe [du directeur digital], ils ont les numéros, ils appellent directement, voilà. Ou alors, ils font remonter l'information, par leur animateur, qui ensuite fait le relai ou pose la question et revient directement vers eux quand ils ont des questions. » (Directrice marketing et communication du réseau C, dans le secteur du commerce spécialisé d'alimentation)

Notons que, dans les réseaux où les équipes du franchiseur sont larges et où les responsabilités techniques ne sont pas intuitivement décelables par les franchisés, les franchiseurs mettent à disposition de ces derniers des annuaires organisés de façon non pas à simplement lister les différentes directions et leurs membres, mais à clarifier aussi qui serait le contact approprié

selon la question. Cela est illustré dans le témoignage suivant du directeur marketing et digital du réseau D :

> *« [Un franchisé peut nous solliciter directement]. Il a toutes les entrées. Ils ont un 'qui fait quoi', donc s'ils veulent parler de pack digital, ils savent quelle personne contacter. S'ils veulent parler d'une réservation d'un panneau de quatre par trois, à côté de chez eux, c'est une autre personne. Et s'ils veulent faire plutôt du SMS, c'est une autre personne. »*

4.6.3. Organiser le soutien par des parties-prenantes externes

L'organisation ou du moins la facilitation d'un soutien aux franchisés par des parties-prenantes externes n'est ni nouvelle, ni limitée aux questions omnicanales. Ainsi, comme en témoigne ici le directeur du développement du réseau E, ce soutien est facilité dès le moment où un candidat à la franchise intègre le réseau comme nouveau franchisé :

> *« [Les franchisés] ne se retrouvent pas seuls à créer leur entreprise, ils ont avec eux des personnes qui les aident à créer leur entreprise. Nous avons des partenaires aussi, des comptables, banquiers, qui sont des partenaires [du réseau E], connaissent le produit, du coup peuvent proposer des tarifs négociés dans le cadre des étapes à la création. »*

Cette dynamique semble toutefois s'être renforcée dans le cadre de la transformation omnicanale et notamment en ce qui concerne les canaux digitaux, où les réseaux manquent souvent de compétences en interne, ce qui les pousse à recourir à des prestataires externes. Par exemple, dans le témoignage suivant, la directrice de la communication et du marketing digital du réseau A explique son choix d'une agence de média afin d'accompagner les franchisés dans leur communication locale et sur les réseaux sociaux :

> *« J'ai lancé une consultation agence média l'an dernier, justement pour proposer aux magasins une agence qui soit en capacité de les accompagner sur leur communication locale en 360° […] Notre nouveau prestataire média local, propose également une prestation de community management pour les magasins, donc d'animations s'ils sont à la fois intéressés d'animer avec des évènements locaux leurs réseaux sociaux, mais qu'ils n'ont pas l'appétence, les compétences, ou le temps de le faire, ils ont la possibilité de passer par ce prestataire qui travaille en*

cohérence avec ce qu'on fait au niveau national car il a accès à notre plan d'animation national et il adapte les choses pour le local avec des postes aussi spécifiques, mais c'est eux qui gèrent cette partie-là. »

4.6.4. Accompagner les franchisés dans la gestion du changement

Comme toute transformation organisationnelle, la transformation omnicanale nécessite la mise en place d'un management du changement pour rallier l'ensemble des parties-prenantes et s'assurer que leur contribution aboutisse à une transformation efficace. Par leur expertise et leur taille, les franchiseurs sont souvent bien plus conscients de la nécessité de telles pratiques et plus à même de les mener, ce qui n'est pas le cas des franchisés.

Certains franchiseurs que nous avons rencontrés nous ont ainsi fait part de l'importance d'accompagner les franchisés dans ce processus. Nous avons déjà présenté plus haut un exemple du réseau G, dont la directrice marketing qualifiait de « questionnement du moment » l'accompagnement des franchisés dans une perspective de management du changement pour aider leurs équipes à s'approprier les tablettes et autres outils de l'environnement *phygital*.

Un autre exemple provient du réseau F, dont le directeur marketing nous explique qu'une transformation omnicanale serait, à son avis, plus facile dans un réseau franchisé que succursaliste, mais qu'elle nécessite pour cela ce type de management du changement :

« Il y a toute une phase aussi de change [management] à piloter, après… c'est quand même plus facile de travailler à cette transformation avec des entrepreneurs qu'avec des intégrés vous voyez, parce qu'ils sont entrepreneurs normalement et que justement, ils sont friands, et en tout cas il y a une ouverture, une capacité à changer qui est souvent […] plus importante que des réseaux d'intégrés. Bon voilà vous avez des collaborateurs, ok, en effet, ça peut paraitre plus simple [parce qu'] ils sont plus dans un mode d'exécution alors qu'un réseau de franchise il faut être dans une démarche d'appropriation, mais en même temps, voilà, leur facette entrepreneuriale permet quand même, si vous amenez les choses de manière pragmatique, sensée, enfin voilà, moi je l'ai vu, ils se saisissent de ces sujets-là. »

4.7. L'audit et le contrôle des franchisés

Avant de rentrer dans les détails du savoir-faire d'audit et de contrôle des franchisés, et plus particulièrement de leurs actions dans le cadre du déploiement de la stratégie omnicanale du réseau, deux remarques préliminaires nous semblent importantes à souligner. D'abord, nos entretiens avec les franchisés corroborent un résultat rapporté dans plusieurs autres contextes de franchise et selon lequel les franchisés voient le contrôle de façon bienveillante, comme un outil pour les accompagner et préserver leur bien commun précieux, la marque, plutôt que comme un outil de « police interne » (ex. Ghantous et al., 2018 ; Quinn, 1999). Pour illustrer, nous proposons cet extrait d'entretien avec un franchisé d'un réseau de services à la personne[8] :

> *« La seule chose sur laquelle ils sont exigeants, par exemple si demain je fais une campagne de 4x3 ou si demain je vais faire une communication radio, avant de valider cette communication la franchise doit avoir un œil dessus. Pas pour nous contrôler, mais juste pour que, quand je fais une campagne 4x3 j'utilise des visuels que la franchise nous dit d'utiliser pour qu'il y ait une uniformité dans la communication. C'est tout à fait normal je trouve. »*

Cette philosophie est d'ailleurs partagée par les têtes de réseaux. Ainsi, le directeur du réseau E avance une position à mi-chemin, déclarant que *« les animateurs réseaux ont cette mission double : de faire grandir d'un côté et de gendarmer de l'autre. »*

Par ailleurs, le savoir-faire d'audit et de contrôle est fortement imbriqué avec celui d'animation, étant donné qu'il fait partie des missions centrales de l'animateur. Ce savoir-faire est également imbriqué, quoique dans une moindre mesure, avec ceux de la formation et du soutien aux franchisés. En effet, le contrôle est souvent l'occasion de soutenir le franchisé et d'offrir un complément de formation, et à l'inverse le soutien et les formations continues offrent des opportunités de contrôle informel mais très important.

Nous organisons les composantes du savoir-faire d'audit et de contrôle en quatre piliers, relatifs aux indicateurs clefs de performance, les sphères de l'audit, la cadence de l'audit, et l'auto-contrôle par les franchisés (figure 8).

[8] Ce réseau ne fait pas partie des sept études de cas. Il s'agit d'un entretien conduit dans la phase préliminaire de la recherche.

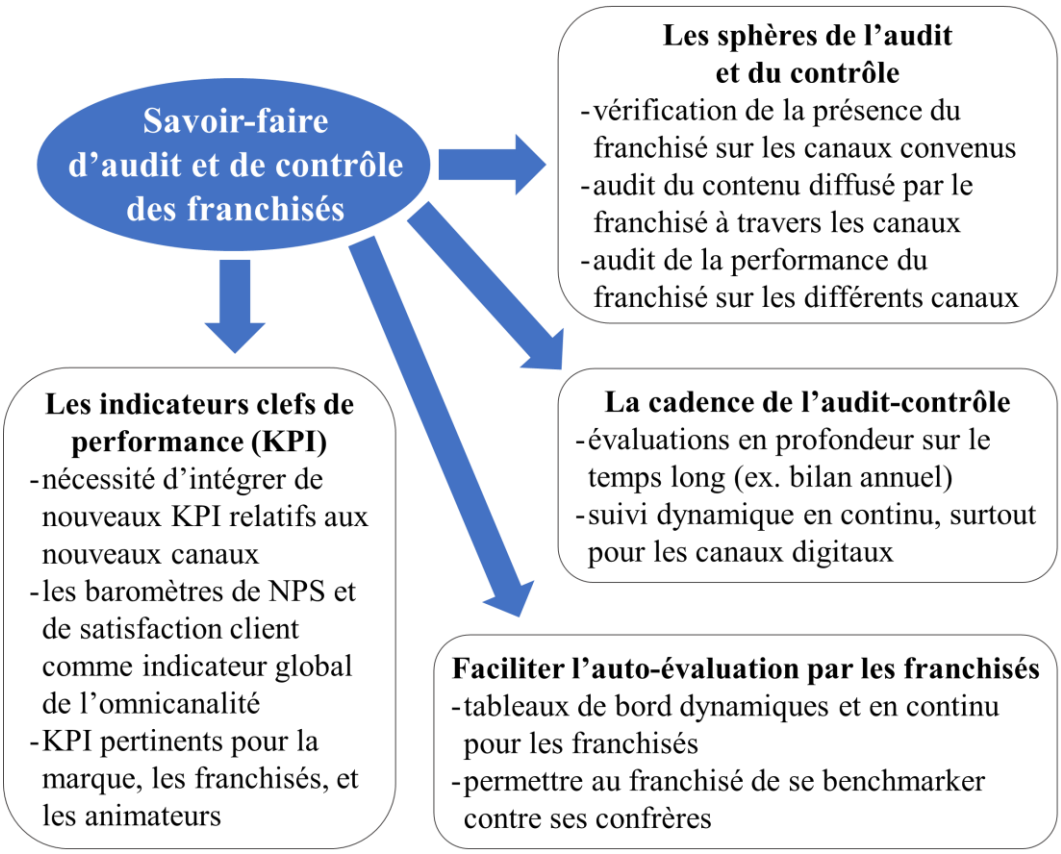


Figure 8. Les quatre piliers du savoir-faire d'audit et de contrôle des franchisés

4.7.1. Les indicateurs clefs de performance (KPI)

La capacité du franchiseur à déterminer les indicateurs clefs de performance (KPI) est centrale à toute démarche d'audit et de contrôle, y compris donc à celle du déploiement de l'omnicanalité. Nos entretiens révèlent plusieurs points centraux à ce sujet.

D'abord, avec la démultiplication des canaux d'une part et la volonté de les coordonner dans une approche omnicanale de l'autre, tous les franchiseurs que nous avons interrogés sont conscients des limites des KPI traditionnellement utilisés dans leur audit et de la nécessité de les faire évoluer, notamment en intégrant de nouveaux KPI. Sur ce dernier point, deux priorités apparaissent. La première, et la plus simple relativement, est celle de développer des KPI pour les nouveaux canaux digitaux et d'en déterminer les niveaux cibles. Cela est illustré par l'exemple de la note Google qui s'est imposée avec les années, comme en témoigne un animateur du réseau A, dans le secteur de l'équipement de la maison, en comparant cela à l'époque où il était lui-même directeur d'un magasin intégré de la même enseigne :

« Quand j'étais en magasin, on s'en foutait de la note google en 2007, mais maintenant ça devient un quotidien, un baromètre […] On se donne un objectif chez [réseau A] d'avoir une note Google de 4,5 pour tout le réseau. On est content, on a 4,6, ça paye. »

La deuxième priorité, nettement plus compliquée, surtout par sa récence et le manque de meilleures pratiques clairement établies, est celle de développer des KPI pour l'omnicanalité en tant que telle. Certains réseaux, par exemple le réseau G, avancent sur cette question ; toutefois, il s'agit plutôt de KPI de l'omnicanalité au niveau réseau et non pas au niveau d'un franchisé. Ainsi, nous détaillerons cette question ultérieurement dans la section dédiée au savoir-faire de la donnée.

Une façon d'approcher la performance omnicanale du franchisé est de se concentrer sur des mesures globales de satisfaction ou de recommandation du client plutôt que sur un audit canal par canal. Deux mesures complémentaires ressortent ainsi des entretiens, relatives à la mise en place de baromètres de satisfaction des clients d'une part et de *net promoter score (NPS)* d'autre part. Ce dernier point s'illustre dans l'extrait d'entretien suivant avec le chef de projet métier du réseau A :

« On a un baromètre de satisfaction interne, on travaille avec WizVille qui permet d'avoir la fameuse donnée NPS, le taux d'insatisfaction, et d'avoir une idée de la satisfaction client à l'étape de l'accueil, du devis, de la pose, du SAV. Déjà, on a ça dans nos tableaux de bord. On a aussi le nombre d'avis dans le mois, l'évolution de la note google. Systématiquement dans nos rapports de visite, on a inclus une veille de la satisfaction client avec notre baromètre WizVille, et aussi de la note google. »

Au-delà de ces considérations, les entretiens mettent en avant la nécessité que les indicateurs sélectionnés soient pertinents pour trois parties-prenantes. La première est la marque même du réseau. En effet, certains canaux peuvent sembler complètement désuets dans certains métiers ou selon le positionnement de certaines marques, alors qu'ils sont centraux pour d'autres. C'est le cas par exemple de la présence des franchisés sur le site Pagesjaunes.fr. Dans la majorité des réseaux interrogés, ce canal est considéré comme inutile et donc il n'y a aucune raison de surveiller la présence du franchisé. A l'inverse, le réseau E étant spécialisé dans la réparation à

domicile et les services d'artisans, ce canal est essentiel et donc inclus dans les indicateurs de performance, comme en témoigne un animateur réseau :

> *« Aujourd'hui on a trois fondements essentiels sur les canaux digitaux qu'on vérifie que sont le référencement naturel, le positionnement campagne AdWords, la page My Business et les Pages Jaunes parce que ce sont des essentiels. »*

La deuxième partie-prenante pour qui les KPI doivent être pertinents renvoie aux franchisés. Ainsi, plusieurs réseaux ont indiqué que la révision des KPI a été faite de façon plus ou moins conjointe avec les franchisés. Nous n'entrons pas ici dans les détails des mécanismes conjoints qui seront plus amplement développés dans la section de ce rapport sur la génération interactive de la valeur. De même, ces KPI doivent être pertinents pour une troisième partie-prenante, les animateurs, qui auront la charge de les utiliser lors des visites d'audit et du suivi continu des franchisés.

Pour illustrer ces deux derniers points, nous proposons cet extrait d'entretien avec la directrice d'exploitation du réseau C, dans le secteur du commerce spécialisé d'alimentation :

> *« Avant effectivement de modifier cette grille d'audit, on a fait participer, donc forcément les animateurs, les chefs de service, notamment marketing, qualité et on a également présenté le projet en commission avec les franchisés parce que forcément, on recueille leur avis là-dessus. Ils y ont participé. Donc oui on les consulte. »*

4.7.2. Les sphères de l'audit et du contrôle

Une fois les KPI déterminés, les animateurs doivent auditer trois aspects complémentaires. Le premier renvoie à *la vérification de la présence du franchisé sur les canaux convenus*. Les entretiens révèlent toutefois que cette vérification n'est pas systématique dans tous les réseaux. Cela peut s'expliquer notamment par le manque de moyens techniques et humains pour conduire ce type de vérification, notamment lorsque le nombre de canaux à vérifier et celui des franchisés que l'animateur suit est élevé. Ainsi, le directeur du réseau D, dans le secteur du bâtiment, immobilier et énergie, déclare au sujet de l'audit des réseaux sociaux :

> *« Ce n'est pas encore un vrai sujet des rendez-vous bilan avec les magasins que d'aborder cette partie réseaux sociaux, c'est encore très light dans le support. »*

Le deuxième aspect audité est *le contenu diffusé par le franchisé à travers les canaux*. Les réseaux inclus dans notre étude ont tous développé une forme de charte de communication ou du moins un guide que les franchisés doivent respecter en développant leur contenu. Toutefois, la question du suivi effectif du contenu se révèle comme une difficulté majeure. Le manque de moyens techniques et humains se trouve ici bien plus handicapant que pour la vérification de la simple présence sur les canaux. Ainsi, comme en témoigne ici la directrice marketing du réseau C, dans le secteur du commerce spécialisé d'alimentation, le contrôle est souvent plus le fruit du hasard que d'une démarche systématique :

> *« C'est contrôlé comme ça, mais c'est plutôt un peu par hasard, on tombe sur un visuel qui ne nous plait pas, on va contacter le franchisé pour lui dire d'arrêter ce type de pratique. Mais c'est vrai qu'aujourd'hui on n'a pas encore le moyen, on ne s'est pas doté d'outils qui permettent vraiment de verrouiller tout ça. Et aujourd'hui, on n'a pas ça. »*

Deux remarques complémentaires sont à rajouter concernant le contrôle du contenu. D'une part, ce dernier ne s'arrête pas au contenu des canaux de communication. Particulièrement dans les réseaux de retail, les franchisés peuvent être tentés de compléter leurs gammes par des produits d'autres marques, que ce soit lorsque cela leur est permis dans une certaine marge comme dans le réseau B, ou pas comme dans le réseau C. Dans les deux cas, il est important de contrôler l'offre de produits complémentaires comme en témoigne la directrice marketing du réseau C :

> *« On échange avec eux dans le cadre de réunions régionales où ils sont en petit comité. Et la dernière fois, tout le monde était d'accord pour dire que c'était hors de question de mettre en avant sur n'importe quel réseau social des produits non référencés par l'enseigne, pour éviter de créer des polémiques dans le réseau. »*

D'autre part, et compte tenu de la grande difficulté de contrôler le contenu à travers des canaux dont le nombre ne cesse de croître, certains réseaux ont mis en place une obligation de validation a priori par le réseau du contenu diffusé par le franchisé. Dans ce cadre, le réseau D offre une pratique intéressante, décrite ici par son directeur marketing, qui permet de moduler le niveau de contrôle selon le niveau d'expertise perçue et de confiance accordée au franchisé :

> *« Le problème c'est que pour le SMS ils sont libres d'écrire ce qu'ils veulent dessus. Les emails aussi. Et là on se pose beaucoup de questions, car on sait que la moitié*

des zozos ne savent pas écrire français, comme malheureusement beaucoup plus de gens, et ils n'ont pas forcément la forme pour faire passer un message. Donc ce qu'on va faire, c'est qu'on met 100% de modération au départ, et puis au fur et à mesure, on voit les magasins autonomes et à l'aise avec le truc, hop, on débloque, nous ça nous fait moins de travail de modération, après ça ne nous empêche pas d'avoir un contrôle derrière. Voilà. Mais on sait qu'on peut avoir confiance en eux, oui. »

Enfin, le troisième aspect audité est *la performance du franchisé sur les différents canaux*. Il ressort des entretiens que le contrôle de cette performance nécessite aujourd'hui, dans un contexte de démultiplication des canaux, des outils performants qui puissent intégrer des données externes et internes dans une démarche de *business intelligence*. Cela est illustré dans l'extrait suivant d'entretien avec un contrôleur de gestion du réseau D, qui a la charge de fournir les informations d'audit et de pilotage aux animateurs réseau :

« En fait, on va dire qu'on a deux systèmes : le premier on a un ERP qui est commun à tous les magasins. Et il nous permet de remonter toute la data concernant ces magasins. Et nous avons développé en interne un outil qui s'appelle BiHappen, c'est de la BI qui peut s'apparenter à du Power BI en moins évolué. Dans cet outil décisionnel, on a pour les animateurs la possibilité d'aller voir tous les KPI, avoir toutes les informations sur n'importe quel magasin, de pouvoir benchmarker n'importe quel magasin. Tandis que le magasin n'a accès qu'à ses propres données dans cet outil. Ils ont le même outil, qui est une adresse internet où ils vont consulter leur data. Mais l'animateur à l'intégralité du réseau pour pouvoir sortir des données très particulières. »

4.7.3. La cadence de l'audit-contrôle

La montée des canaux digitaux et la modification des comportements des consommateurs, qui sont de plus en plus exposés à l'information de façon continue, exigent da la part des réseaux la mise en place d'un contrôle bien plus dynamique et continu que les bilans annuels ou semestriels habituels avec le franchisé. Si ces derniers demeurent des rendez-vous importants pour revoir en profondeur la stratégie locale du franchisé et ses orientations futures, les réseaux

témoignent de la nécessité grandissante d'un suivi continu, comme illustré ici dans les propos du directeur marketing du réseau F, dans le secteur des services automobiles :

> *« Le plus important pour moi, je vais vous dire, ce ne sont pas tant les outils d'audit que les outils de restitution de pilotage et de visibilité de ces éléments, il faut que ce soit quotidien. C'est l'avantage du digital quand même, c'est-à-dire qu'il faut qu'on s'en serve, c'est-à-dire qu'on a quand même aujourd'hui la capacité d'avoir une restitution si ce n'est en temps réel, parce que je ne suis pas sûr que le temps réel au sens strict, pur, soit toujours nécessaire, loin de là, mais en tout cas suffisamment dynamique pour créer à un moment, une forme d'engagement et d'adhésion à un certain nombre d'éléments. »*

Avec cette accélération de l'audit, les réseaux ont mis en place des directives pour accélérer les actions correctives également. Toutefois, cela peut se heurter à la liberté du franchisé de mettre en place ces actions, comme illustré ici par un animateur du réseau A :

> *« On a des alertes quand il y a une insatisfaction client. Comme on sait qu'ils ont 48 heures pour y répondre, pour le coup on va être plus pointilleux dessus, en les prévenant. Si au bout de 3 jours l'alerte revient, on est plus directif entre guillemet, mais sans aucune obligation à ce que la personne fasse directement la chose. Ça peut être frustrant. »*

4.7.4. Faciliter l'auto-évaluation par les franchisés

Plusieurs réseaux ont mis en avant des initiatives pour accompagner les franchisés à s'auto-évaluer grâce aux mêmes données dont dispose le réseau et ses animateurs. Cela s'inscrit dans la philosophie générale de l'audit comme outil d'amélioration continue. Par ailleurs, cela permet également d'apporter des réponses rapides, ce qui est crucial compte tenu de l'instantanéité qu'ont créée les canaux digitaux.

Cette possibilité d'auto-évaluation était déjà mentionnée dans l'extrait précédent sur l'outil de business intelligence mis en place dans le réseau D. Toutefois, comme notait dans le même extrait le contrôleur de gestion, le franchisé *« n'a accès qu'à ses propres données dans cet outil. »* Cela peut alors constituer une limite importante car certaines données sont difficiles à comprendre et à évaluer par le franchisé si elles ne sont pas mises en perspective. Pour répondre à cette problématique, d'autres réseaux offrent aux franchisés un accès plus large qui leur

permet de se comparer aux autres franchisés en matière de performance. Cela est illustré dans l'extrait d'entretien suivant avec un animateur du réseau A. Toutefois, comme le montre l'extrait, la capacité de benchmark inter-franchisés demeure limitée au chiffre d'affaires dans ce réseau, même si le réseau est conscient de l'importance de donner aux franchisés plus d'outils d'auto-évaluation et y travaille :

> *« Déjà sur notre outil [intranet] où le franchisé déclare ses entrées, ventes, devis et chiffre d'affaires, moi j'ai la visibilité de toute la France, et le franchisé n'a la visibilité que de son magasin. Après il peut aller voir dans le classement tous les magasins classés par ordre croissant de chiffre d'affaires. On ne parle pas de ratio, de devis, de ventes, que de chiffre d'affaires. Et quand je suis arrivé chez [réseau A], le chiffre d'affaires c'était le sacro-saint. On ne parlait pas encore de satisfaction client. Alors qu'en 2012, j'avais été témoin de cette arrivée de net promoter score qui était très important dans le milieu du retail à l'époque. En 2015 quand je suis arrivé, aucune notion de satisfaction client, et on a commencé à le mettre en place. On en est encore au début en termes de BI. »*

4.8. Le marketing interne

Au-delà des pratiques classiques d'accompagnement et de suivi des franchisés, un besoin très fort de marketing interne ressort de nos entretiens, de façon transversale aux différents réseaux ainsi qu'aux différentes directions interrogées au sein de chaque réseau. Ce marketing interne en direction des franchisés est doublement primordial. D'une part, il se révèle souvent nécessaire pour convaincre les franchisés d'adopter certains nouveaux canaux, ou au contraire pour les en dissuader lorsque le franchiseur n'adopte pas une approche dure de simple interdiction. D'autre part, il est également important de s'assurer que les franchisés continuent à animer les différents points de contact qu'ils adoptent dans la durée et à y investir. Ce dernier point se révèle comme un défi particulièrement important dans le cas des secteurs d'activité ou des zones géographiques à forte croissance, où le franchisé est tenté de réduire ses investissements, mettant à mal son activité et la marque dans son secteur sur le long terme.

Le savoir-faire de marketing interne est évidemment intimement lié à ceux de l'animation, de la formation, et du soutien, qui agissent comme prérequis ou catalyseurs d'un bon marketing interne. Ce dernier repose toutefois sur huit piliers spécifiques décrits ci-dessous (figure 9).

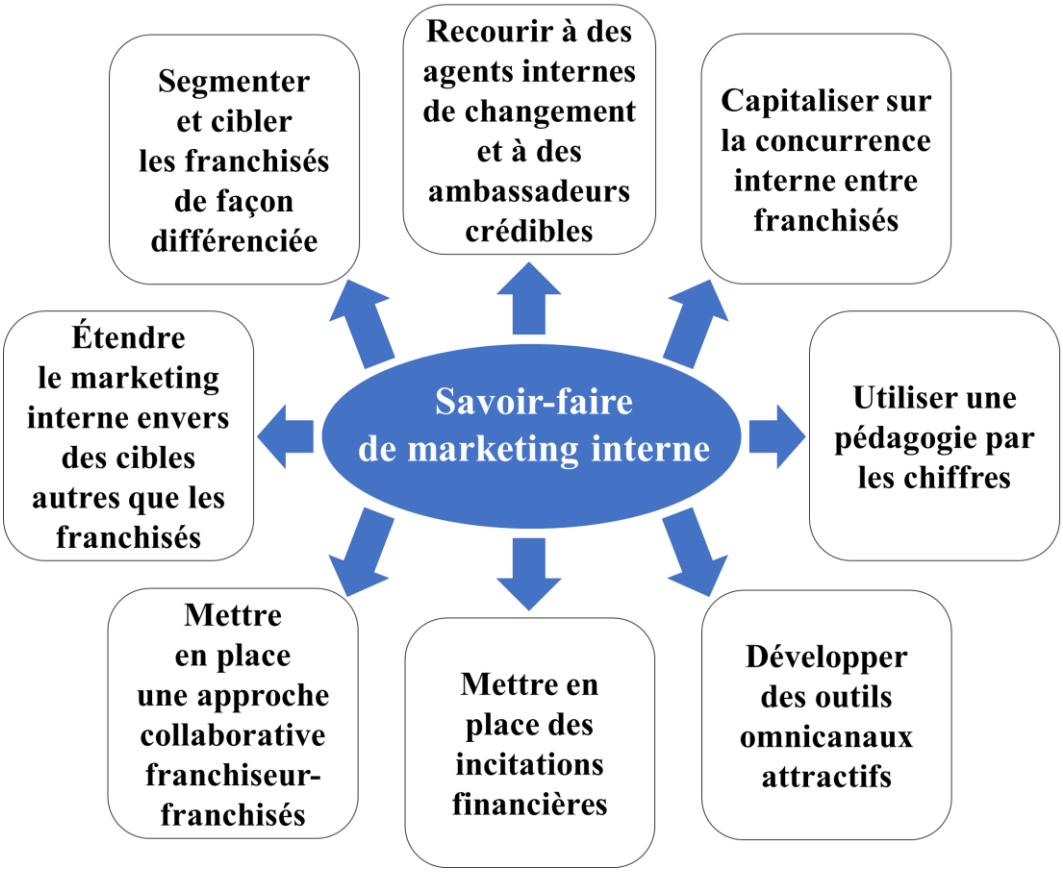


Figure 9. Les huit piliers du savoir-faire de marketing interne

4.8.1. La segmentation et le ciblage différencié des franchisés

Toutes les têtes de réseau s'accordent à dire que différents segments de franchisés existent en matière de leur attitude envers et adoption des nouveaux points de contacts. Le niveau de formalisation et de connaissance de ces segments varie d'un réseau à l'autre. Le plus souvent, cette segmentation est majoritairement implicite et du fait des animateurs réseau. Dans certains cas, un recensement plus poussé, quoique non-exhaustif, semble avoir lieu. Par ailleurs, il découle souvent de cette segmentation un ciblage différencié des franchisés en matière des actions internes à mettre en place pour leur « vendre » les nouveaux canaux et les aligner aux bonnes pratiques.

Le critère de segmentation que nous avons le plus souvent rencontré renvoie à l'*attitude* des franchisés envers les nouveaux canaux et l'omnicanalité. Au moins trois grands segments apparaissent dans ce cas : les enthousiastes, qui adoptent rapidement et ne nécessitent pas ou très peu de persuasion ; les attentistes, qui adoptent plus tardivement et particulièrement après avoir vu des preuves d'efficacité ; les résistants, qui ont le plus d'appréhension envers le

changement, et qui adoptent tardivement. Cela est illustré dans l'extrait suivant d'entretien avec le directeur de l'innovation et des systèmes d'information du réseau F, dans le secteur des services automobiles :

> *« Évidemment, dans tout réseau vous avez le 'early adopters', vous allez avoir les suiveurs, et on va trouver le petit village gaulois qui va attendre la victoire éclatante du sujet pour venir vous rejoindre. Mais à la limite, je pense qu'il ne faut pas le combattre, vous voyez, nous on a adopté cette position de dire il y a ces trois catégories qui existent intégrons le dans le 'change management' plutôt que de dépenser énormément d'énergie à vouloir absolument convaincre tout le monde. On travaille les labs, c'est avec les 'early adopters', une fois qu'on a fait ça, on attaque la deuxième partie, ce sont les suiveurs. Si ça marche ils vont suivre il n'y a aucune raison qu'ils résistent. Et les 4, 5 qui sont toujours un peu méfiants, parfois à cause de l'âge parce que l'âge a une importance, on n'en parle pas mais globalement on se rend compte que plus vous êtes jeune plus vous êtes apte au changement. C'est logique, si vous avez fait 40 ans de location vous avez les process dans votre tête, dans chaque cellule de votre corps donc vous avez du mal à le changer. Donc voilà, à partir de là, même le village gaulois finit toujours par adopter. »*

Deux remarques sont importantes à souligner concernant cette première segmentation. D'une part, d'autres segments ressortent plus spécifiquement dans certains réseaux et permettent d'affiner cette segmentation. Par exemple, les résistants sont parfois séparés entre ceux que le réseau pourra convaincre et ceux qui sont des « cas perdus ». Par ailleurs, les enthousiastes comprennent une tranche de demandeurs de nouveauté et une autre tranche d'innovateurs, qui sont moteurs au lieu de simples « premiers à adopter ». D'autre part, si la tête de réseau adopte un horizon différencié au déploiement de l'omnicanalité selon l'attitude des différents segments, cet horizon reste souvent encadré par la durée du contrat et son renouvellement, comme l'explique ici le même directeur de l'innovation et des systèmes d'information du réseau F :

> *« La limite c'est quand même la durée du contrat de franchise, on a quand même une limite en disant qu'à chaque fois qu'on re-signe, il faut que la personne re-signe sur les bases du standard de la marque donc vous pouvez vous retrouver avec des retardataires qui arrivent à 5 ans mais bon, très sincèrement, on n'a pas trop*

ce problème. Les villages gaulois, ils ont un an de retard j'ai envie de dire sur le reste mais un an ce n'est pas grand-chose, le temps de tester, de déployer. »

Un deuxième critère de segmentation très courant renvoie à l'*âge des franchisés et leur ancienneté dans le réseau*. Il est important de souligner que cette variable semble fortement corrélée, comme noté dans les extraits d'entretien précédents, avec l'attitude. L'extrait d'entretien suivant avec le directeur du réseau D, dans le secteur du bâtiment, immobilier et énergie, illustre comment l'accompagnement des différents franchisés en fonction de ce critère de segmentation devrait être différencié :

« Il faudra des ressources et un vrai travail à mener avec les équipes autour de ce sujet, parce que comme je vous le disais on a différents niveaux dans nos réseaux et il faut que le tiers le plus ancien on l'accompagne sur ce sujet, le tiers ventre mou on continue à l'aider pour développer le sujet, et le dernier tiers il fonctionne plutôt bien donc il faut qu'on continue à s'assurer que tout se passe bien. »

La segmentation et le ciblage différencié vont au-delà du besoin en accompagnement. Un premier domaine où nous les retrouvons est le domaine juridique. La complexité des mécanismes juridiques liés à l'omnicanalité d'une part et le respect des directives du franchiseur d'autre part permettent ainsi de distinguer des profils de franchisés et d'y adapter les réponses, comme le note ici la responsable juridique et de liaison avec les franchisés du réseau C, dans le secteur du commerce spécialisé d'alimentation :

« On a des franchisés qui ne respectent pas les chartes. Et évidemment, il y a des franchisés qui n'arrivent pas à comprendre les mécanismes, donc comme tout français suspicieux part du principe que de toute façon on va vouloir les arnaquer, donc là c'est toujours la même solution, c'est prendre du temps, leur expliquer les choses, leur montrer les choses pour qu'ils voient que non, absolument pas, c'est du gagnant-gagnant, et ça rentre naturellement dans l'ordre. »

Un autre domaine où la segmentation peut rajouter de la valeur est celui du management de l'innovation, et plus particulièrement lors du développement de nouveaux projets de canaux ou d'omnicanalité. Comme nous le verrons plus en détail dans la section liée à la génération interactive de la valeur, les différentes directions impliquent souvent des franchisés dans le

développement de ce type de projets, d'une part pour s'assurer du soutien du réseau, et d'autre part pour adapter au mieux les solutions proposées aux besoins et pratiques des franchisés. Une segmentation des franchisés permet alors de mieux choisir les participants à ce type d'actions de génération interactive de la valeur, comme l'explique le chef de projet métier du réseau A, dans le secteur de l'équipement de la maison :

> *« Après, sur les critères subjectifs, par exemple, on a un franchisé très analytique, qui est très ordonné, qui va faire sa batterie de tests et va tout regarder, lui bien sûr, il est identifié, et sur ce style de projet on en a besoin donc on va lui demander d'être pilote. On va aussi avoir des franchisés excusez-moi du terme, mais peut-être un peu plus gueulards, qui ont plus tendance de dire les choses ouvertement, et ça, c'est intéressant dans le stade du projet, car il y a certaines personnes quand on les fait participer à un projet, ils se mettent dans le cadre, et tout est bien par rapport à ce qu'il y avait avant, et ils en oublient de nous dire les choses qui ne vont pas. On n'hésite pas à mettre des franchisés un peu virulents, qui nous permettent d'avancer. Parce que souvent dans le fond, c'est très très bon leur retour. »*

4.8.2. Le recours à des agents internes de changement et à des ambassadeurs crédibles

Certaines directions commerciales et animateurs réseau identifient chez les franchisés, notamment les plus attentistes ou résistants, de *potentiels agents internes de changement*, tels que de jeunes employés et ou de jeunes membres de la famille du franchisé. Il s'agit alors de s'appuyer sur ces agents de changement pour convaincre le franchisé d'adopter certaines pratiques ou de leur déléguer la gestion des canaux auxquels il est réticent, par exemple les réseaux sociaux. Cela est illustré dans l'extrait suivant d'entretien avec un animateur du réseau D :

> *« Le magasin de Brest aussi est à fond sur les réseaux sociaux, il a une fille qui a 21 ans, qui est associée avec lui, donc ça joue beaucoup, et c'est vrai que je m'appuie beaucoup sur elle. Elle est forte là-dedans, moi je suis à l'ancienne, de la vieille école. »*

Parallèlement, les réseaux peuvent avoir recours à des *ambassadeurs crédibles* pour promouvoir l'omnicanalité. Les animateurs réseau et les directions de formation se heurtent

parfois à un manque de crédibilité dans leurs efforts de communiquer et de convaincre les franchisés d'adopter certains canaux. Une des solutions mises en place est alors de mobiliser des ambassadeurs qui jouissent d'une certaine crédibilité auprès des franchisés, par exemple des membres des directions fonctionnelles telles que la direction marketing, dont la crédibilité repose sur l'expertise technique, ou encore notamment d'autres franchisés. Ainsi, la jeune fille du franchisé mentionnée dans l'exemple précédent comme agent interne de changement est également devenue une ambassadrice des nouveaux canaux auprès des autres franchisés, comme en témoigne ici le directeur du réseau D :

> *« Cette nouvelle génération essaie de faire comprendre au reste du réseau l'importance du partage, des réseaux [sociaux], et on le voit dans notre magasin de Brest qui est plutôt assez bon via sa fille dans le partage sur les réseaux sociaux ; elle explique à l'ensemble de la promo, à l'ensemble des magasins autour d'elle, en réunion nationale ou en réunion de convention, comment elle fonctionne et tout le monde vient la voir. Donc c'est ça aussi la force [du réseau D], c'est un peu une famille. »*

Certains réseaux vont plus loin en faisant l'effort d'une part d'identifier ce type d'ambassadeurs et de les répertorier, et d'autre part de les mobiliser à bon escient auprès des autres franchisés dont ils sont les plus proches afin de pouvoir maximiser leur crédibilité et impact. Cela est illustré respectivement dans les extraits d'entretien suivants avec le réseau E, dans le secteur du bâtiment, immobilier et énergie :

> *« On sait dans les différents départements par exemple ou régions, quels sont les franchisés qui sont moteurs, écoutés, qui ont une aura, du charisme, qui en plus sont pro réseau et donc vont facilement prodiguer la bonne parole auprès des autres qui sont plus suiveurs. Oui, on les a clairement identifiés, c'est forcément eux qu'on sollicite aussi dans des nouveaux projets, en leur demandant de participer aux pilotes, aux commissions, parce qu'on sait que derrière de toute façon, déjà ils en ont l'envie, c'est dans leur personnalité, et en plus ils ont l'aura pour diffuser la bonne parole et les évolutions du concept, c'est très important. » (Directeur marketing du réseau E)*

> *« J'essaie surtout d'identifier les relations entre franchisés parce que mettre en relation deux franchisés qui ne se connaissent pas ou ont peu de relations ça ne va*

pas forcément être efficace sur le plan de la persuasion. Par contre, savoir que j'ai deux franchisés qui, depuis plusieurs années, sont en relation très régulière parce qu'ils sont entrés dans le réseau en même temps ou parce qu'ils ont des affinités, savoir que l'un fait quelque chose bien, avec du succès et l'autre n'arrive pas à le mettre en œuvre ou ne souhaite pas le mettre en œuvre ou n'entend pas les raisons pour lesquelles il faut le mettre en œuvre, justement j'en parle en disant regarde ce qu'a fait ton collègue et ça fonctionne. » (Animateur du réseau E)

4.8.3. Capitaliser sur la concurrence interne

Les relations internes entre franchisés ne sont pas uniquement amicales ou confraternelles. Dans certains cas, des rivalités positives peuvent avoir lieu, notamment entre franchisés d'un même bassin géographique. Dans d'autres cas, c'est une concurrence interne forte qui va se mettre en place. Certaines directions de réseau et animateurs capitalisent sur les rivalités entre franchisés, en mettant en avant les bonnes pratiques des uns pour inciter les autres à adopter ces mêmes pratiques. Dans l'extrait d'entretien suivant, un animateur du réseau A, dans le secteur de l'équipement de la maison, explique comment les franchisés présentent leur note Google devant leurs confrères lors des réunions régionales :

« [La note Google,] maintenant ça devient un quotidien, un baromètre, une deuxième vitrine de magasin, on a réussi à leur faire prendre conscience voilà. Mais c'est un travail où il faut communiquer, répéter à chaque fois ces éléments. C'est pour ça que dans nos réunions régionales, on a intégré dans le partage de résultats, le franchisé présente aussi l'évolution de sa note de satisfaction, et sa note google. »

Dans d'autres cas, le réseau compte sur l'effet d'agence horizontale, autrement dit le manque d'investissement de certains dans des biens communs comme la marque, pour que les franchisés qui subissent ces problèmes d'agence motivent ceux qui n'investissent pas suffisamment à le faire. La directrice juridique du réseau A, dans le secteur de l'équipement de la maison, explique ainsi que le franchisé qui ne joue pas assez le jeu de l'omnicanalité *« sera rattrapé par la patrouille, car ses petits camarades franchisés vont lui dire on travaille tous aussi pour la notoriété de l'enseigne. C'est comme ça qu'on gère notre réseau ».*

4.8.4. La pédagogie par les chiffres

Nos interlocuteurs des directions marketing et d'exploitation du réseau, et particulièrement les animateurs, s'accordent à travers les réseaux à souligner le rôle central de la pédagogie par des preuves chiffrées comme le meilleur moyen pour convaincre les franchisés, mêmes les plus réticents. Il s'agit par exemple d'apporter des preuves de l'évolution des ventes dans les magasins ayant adopté certains canaux ou certaines pratiques. Toutefois, il est important de souligner que les relais de cette pédagogie, à savoir les animateurs, manquent de données chiffrées – de façon plus ou moins importante selon les réseaux – pour appuyer leurs démonstrations. Ceci souligne l'importance de faire évoluer les outils à disposition des animateurs mentionnée plus haut, et notamment les tableaux de bord.

Cette question est facilitée lorsqu'il s'agit de discuter avec un franchisé des bienfaits des canaux digitaux, dont nombreux proposent leurs propres tableaux de bord bien fournis. Par ailleurs, le recours à des agences et autres prestataires externes peut également aider dans cet objectif. En effet, contrairement à animateur réseau, ces prestataires voient leur rémunération directement impactée par le fait de convaincre le franchisé d'adopter certaines solutions. De plus, ces prestataires, par leur spécialisation, ont souvent des compétences techniques plus poussées pour extraire, compiler, et présenter ce type de données de façon convaincante. Cela est illustré dans l'extrait d'entretien suivant avec un animateur du réseau E :

> *« Sur tous les supports sur lesquels il y a une possibilité de mesure comme Google My Business, Google AdWords puisqu'aujourd'hui il y a des applications de suivi. Pages Jaunes, puisque [le prestataire] Solocal fournit des statistiques sur les contacts. Dans mon métier ça me permet de m'appuyer sur ces statistiques pour dire, convaincre les franchisés de la rentabilité de ce mode de communication. Ils s'aperçoivent très vite que c'est extrêmement rentable parce que quand on vient calquer le coût d'un contact et la marge qu'il faut générer pour rentabiliser ce coût, ils s'aperçoivent qu'en fait, au final, au niveau de signatures qu'ils ont sur les devis, c'est rentabilisé extrêmement vite. Donc ça il y a matière à la convaincre parce qu'aujourd'hui beaucoup, notamment pour Pages Jaunes, se demandent est-ce que c'est vraiment rentable de maintenir Pages Jaunes ? Parce que Solocal c'est cher, c'est la sensation qu'ils ont cette notion de prix très élevé. Ils disent « Solocal c'est cher et ça ne me rapporte rien parce que personne ne me dit qu'il m'a trouvé sur les Pages Jaunes » […] Un des outils pour convaincre les franchisés est vraiment de dire ce support-là Solocal, t'a apporté sur les 12 derniers mois tant de clics, tant*

de vues, tant de contacts. Le support AdWords c'est tant de clics, c'est une visibilité moyenne à 80% pour un coût de tant. Globalement, voilà ce que ça coûte, voilà ce que ça rapporte. »

Au-delà d'avoir les chiffres d'audience et la rentabilité associée, ce savoir-faire repose aussi sur la façon dont le franchiseur présente et utilise les chiffres pour convaincre. Un exemple intéressant, basé sur les sciences cognitives, provient du réseau G dans le secteur de la mode. Particulièrement, le biais d'aversion à la perte (Kahneman et Tversky, 1979) est un effet d'asymétrie qui indique que nous sommes plus sensibles à éviter de perdre un certain montant qu'à essayer d'en gagner l'équivalent. Ainsi, le réseau G calcule le manque à gagner sur certaines actions non-adoptées par un franchisé et le lui présente afin d'appuyer son argument en faveur de ces actions. Cela est illustré dans l'extrait suivant d'entretien avec une animatrice et responsable régionale du réseau G :

« Si je prends l'exemple de la e-réservation, ce sont des données que l'on a assez facilement, nous faisons des extractions toutes les semaines sur le nombre qui ont été envoyés au magasin, quel est le pourcentage auquel le magasin a répondu, et le pourcentage où le magasin a donné une suite favorable, nous avons aussi le potentiel manqué en volume de chiffres d'affaires. Je peux prendre l'exemple d'un magasin sur lequel j'avais beau animer l'équipe sur le sujet, il y a toujours une notion d'investissement de l'équipe qui rentre en jeu, mais je ne voyais pas les lignes bouger sur le sujet. [Le franchisé] suivait cela de loin sans être dans l'animation du sujet auprès des équipes, mais quand j'ai montré le potentiel manqué [au franchisé] qui était de huit milles euros, j'ai eu l'impression de parler une autre langue, il comprenait beaucoup mieux, à partir de ce moment-là, [le franchisé] a été beaucoup plus exigeant auprès de son équipe, les choses ont effectivement bougé car on lui a parlé de manière très concrète de ce qui allait tomber dans son portemonnaie, et là forcément ça parle. »

4.8.5. Les incitations financières

En complément à la pédagogie par les chiffres, les réseaux peuvent aussi mobiliser ces derniers directement sous forme d'incitations financières ou, à l'inverse, de sanctions. Ces incitations financières peuvent renforcer l'attrait de l'adoption des bonnes pratiques recommandées par le

franchiseur. C'est le cas par exemple des ristournes sur certaines redevances qui orientent de façon efficace et non-coercitive les choix des franchisés. Dans l'exemple suivant, la directrice juridique du réseau A, dans le secteur de l'équipement de la maison, explique un mécanisme de ristourne qui a été mis en place pour contourner le manque d'investissement de certains franchisés et créer une incitation suffisante :

> *« On a augmenté d'un point [de pourcentage la cotisation pour] la communication centralisée, avec tout un travail en amont avec les franchisés, parce que quand vous augmentez d'un point la communication centralisée, qui intègre tout ce travail sur internet, la tv, on a vu que ça ne plaisait pas beaucoup, enfin, le principe de travailler plus dans tout ce qui était communication centralisée leur plaisait énormément, mais ils ne voulaient pas de contrepartie financière. Donc on s'est dit, plutôt que d'y passer en force, car il faut l'intégralité de l'adhésion de tout le réseau, on a mis en place un système, on s'est dit, pour augmenter la notoriété de notre enseigne, il faut que les franchisés investissent beaucoup en communication locale. Donc on augmente la redevance de 2% en communication centralisée et on crée un abondement du franchiseur de 1% qui neutralise cette augmentation de redevance, pour tous les franchisés ayant un investissement significatif en investissement local. C'est un mécanisme, ce n'est pas l'école des fans non plus. Un franchisé qui ne communique pas dans son secteur contractuel, ou pas suffisamment, qui ne fait pas un investissement significatif et ne participe pas à nos campagnes majeures, est sanctionné, il va verser 2% de communication centralisée qui alimente et finance tout le travail qu'on fait, les prises de rendez-vous en ligne et toute la clique, il ne touchera pas son abondement de 1% en communication locale. »*

4.8.6. Des outils omnicanaux attractifs

Une façon de convaincre les franchisés d'adopter certains canaux et outils est de les rendre plus attractifs. Cela passe notamment par un travail sur deux barrières principales à l'adoption. D'une part, une des barrières importantes à l'adoption de certains canaux et pratiques par les franchisés est la complexité d'opération et le temps nécessaire perçus. La mise en place de solutions techniquement faciles à prendre en main, voire clef en main, permettrait de réduire significativement ces barrières à l'adoption. Le regroupement de ces solutions et leur mise en

place avec le franchisé lors des séances de formation initiale ressort également comme une solution de facilitation importante dans le cas des nouveaux franchisés. Cela est illustré dans l'extrait suivant d'entretien avec le directeur du développement du réseau F, dans le secteur des services automobiles :

> *« Il faut [regrouper et simplifier], le logiciel, la plateforme digitale qu'on met à leur disposition, il y a un outil métier, il y a des tablettes, des outils d'analyse de data, on fait en sorte de tout simplifier, de tout rendre commun, mais dans tous les cas ils seront obligés de passer par-là. »*

D'autre part, le coût de certaines actions pour le franchisé peut constituer une véritable barrière à l'adoption. Dans ce cadre, par les économies d'échelle qu'il est capable de générer, le réseau peut proposer des tarifs négociés avec des prestataires externes, rendant le recours des franchisés à leur service assez attractif. Cela est illustré dans l'extrait suivant d'entretien avec la directrice de la communication et du marketing digital du réseau A :

> *« Nous, au niveau des achats centralisés, on a fortement augmenté nos budgets sur le digital ces deux dernières années. On a encore doublé cette année par rapport à l'année précédente et on commence à avoir des parts de voix sur chacune des zones de chalandises. En plus on est passé sur une stratégie d'achat en géo localisé, donc vraiment très ciblé sur chacune des zones de chalandises des magasins. Donc il devient de plus en plus intéressant pour eux et pertinent pour eux de travailler avec ces agences-là sur les leviers de complémentarités parce que ce n'est pas nécessairement du search notamment. Ça peut être du Facebook ads, ou Instagram ads. Ça peut être du Waze. Tout un tas d'autres leviers qui viennent en complémentarité de ce qui est fait en central. »*

4.8.7. Une approche collaborative franchiseur-franchisés

Une façon efficace de rallier les franchisés et de s'assurer de leur soutien aux nouveautés omnicanales est de les inclure en amont dans le design des projets, de façon collaborative. Les réseaux abordent de nombreux projets de nouveaux canaux ou d'évolution des canaux existants de façon collaborative, en formant des comités mixtes de projet ou en intégrant les membres des organes consultatifs. Cette approche sera plus amplement présentée dans la section relative à la génération interactive de la valeur. Toutefois, notons que cette partie du savoir-faire ne se

résume pas au fait de mettre en place de la collaboration, mais repose surtout sur la capacité du franchiseur à gérer la collaboration, notamment sur la base de deux piliers.

D'une part, comme nous l'avons mentionné précédemment, ces comités doivent représenter à la fois des franchisés des différents segments, afin de construire le consensus le plus large ou du moins le plus solide, et capitaliser par ailleurs sur ces membres en tant qu'ambassadeurs crédibles. Cela est illustré dans l'extrait suivant d'entretien avec le chef de projet métier du réseau A, également animateur, dont le travail décrit précédemment comprend justement la gestion de cette approche collaborative :

> *« On a choisi des gens qui travaillaient très bien sur l'ancien logiciel, des gens parce que notre réseau grandit et on a 30% des franchisés qui sont multisites actuellement. […] C'était un prérequis d'avoir quelqu'un qui avait plusieurs magasins. On a pris aussi des gens qui étaient très mauvais sur l'ancien système. Donc voilà, pour avoir vraiment toutes les tendances. Pour quelqu'un qui n'était pas utilisateur de l'ancien système, pour voir si le nouveau pouvait les convaincre. »*

D'autre part, le franchiseur doit avoir la capacité à bien gérer la dynamique des échanges et des interactions dans ces comités mixtes afin que le résultat n'aille pas à l'encontre de ses objectifs et desseins. Le cofondateur du réseau E compare cela à un jeu de stratégie dans l'extrait d'entretien suivant :

> *« C'est tout le rôle des animateurs, c'est vraiment aussi intéressant dans la franchise parce qu'il y a une dimension stratégique qui relève un peu des jeux de plateforme, d'animation, de stratégie. Il faut arriver à emporter en faisant avec les opposants, ça reste très intéressant. Et arriver à mettre à l'écart aussi. Parfois un opposant arrive à prendre la parole fortement sur un sujet, parce qu'il s'exprime de façon plus aisée et arrive à convaincre une partie, il faut vite arriver à le calmer en expliquant aux autres que s'il est dans la mauvaise mouvance par rapport au réseau, et que si ça continue il ne va pas rester longtemps chez [Réseau E]. Voilà, c'est aussi arriver à isoler et mettre du sens. »*

4.8.8. Marketing interne en direction des cibles autres que les franchisés

Pour finir, le marketing interne relatif à l'omnicanalité ne se limite pas aux franchisés, bien qu'ils en soient la cible primordiale. Nos entretiens mettent en avant deux autres catégories de

cibles, correspondant chacune à des actions émanant de directions différentes. D'une part, une grande partie des actions de la transformation omnicanale du réseau est initiée par la direction marketing ou par la direction digitale. Ces actions peuvent alors se heurter à la résistance en interne de la direction commerciale du réseau ou, au sein de celle-ci, des animateurs réseau. Ces derniers étant les principaux relais auprès des franchisés, il est alors primordial de les rallier en amont. Cela est illustré dans l'extrait suivant d'entretien avec le directeur de l'innovation et des systèmes d'information du réseau F, dans le secteur des services automobiles :

> *« Ce que j'appelle moi le support traditionnel, ce sont les « head managers », les chefs de région, appelons-les comme on veut. Evidemment, l'adhésion de ces chefs de région, moi je les considère presque comme des clients, s'ils n'adhèrent pas déjà vous avez un handicap. S'ils ne sont pas convaincus de l'apport, c'est que vous avez loupé quelque chose dans le produit soit dans le marketing du produit donc à rectifier. Ça c'est important d'embarquer les chefs de région. […] Evidemment, les chefs de région sont importants parce qu'ils voient physiquement donc ils sont capables, ce sont des vrais porte-étendards. »*

D'autre part, à l'inverse, nous avons rencontré des cas où c'est la direction commerciale du réseau qui doit convaincre et rallier les autres directions fonctionnelles telles que le marketing. Il s'agit notamment de cas où des innovations initiées par certains franchisés viennent contrecarrer les projets ou plans de certaines directions fonctionnelles. Même lorsque ces innovations bottom-up sont potentiellement génératrices de valeur, ceci peut mener alors à de la résistance interne de la part de la direction fonctionnelle et qu'il convient alors d'aligner. Cela est illustré dans l'extrait suivant d'entretien avec le directeur du réseau A, dans le secteur de l'équipement de la maison :

> *« De mon expérience à moi, quand l'innovation est portée par le franchisé, on a une inertie, fausse, vraie, longue ou pas, mais qui peut frustrer le franchisé. A partir du moment où moi j'ai un franchisé qui m'apporte ses innovations de landing page, moi j'ai un service général, mon service communication me dit je fais les choses de cette manière-là. Le franchisé peut montrer que ce qu'il veut faire ça peut mieux fonctionner que ce que vous faites sauf que moi ici au niveau du siège, au niveau du service communication, ça fout le bordel parce que ce n'est pas ce qu'ils avaient prévus. Donc le fait de se remettre, à se dire dans ma feuille route j'ai ça à gérer, comment je vais le gérer, comment je vais le mettre en place, comment je vais*

l'organiser avec les franchisés, c'est du temps. Souvent ce temps-là, le franchisé on peut l'emmener à de la frustration. »

4.9. La gestion de la data

La gestion de la donnée revêt aujourd'hui un caractère hautement stratégique sur un plan managérial, organisationnel, technique et juridique. La complexité de ce sujet est renforcée par le fait que la notion de données est en évolution constante, faisant l'objet de débats sur des sujets tels que celui de l'identité numérique, de ses caractéristiques et de ses limites. Dans le cadre d'une transformation digitale et plus largement d'une stratégie omnicanale, l'importance de la data comme matière première de la prise de décision d'une part et de la gestion des relations avec les différentes parties-prenantes s'est fortement renforcée.

Nos entretiens mettent en avant six grands aspects auxquels les réseaux de franchise doivent accorder une haute attention pour réussir dans ce domaine, et que nous récapitulons dans la figure 10.

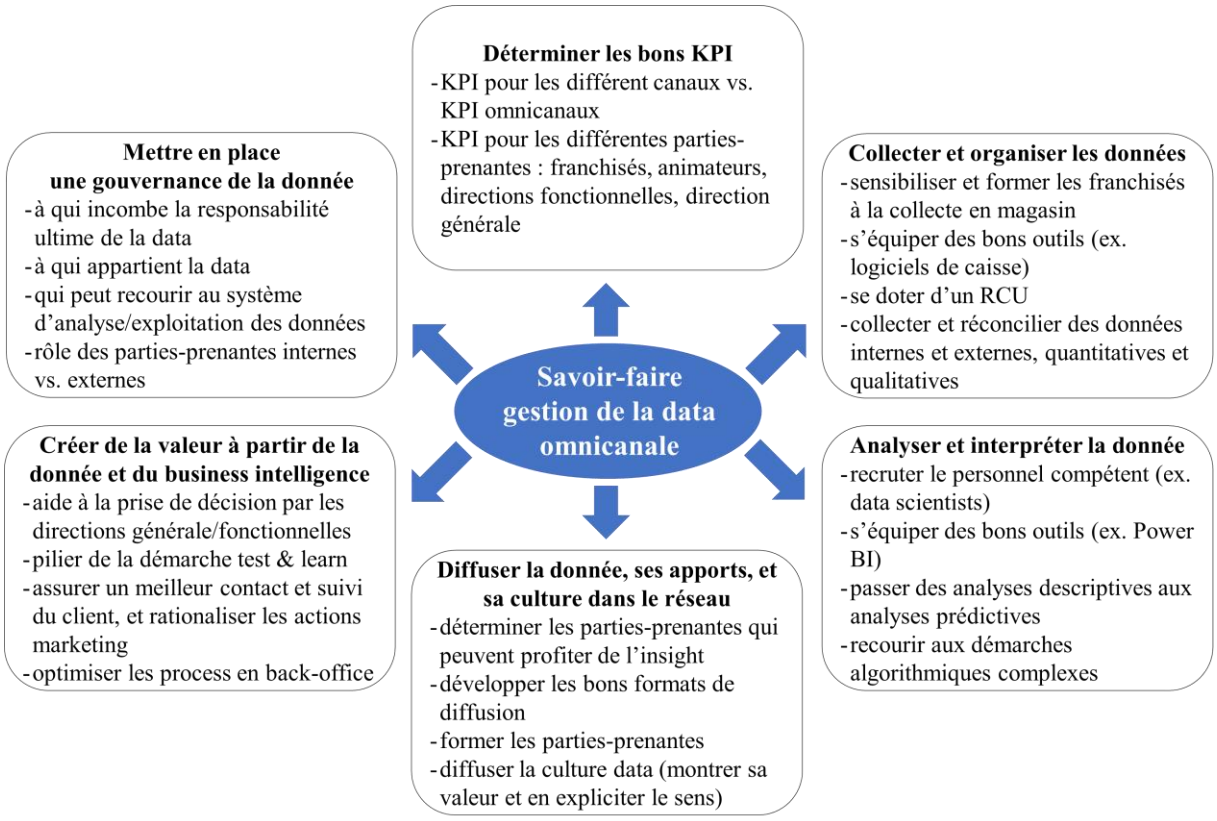


Figure 10. Les six piliers du savoir-faire de gestion de la *data*

4.9.1. Savoir mettre en place une gouvernance de la donnée

La notion de gouvernance des données s'est fortement développée ces dernières années, à la fois dans les publications professionnelles (ex. DAMA International, 2009) et académiques (Abraham et al., 2019), donnant naissance à une multitude d'acceptions plus ou moins larges. Une des questions centrales dans ce domaine est celle de l'attribution des rôles et des responsabilités dans les différents process liés à la gestion de la *data*. Nos entretiens révèlent quatre aspects importants dans ce cadre.

Le premier aspect renvoie *à qui incombe la responsabilité ultime de la data dans le réseau*. Parmi les sept cas que nous avons rencontrés, seul le réseau G a clairement délimité un périmètre data à part entière, avec un responsable clairement identifié au niveau du comité exécutif en tant que Chief Data & Customer Officer. Dans les autres réseaux, la responsabilité de la data n'est pas clairement localisée et semble partagée entre une combinaison des directions marketing, digital, et systèmes d'information. Un tel partage des responsabilités pourrait correspondre à un choix organisationnel qui part de la transversalité des problématiques liées à la data. Dans ce cas, ceci nécessiterait de la clarté sur les attributions des uns et des autres afin de minimiser le potentiel de rivalités internes et de pertes d'efficacité.

Comme l'extrait d'entretien suivant avec le directeur marketing du réseau F laisse transparaître, en réponse à la question de savoir s'il est le responsable de la data ou est-ce la DSI, la question de la responsabilité n'est pas clairement tranchée et dépend des points de vue des uns et des autres sur leur priorité dans ce domaine :

> *« Donc c'est une entreprise, voilà, qui part de loin, qui part de loin. On n'est pas encore au moment, ça viendra hein, ça viendra, au moment où le sujet data est totalement identifié et donc affecté, il est chez moi d'accord ? Parce qu'au niveau marketing et digital je porte aussi les sujets de la data, je sers le bras, lui étant le DSI du groupe, porte évidemment la partie métier et la partie IT relative à la construction et à la mise en place de tous les assets et de tous les outils permettant d'exploiter la data. »*

Le deuxième aspect renvoie *à qui appartient la data dans le réseau*. Plus particulièrement, la question se pose concernant les données clients recueillies par le franchisé. Or, cette question a au moins deux répercussions importantes. La première renvoie à l'usage qui peut être fait de ces données en matière par exemple d'exploitation, et plus spécifiquement si le franchiseur a le

droit d'exploiter des données collectées par le franchisé. La deuxième renvoie au moment de la fin de la relation avec le franchisé. A ce moment, les données collectées par le franchisé sous le couvert de la marque reviennent-elles au réseau, au franchisé, ou deviennent-elles une propriété commune ?

Il est intéressant dans un premier temps de noter que certains des réseaux que nous avons interrogés n'ont pas de réponses claires à ces questions, et semblent les renvoyer à une question de gouvernance relationnelle plutôt que contractuelle. Autrement dit, ces franchiseurs comptent sur la bonne relation développée avec le franchisé pour s'assurer d'une part d'une exploitation sans objection de ses données pour le bénéfice des deux parties tout au long de la relation, et d'autre part du fait que le franchisé n'utiliserait pas – ou peu – les données de façon à concurrencer la marque en cas de rupture de la relation.

Les réseaux les plus avancés sur la question de l'omnicanalité et de la data ont plutôt développé des réponses juridiques et souvent contractualisées sur ces questions. Par exemple, dans le réseau G, le directeur de la data explique dans l'extrait suivant comment la répartition de la propriété est convenue sur différents aspects de la donnée. Notons toutefois que le ce réseau pratique une forme spécifique de franchise, la commission-affiliation, qui a une incidence sur cette question :

> *« Quand on parle de data franchisé, déjà, un franchisé, notre affilié, il est propriétaire de sa base de données locale, comme il a son fonds de commerce, c'est sa base de données clients, donc on est co-responsables de cette donnée. Il a sa base de données locale. D'ailleurs, quand un affilié décide de quitter le groupe, il a la possibilité de pouvoir nous demander d'extraire sa base de données et de le lui mettre à disposition. Il n'a le droit de l'utiliser que pour des services analogues. Après, c'est lui qui prend sa responsabilité sur l'utilisation et ce qu'il va en faire. Ensuite, donc là, dans ce cadre-là, quand on parle de donnée franchisé, je dirais plutôt de donnée affilié, l'affilié, lui, n'a que sa base de données clients. Tout ce qui est lié aux mouvements de stocks, tout ce qui est lié aux données marketing ou autre, aux données logistiques, aux données de serviciel, aujourd'hui, c'est un service dans le cadre de l'affiliation, et l'affilié n'est pas propriétaire du stock. Donc cette donnée, elle nous est propriétaire, quelque part. »*

Le troisième aspect de la gouvernance renvoie *à qui peut recourir au système d'analyse et d'exploitation des données*. Evidemment, de façon globale, les franchisés ou toute direction interne au franchiseur qui détient des données peuvent techniquement y appliquer des analyses s'ils en possèdent les capacités techniques. Ce dont il s'agit ici c'est l'usage des systèmes d'analyse et d'exploitation centraux, tels que les logiciels de business intelligence, pour pouvoir faire des analyses directement à partir des données. Les réseaux qui ont mis en place ce type de systèmes semblent se rejoindre sur l'idée d'en centraliser l'accès et l'usage, soit auprès de la direction data lorsque celle-là existe, soit auprès d'une équipe technique spécialisée dans la question. Ces équipes sont alors à la disposition des autres parties-prenantes internes, à savoir les autres directions et/ou les franchisés, pour effectuer des requêtes sur les données et répondre à leurs interrogations.

Notons toutefois que ce consensus repose sur deux raisons différentes. D'une part, dans la plupart des réseaux qui ont évoqué la question, la raison de cette centralisation est purement technique et liée à la compétence pour conduire ce type de requêtes, ainsi que le coût des licences de logiciels de business intelligence. D'autre part, le réseau G avance une raison managériale avec comme motivation principale de conserver l'homogénéité des indicateurs et ainsi leur comparabilité en interne. Cela est illustré dans l'extrait d'entretien suivant avec le directeur digital du réseau G sur la possibilité des différentes directions et marques du groupe d'effectuer leurs propres analyses directement :

> *« Aujourd'hui, on n'est pas sur un modèle de data on demand, où ils peuvent aller requêter eux-mêmes sur des outils. […] On va coconstruire avec eux des outils d'aide à la décision, mais ils ne seront que dans de la consultation, si vous voulez, le rapport BI par exemple. Mais ils ne seront pas dans du requêtage SQL. […] Surtout quand on a différents pôles, différentes marques, si on commence à laisser chaque marque requêter et recréer eux-mêmes leurs propres indicateurs, on va tous se perdre. La direction générale va se perdre, parce qu'on va plus savoir, et l'enjeu d'un groupe comme le nôtre, c'est aussi d'avoir un panel de marques, et de pas forcément avoir à regarder à l'extérieur pour pouvoir comprendre ce qui marche ou ce qui ne marche pas dans nos marques. Donc, d'où l'intérêt d'avoir une stratégie, une gouvernance de la donnée qui est forte, et des indicateurs uniques, comparables. »*

Enfin, le quatrième aspect de la gouvernance renvoie *au rôle des parties-prenantes internes vs. externes dans la gestion de la donnée*. Cette question se pose doublement, au niveau du franchiseur comme du franchisé. Généralement, les franchiseurs sont mieux équipés en ressources et compétences pour pouvoir traiter des questions techniques de la sorte. Toutefois, les réseaux les moins avancés sur la question de la donnée continuent à manquer fortement des ressources et compétences en interne pour l'exploiter. Mettre en place une stratégie data-centric requiert dans ce cas une externalisation de ces processus. Cela est illustré dans l'extrait d'entretien suivant avec la directrice du marketing et de la communication du réseau C :

> *« Aujourd'hui, on n'a investi ni dans la technologie, ni dans les ressources humaines de data analyse. Parce que même en interne, on a un vrai besoin sur cette ressource. C'est en cours de réflexion, de se doter de ce profil. Parce qu'aujourd'hui, on a beaucoup de données, juste avec notre programme de fidélité, et on ne les exploite pas. On avait le service d'un data analyst au démarrage du CRM, qui pouvait croiser des analyses. Mais du coup c'est externalisé, c'est cher, ce n'est pas forcément très fréquent, et parfois on peut avoir besoin d'une information assez rapidement, du coup on ne l'a pas. »*

Du côté des franchisés, la question est évidemment bien plus compliquée compte tenu d'une part du manque de ressources et de compétences, et d'autre part de la limite dans la masse de données collectées au niveau d'un seul magasin pour conduire certaines analyses, par exemple avec le recours à des algorithmes poussés. Une façon de répondre à cette problématique se trouve dans le recours à des prestataires externes avec des soutions intégrées, à la fois pour la gestion des canaux et celle des données de bout en bout, autrement dit intégrant même l'analyse des données collectées. Cela est illustré par le témoignage suivant d'un franchisé du réseau F dans le secteur des services automobiles :

> *« Avec [XY], on a un retour partiel du nombre d'appels, nombre de clics, transformations, le nombre de gens qui sont allés sur le site Internet, combien de temps ils y sont passés et aussi s'il y a une réservation qui a abouti derrière. Donc là on peut voir le taux de transformation, ça c'est important. Pour ça [XY] est très transparent et nous aide en fait à ne pas avoir l'impression de jeter l'argent par les fenêtres parce que c'est vrai que sur Facebook, honnêtement pour le faire en perso, on n'a pas l'impression que ça fonctionne, l'impression de ne pas avoir de retour, on ne le sait pas, on n'arrive pas à le quantifier. Là avec [XY] très honnêtement*

c'est intéressant parce que du coup quand je reçois une réservation internet je sais si elle vient de la part de [XY] ou si le client était en direct sur le site [du réseau]. A chaque réservation je le sais, c'est intéressant et chaque jour je vois le nombre d'appels que j'ai reçu de la part de [XY] parce que du coup c'est un numéro traqué et du coup je vois le nombre d'appels, de nouveaux appels, ceux qui ont déjà appelé plusieurs fois et les non-réponses. Ça j'ai un reporting quotidiennement. »

4.9.2. Savoir déterminer les bons KPI

Une compétence clef dans le savoir-faire de gestion de la donnée est de pouvoir déterminer les bons indicateurs clefs de performance (KPI) et ainsi le type de données à collecter en fonction de ces KPI. L'importance de déterminer les bons KPI est double. D'une part, les réseaux font face à une multitude d'indicateurs possibles qu'ils peuvent mobiliser. Toutefois, les ressources disponibles pour gérer les données sont limitées, ce qui force à faire les choix optimaux. Soulignons que cette limite en matière de ressources n'est pas uniquement liée aux capacités de collecter et traiter les données, que ce soit du côté du franchiseur ou du franchisé. Elle est également une limite cognitive, notamment en matière de capacité des franchisés à assimiler un grand nombre d'indicateurs que le réseau pourrait leur communiquer et d'en extraire de la valeur.

D'autre part, et cela complète le point précédent, les KPI sont une première étape vers la prise de décision et l'action. Ils orientent ainsi les actions qui seront mises en place, comme en témoigne ici le directeur marketing du réseau F, dans le secteur des services automobiles ; d'où l'importance de bien les choisir :

« C'est-à-dire qu'à un moment, le plus important c'est de dire « voilà, c'est quoi vos KPI », tout d'un coup quand il y a un KPI qui apparaît et qui est par exemple votre présence management ou voilà, de manière concrète, la note et le nombre d'avis que vous avez sur Google, je peux vous dire que d'un seul coup, ça devient un sujet, c'est-à-dire que quand vous le mettez en tête de l'agenda et que en effet, à chaque review, à chaque bilan, voire demain ça pourrait devenir un critère qui peut avoir un impact économique […] C'est-à-dire qu'avant de demander il faut savoir donner un peu. Et c'est en mettant à disposition et le digital permet ça aujourd'hui, un certain nombre d'éléments que d'un seul coup, en effet, ils deviennent d'eux-

mêmes j'ai envie de dire, des éléments qui sont pris en considération de manière assez naturelle en fait. »

Plusieurs éléments liés à la détermination des KPI au niveau des franchisés ont été discutés précédemment dans ce rapport, dans le cadre du savoir-faire d'audit et de contrôle ; nous n'y reviendrons donc pas ici. En complément des KPI liés aux franchisés, et dont les destinataires principaux sont ces derniers et les animateurs réseau, le franchiseur doit pouvoir déterminer les bons KPI à un niveau plus élevé, autrement dit du réseau dans sa globalité et de la stratégie omnicanale. Les destinataires de ces KPI sont alors les différentes directions du réseau, notamment la direction marketing, avec comme objectif cette fois non pas de mettre en place des actions ciblées au niveau d'un franchisé, mais une prise de décision stratégique plus large. Cela est illustré dans l'extrait suivant d'entretien avec le directeur des systèmes d'information du réseau A, dans le secteur de l'équipement de la maison :

« Il y a eu une vraie prise de conscience il y a deux ans sur la valorisation de la data. Donc on investit sur une solution de BI et j'ai quelqu'un dans mon équipe qui depuis un an a travaillé, a collecté toute la data qu'on avait à disposition, on n'a pas le CRM, mais on a déjà notre outil commercial, on a déjà la base du site. Et à travailler pour la mise en place de tableaux de bord pour chaque codir, pour chaque service, récupérer de l'information pour chaque service du site, et on a des tableaux de bords pour chacun des services de l'entreprise aujourd'hui par rapport aux datas qu'on a à disposition. »

Dans ce cadre, notre étude met en avant la très grande difficulté pour la plupart des réseaux interrogés à formuler des KPI spécifiquement omnicanaux et non seulement liés à chaque canal séparément. Le réseau G, dans le secteur de la mode, qui est également le réseau le plus mature en matière d'omnicanalité, fait figure d'exception sur ce point, comme en témoigne ici sa directrice marketing :

« On suit tous nos KPI de chiffre d'affaires omnicanal, c'est un indicateur qu'on suit, qu'on définit comme digital, e-résa, Click & Collect. On suit aujourd'hui tout ce KPI. D'un point de vue chiffre d'affaires, on a des indicateurs qu'on regarde toutes les semaines. C'est déjà important. On ne regarde pas que le chiffre d'affaires. On ne dit pas le chiffre d'affaires du retail, le chiffre d'affaires du

digital, on dit en plus le chiffre d'affaires en omnicanal et son évolution et son poids. C'est déjà un KPI qui est regardé une fois par semaine comme un autre indicateur. Qu'est-ce qu'on peut entendre encore par omnicanal ? Après on a des indicateurs de performance de qualité de services sur chaque… Par exemple la e-résa, on va mesurer chaque semaine l'indicateur de performance de la qualité de la réponse de nos équipes. »

4.9.3. Savoir collecter et organiser les données

Nous avons déjà évoqué, lors de notre présentation du savoir-faire lié au parcours client, la difficulté que rencontrent de nombreux réseaux à suivre le client à travers les différentes étapes de son parcours. Si la capacité d'effectuer un tel suivi de bout en bout et de collecter des données à chaque étape représentent le graal en matière de données client, plusieurs réseaux interrogés rencontrent déjà des difficultés dans la collecte de données y compris lors du passage du client à l'étape où la collecte devrait être assez simple : le magasin. Particulièrement, deux éléments semblent primordiaux pour répondre à cette problématique. D'une part, le fait de sensibiliser et former les franchisés à la bonne collecte des données clients lors du passage en magasin. D'autre part, la mise en place d'outils de collecte de données efficaces, notamment en matière de logiciels de caisse. Ces deux questions complémentaires sont illustrées dans l'extrait d'entretien suivant avec le directeur marketing et digital du réseau D, dans le secteur du bâtiment, immobilier et énergie :

« On n'avait ni les outils, finalement, ni les données, puis les magasins n'étaient pas vraiment… il y a des franchisés, ils sont là depuis quinze ou vingt ans, ils n'ont pas cette culture de la donnée. Donc en fait, même si on avait exploité la donnée il y a deux ans, on ne pourrait rien en faire car les magasins ne prenaient pas les e-mails, les numéros de téléphone. Enfin, les numéros de téléphone, oui. Mais bon. On a transformé notre logiciel de caisse. On a mis en place ce programme de fidélité qui nous permet un micro CRM en local et national. Tout ça, c'est récent. »

En complément à la nécessité d'avoir des outils et process de collecte de données, il est important également d'avoir les outils et process pour organiser les données collectées. Particulièrement, les réseaux de franchise font face au morcellement de la data, notamment entre différents franchisés, et la difficulté subséquente à la réconcilier. Une étape clef, sur

laquelle plusieurs des réseaux interrogés sont encore en train de travailler ou qu'ils viennent de terminer, est la mise en place d'un référentiel client unique (RCU), qui permet justement d'identifier le client de la même façon dans tout le réseau, prélude à pouvoir avoir une donnée propre à son sujet. Cela est illustré dans les deux extraits suivants d'entretien avec les directeurs marketing respectivement du réseau A et du réseau D :

> *« Vous parliez de parcours sans couture, nous, on n'a pas de RCU. Donc on n'a pas de liens entre, on arrive à faire des regroupements sur base d'adresse mail, de téléphone, de cordonnées, de nom et prénom entre les rendez-vous qu'on envoie aux magasins et les chiffres d'affaires générés. » (Directrice de la communication et marketing digital, réseau A)*

> *« On a profité de la mise en place d'un programme de fidélité omnicanal pour mettre en place un RCU qui nous manquait depuis quelques années. Et avant ça, le client pouvait se retrouver dans six magasins différents, avec le même email. Et pour nous, c'était six clients, mais pas un seul client, donc on ne réconciliait pas du tout les ventes, on n'arrivait pas à suivre le flux migratoire de nos clients, si jamais ils devaient déménager, etc. Et puis on n'arrivait pas à faire la réconciliation entre ce qui se faisait sur le web et ce qui ne se faisait pas sur le web. Donc là ce qu'on va pouvoir faire, maintenant qu'on va pouvoir avoir du recul, car on a récupéré pas mal de données, c'est qu'on va pouvoir finalement savoir quelle est la proportion de clients web qui achète aussi en magasin, vice-versa. Et on sera meilleurs dans l'analyse de cette omnicanalité. » (Directeur marketing et digital, réseau D)*

Enfin, deux points complémentaires sont importants à souligner dans ce savoir-faire de collecte des données. D'une part, les réseaux doivent pouvoir collecter et organiser des données de natures différentes, à la fois quantitatives et qualitatives, liées au chiffre d'affaires, aux comportements des clients, et aux actions du franchisé, comme illustré ici par le directeur de l'innovation et des systèmes d'information du réseau F, dans le secteur des services automobiles :

> *« On a mis en place ce qu'on appelle nous 'le programme performance', c'est une analyse constante de toutes les données qu'on est capable d'agréger. Donc il y a évidemment les données chiffrées, j'ai envie de dire c'est assez standard, c'est du*

reporting classique mais également des données qui peuvent être très exogènes, ça peut être la commande, je dis n'importe quoi, des flyers, des affiches à mettre en agence, le budget dépensé dans google. Donc on essaye de rassembler tout ça donc ça s'appelle comme ça programme performance, on rassemble tout ça et on a une analyse de l'efficacité, de la rentabilité de l'agence et ça nous permet également de voir pourquoi certaines agences marchent mieux et d'autres marchent moins. »

D'autre part, compte tenu de l'importance des points de contact dans le parcours client qui sont en dehors du réseau (Baxendale et al., 2015), comme ceux des concurrents ou des partenaires/tiers, les réseaux doivent développer la capacité de collecter et réconcilier des données à la fois internes et externes. La directrice marketing et communication du réseau C illustre l'importance de cette réconciliation et sa difficulté, compte tenu du manque de ressources et de compétences :

« On a aussi des informations sur les personnes qui laissent des avis, sur les différents sites possibles, mais aujourd'hui, on n'a pas investi ni dans la technologie, ni dans les ressources humaines de data analyse. »

4.9.4. Savoir analyser et interpréter la donnée

Une des difficultés majeures auxquelles sont confrontés les réseaux interrogés est celle de l'analyse et l'interprétation des données. Dans l'extrait d'entretien suivant, la directrice juridique du réseau A explique que son réseau dispose d'une grande quantité de données qu'il n'arrive pas à traiter :

« Déjà on n'arrive pas à traiter les données qu'on a en direct avec un client qui vient en magasin. Pour avoir échangé avec d'autres enseignes, on est assis sur un tas d'or qu'on exploite pas du tout. Déjà exploitons ce qu'on a, ce qui nous vient du magasin. Je ne sais pas, peut-être que les choses vont changer et que le service communication vous a dit d'autres choses, peut-être qu'il y a des projets, mais pour l'instant déjà de transformer tous les clients qui viennent en magasin, les passages en devis, et les devis en vente, y'a un gros travail à faire, car on est assis sur un tas d'or. »

Parmi les raisons principales derrière cette difficulté se trouve un manque de personnel qualifié. Quatre des sept réseaux n'ont pas accompagné la montée de la *data* par le recrutement de *data sicentists* ou même de *data analysts*. Dans deux autres réseaux, les personnes que nous avons rencontrées et ayant le titre de *data analyst/scientist* occupent en réalité des fonctions de contrôle de gestion. A ce sujet, le directeur marketing nouvellement arrivé dans le réseau F, et qui essaie d'insuffler une culture data, déclare :

> *« [Ce sont des] compétences à la fois assez étrangères à la culture d'entreprise de départ […] ce sont des compétences qui, quand on ne sait pas ce que ça peut représenter, ce que ça peut amener, vous paraissent toujours coûter très chères, d'autant qu'en ce moment il y a quand même une tension globale sur ces métiers, au sens large, de la data…etc., qui est quand même très, très lourde. D'ailleurs la guerre des talents pour attirer les bonnes personnes…etc., c'est un enjeu tout à fait majeur, c'est tout à fait clé. »*

Une autre raison principale derrière cette difficulté revient au manque d'outils adéquats pour mener les analyses sur de grandes masses de données. Il en résulte ainsi un besoin en équipement des réseaux qui souhaitent exploiter leurs données de façon performante. Cela est illustré dans l'extrait d'entretien suivant avec un analyste de données du réseau B :

> *« Je ne vous cache pas que je suis passé par des outils bureautiques car aujourd'hui je n'ai pas la possibilité de travailler sur d'autres outils ou bases de données. J'ai pu produire des résultats, que ce soit sous format BI, pas franchement, plutôt sur Excel, à partir d'éléments bureautiques qui sont agrégés avec une hauteur de… Moi je parle d'éléments, il faut savoir que 2 millions de ligne en bureautique ce n'est pas possible, 50 000 c'est acceptable. Aujourd'hui je suis à 250 000 par an. Là par exemple, je fais des analyses de rotation d'articles […] je pars sur trois ans, donc ça me fait 750 000 enregistrements d'analyses. Charge à moi de faire des petits paquets pour que ça passe. Oui, il faut un peu de savoir-faire pour arriver à ses fins. Moi j'ai réussi à produire des analyses, je ne vous cache pas que c'est inconfortable car l'outil n'est pas calibré aujourd'hui. »*

L'absence de ces ressources au niveau central des réseaux n'empêche pas toute démarche d'analyse et d'interprétation. Plusieurs réseaux ont ainsi déclaré s'être lancés dans des

démarches de business intelligence, notamment en mobilisant des outils de type Power BI. En revanche, à part le réseau G, les analyses mises en avant dans les entretiens restent souvent à un niveau assez sommaire et descriptif. Par exemple, seul le réseau G met en place des analyses de type prédictif, par exemple sur la logistique et la prévision des pics de demande. Les démarches algorithmiques plus avancées, par exemple de type *machine learning*, ne sont pas apparues dans nos entretiens.

Signalons pour finir sur ce point que l'analyse de données ne se limite pas au niveau central et à une direction data ou marketing. Un des rôles principaux des animateurs est d'analyser les données agrégées au niveau de chaque magasin et de les utiliser pour apporter les conseils nécessaires. La démarche d'analyse plus avancée par des spécialistes de la donnée pourrait apporter à ces animateurs un éclairage beaucoup plus poussé et leur permettre ainsi de mieux conseiller les franchisés.

4.9.5. Savoir diffuser la donnée, ses apports, et sa culture dans le réseau

La collecte et l'analyse de la donnée sont des étapes nécessaires à la création de valeur dans ce grand savoir-faire, mais non suffisantes. Une compétence clef complémentaire est celle de savoir mettre la donnée et les résultats de son analyse à disposition des bonnes parties-prenantes, et de diffuser une culture de la data dans le réseau.

Concernant les parties-prenantes vers qui cette diffusion doit avoir lieu, nous avons déjà évoqué à plusieurs reprises le partage des données et de leurs résultats avec les animateurs et les franchisés. Un groupe de parties-prenantes internes pour qui la donnée peut créer de la valeur sont les autres directions fonctionnelles. Pour l'instant, nous observons dans nos entretiens que la diffusion se fait particulièrement vers les directions les plus directement concernées par les actions marketing et commerciales. Cependant, les réseaux les plus avancés en matière de données et d'omnicanalité doivent pouvoir élargir le cercle des parties-prenantes. Ainsi, le réseau G, le plus mature dans notre étude sur ces questions, met la donnée également au service de la fonction logistique, comme illustré ici par le directeur data :

> *« On commence à accélérer sur tout ce qui est données logistiques, notamment pour accompagner notre filiale sur de la prévision de vente e-commerce, par exemple. Sur essayer de prédire les pics de charge qui peuvent avoir lieu pour, soit l'accompagner dans le fait de dire, cette pièce, elle doit être dans tel entrepôt parce*

que c'est le social commerce qui va la vendre, et ce n'est pas plutôt le magasin, et cet entrepôt il est plutôt dédié à l'e-commerce, ça c'est une première piste. Aussi, tout simplement, parce qu'il faut éviter le plus possible les transports entre les différents entrepôts, pour pouvoir éviter des coûts supplémentaires, et l'impact écologique également, ça c'est une première piste. Mais aussi, dès qu'on parle de prévision de vente, ça doit aussi aider nos équipes logistiques à prédire la charge, que ce soit en termes de temps plein sur les entrepôts qui vont travailler, et aussi de manière à pouvoir tenir nos engagements en termes de délais de livraison. Donc, on est à la fois, en fait, dans, on va dire, une sorte d'optimisation des processus métier liés à la logistique, et aussi, en fait, d'un point de vue client final, essayer le plus possible de respecter nos engagements »

Une autre compétence clef renvoie à développer les bons formats de diffusion. Les deux cas suivants mettent en évidence deux exemples de formats selon les destinataires. Dans le premier, le réseau D travaille à développer les bons tableaux de bord à destination des animateurs. Dans le deuxième, le réseau G met en avant l'importance des cas d'usage (*use case*) et des *proof of concept* (POC) comme format pour convaincre les autres services et directions fonctionnelles de la valeur de la donnée :

« On a de nouveaux tableaux de bord car on a un nouvel outil en interne qui s'appelle BI Point, qui permet d'avoir beaucoup de rapports d'activité sur divers sujets. Ça doit faire un peu plus d'un an qu'on a ces tableaux. On est encore en phase de recherche sur ces tableaux ; on a une base, on a beaucoup de tableaux différents, avec beaucoup de données, mais on est encore en train de se chercher pour savoir quel est le tableau idéal avec quels indicateurs. » (Directrice adjointe et animatrice du réseau D)

« En complément à la présentation, il y a la question des use case. Et quand il a fallu prouver et investir plusieurs millions sur notre environnement de données et notre environnement technique, il a fallu déjà faire quelques POC, quelques projets réussis, qui prouvaient des cas d'usage très concrets, et qui prouvaient tout de suite qu'on pouvait avoir du retour sur investissement. […] Et uniquement grâce, on va dire, aux cas d'usage CRM qu'on a réussi à mettre en place, on a réussi à embarquer aussi, plus largement, en fait, d'autres métiers. » (Directeur data du réseau G)

La diffusion de la donnée et du business intelligence vers les parties-prenantes internes devrait toutefois s'accompagner d'un effort de formation, afin que ces parties-prenantes puissent prendre en main les différents outils et ressources mis à leur disposition et en extraire de la valeur. Cela est illustré dans le cas du réseau G, dont le groupe propriétaire a acquis récemment une marque supplémentaire. Ici, le directeur data insiste sur l'importance de former les équipes de cette marque nouvellement arrivée dans le groupe sur les outils data en place :

> *« Donc l'enjeu, il est aussi formation sur les nouveaux outils, et avant tout, en fait, plutôt des équipes siège d'abord, et après, je parle de ce que je maîtrise aujourd'hui, mais toute la partie commerciale, y aussi des démarches, aussi, de partage de compétences entre [réseau G] et [la nouvelle marque]. Voilà, on essaie vraiment de les intégrer le plus possible dans le groupe. »*

Enfin, un enjeu crucial est celui de la diffusion de la culture data dans le réseau. Au début du paragraphe sur le savoir-faire de collecte des données, nous avons partagé l'observation du directeur marketing du réseau D, selon qui le manque de culture data chez les franchisés était un handicap important à la collecte des données en magasin. Conscient de cet enjeu, le même directeur rajoute :

> *« Et c'est maintenant qu'on transmet cette culture à nos franchisés, et nos nouveaux franchisés arrivent avec cette notion car ils sont nés avec, mais les anciens c'est un peu difficile de les embarquer là-dedans. »*

Au-delà des franchisés, la directrice marketing et communication du réseau C insiste sur l'importance de diffuser cette culture *data-centric* à travers le réseau et sa direction :

> *« Ça c'est un classique, donc aujourd'hui, là aussi c'est un travail qui s'initie et de la même manière qu'il faut injecter de la culture client il faut injecter en effet la notion que la data sans être totalement data-driven parce que là aussi, d'abord c'est très complexe, très lourd, très complexe à mettre en place, mais en tout cas il faut se donner les moyens en effet d'avoir quand même des choses qui soient mesurées et rationalisées. »*

Les entretiens révèlent deux façons centrales et complémentaires de diffuser cette culture. La première nécessite de démontrer la valeur de la donnée à l'ensemble des parties-prenantes. Nous

avons déjà évoqué par exemple l'importance de la pédagogie par les chiffres pour rallier les franchisés à l'omnicanalité de façon générale. Dans l'extrait d'entretien suivant, le directeur marketing du réseau F explique comment démontrer la valeur peut rallier les parties-prenantes et les décisionnaires et débloquer les investissements dans la data :

> *« Il faut démontrer par des petites choses au départ la valeur ajoutée. Donc je vais prendre un exemple. Aujourd'hui, notamment, pour moi la data, un des premiers domaines d'application c'est évidemment le développement du capital client et de la valeur client et donc du coup, par des éléments assez simples, on peut rapidement démontrer qu'en observant, en qualifiant, en segmentant simplement et derrière en adressant des clients de manière un petit peu plus personnalisée par rapport à des éléments très simples hein, basés sur leur consommation et sur leur profil, eh bien on arrive à en dégager évidemment des revenus complémentaires, qu'on obtiendrait pas si on n'avait pas ces data et la capacité à les activer de manière spécifique. Donc ça, dès qu'on arrive à faire ce genre de chose, derrière ça crée naturellement la possibilité de s'équiper, d'avancer, et puis là aussi, de se dire qu'on prend en considération ces éléments-là de manière un petit peu…comment dire… un petit peu plus structurelle, voilà. Mais c'est un long chemin. »*

La deuxième façon de diffuser la culture data renvoie à l'importance de lui donner du sens. Ces questions, souvent très techniques, sont en effet souvent hors de portée cognitive de beaucoup de parties-prenantes internes d'une part, et d'autre part elles sont gérées par des personnes recrutées en premier lieu pour leurs compétences techniques et non leurs qualités pédagogiques. Donner du sens passe alors par la capacité des responsables des pôles data de jouer *« le rôle de traducteur »* selon le directeur data du réseau G. Cela passe également par une pédagogie sur les objectifs et les orientations stratégiques plus globales de la data. Ainsi, le directeur data du réseau G a mis en place des réunions avec les franchisés *« qui sont très importantes, deux fois par an, dans lesquels on leur explique la stratégie, les projets principaux sur lesquels on va travailler, et on leur donne du sens. »*

4.9.6. Savoir utiliser la donnée et le business intelligence pour créer de la valeur

Nos analyses indiquent quatre grands domaines où la donnée et le business intelligence sont utilisés par les réseaux de franchise pour créer de la valeur dans un cadre omnicanal. Le premier

se situe au niveau stratégique, et correspond à la prise de décision par la direction générale ou les grandes directions (ex. direction marketing) sur les orientations générales de la stratégie omnicanale. Le deuxième correspond à la mise en place d'expérimentations dans une démarche *test & learn*, qui devient très importante dans un cadre omnicanal où les décisions et leurs conséquences s'accélèrent, ce qui conduit à la nécessité d'adopter une approche agile. L'extrait d'entretien suivant avec la directrice marketing et communication du réseau C illustre cette démarche :

> *« On a aussi des populations témoins quand on fait des opérations, qui permettent de mesurer l'impact de l'opération. C'est-à-dire que sur des catégories de clients, on fait exprès de pas les activer pour voir quel est vraiment le gap qu'on a quand on les active, mais on n'est pas capable de tracer une personne du moment où elle est sur Facebook ou Instagram, jusqu'au moment où elle va visiter le site. »*

Dans les réseaux les plus matures sur la question, comme le réseau G, cette démarche est très structurée et encadrée en matière de données, comme en témoigne ici le directeur data du réseau :

> *« Elle est très, très structurée, il n'y a plus aucun test magasin ou même de dispositif commercial qui ne passe pas par les équipes data, de manière à dire, OK, sur cette période-là, spécifiquement, il faut que tu choisisses tel panel de magasins, parce qu'ils sont représentatifs sur une multitude d'indicateurs. »*

Le troisième domaine renvoie à la gestion de la relation client, et ce de deux façons complémentaires. D'une part, la donnée bien collectée, organisée et diffusée est particulièrement importante pour pouvoir suivre le client et garder le contact avec lui, comme en témoigne ici le directeur data du réseau G :

> *« Derrière le mot omnicanal, on peut voir aussi le côté multimédia, à savoir, est-ce qu'un client est 'contactable' sur différents canaux. Donc là aussi, la double contactabilité, est-ce qu'on est en capacité aussi de le suivre quand il vient sur le site e-commerce, est-ce qu'on est en capacité de remonter toutes les données de navigation liées à un client, donc ça, on va regarder aussi. »*

D’autre part, le business intelligence permet de mieux cibler et servir le client, ainsi que de rationaliser les actions en sa direction. Cela est illustré dans l’extrait d’entretien suivant avec la directrice marketing et communication du réseau C, sur la manière dont le réseau essaie de rationaliser les offres promotionnelles en ciblant les clients sur qui le retour sur investissement serait le meilleur :

> *« Le point du réseau, c’était de dire, je ne vois pas pourquoi je donnerais un cadeau ou 20% à ces clients, car ils sont déjà fidèles, et ils seraient quand même venus. Finalement, j’offre quelque chose qui ne me rapporte rien, et du coup ça ne sert à rien de faire un cadeau pour rien. »*

Enfin, le quatrième domaine renvoie à l’usage de la donnée et du business intelligence afin d’améliorer et rationaliser les process de back-office. Cela est illustré dans l’extrait d’entretien suivant avec le directeur data du réseau G :

> *« Sous l’angle de la donnée, souvent, on arrive à essayer de challenger un petit peu des process, des manières de travailler, on a besoin de matière pour travailler. Donc ça veut dire qu’on va demander aux équipes métier aussi, de renseigner de la donnée supplémentaire sur laquelle ils ne voient pas forcément d’intérêt immédiat. Donc à nous de leur donner du sens sur le fait, ce qu’on va en faire, ce que ça va leur apporter, quel reporting on va pouvoir leur donner pour pouvoir être une aide à la décision. »*

4.10. Le savoir-faire juridique

L’analyse des entretiens révèle que l’omnicanalité soulève des problématiques juridiques particulières pour un réseau de franchise, relativement à deux pôles : d’une part, des aspects relatifs à la relation avec les consommateurs, et d’autre part des aspects relatifs à la relation avec les franchisés. Nous proposons donc de structurer les problématiques juridiques et compétences liées autour de ces deux pôles. Nous intégrons également les considérations qui semblent particulièrement affecter les choix juridiques des franchiseurs (figure 11).

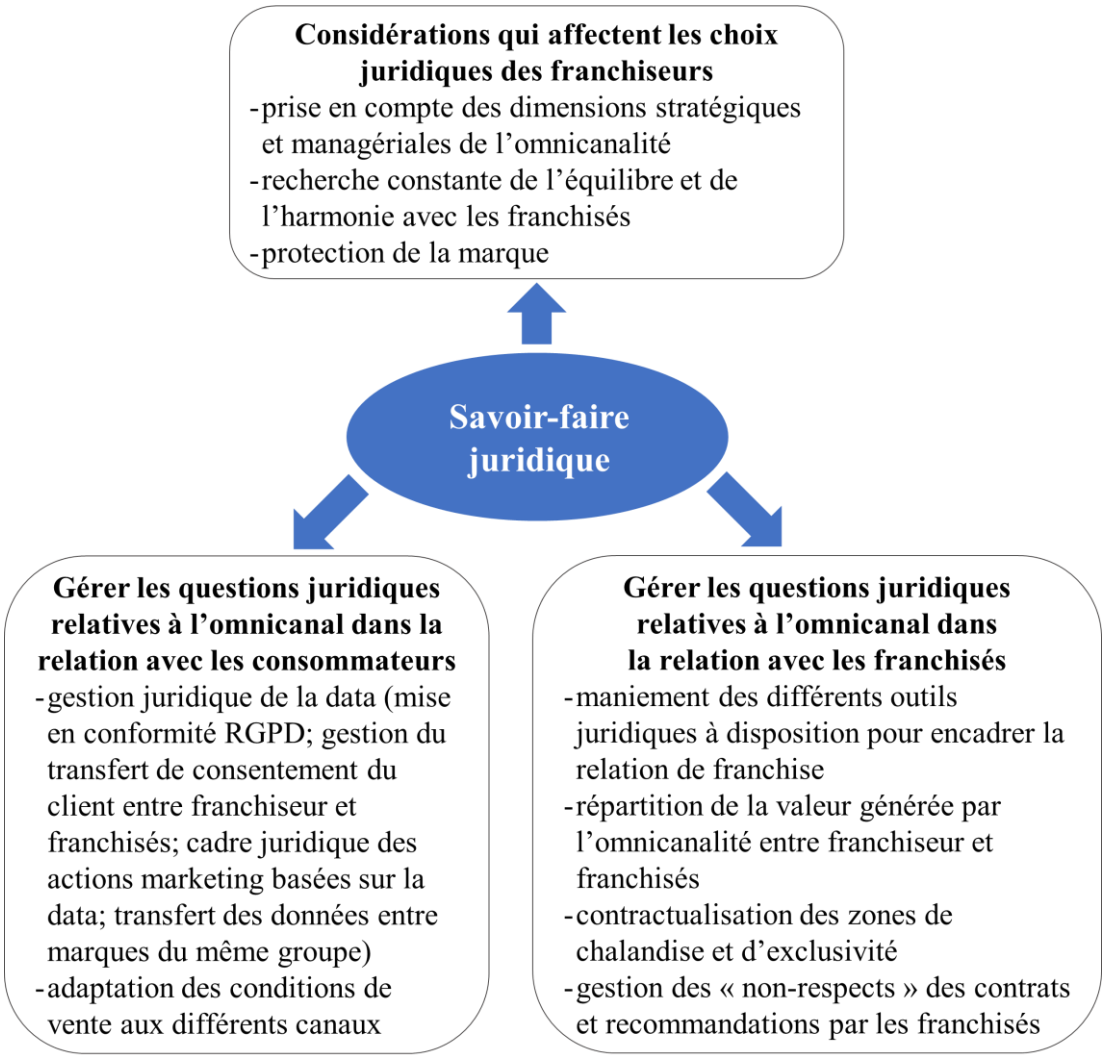


Figure 11. Les trois pôles du savoir-faire juridique

4.10.1. Considérations qui affectent les choix juridiques des franchiseurs

Trois grandes considérations complémentaires semblent particulièrement affecter les choix juridiques des franchiseurs. La première renvoie à la prise en compte des dimensions stratégiques et managériales de l'omnicanalité dans la formulation des choix juridiques. Les acteurs que nous avons rencontrés notent à la fois l'importance de la maîtrise du cadre juridique ainsi que la nécessité de le mobiliser au second plan, au service des considérations stratégiques et commerciales du franchiseur. Cette remarque peut sembler évidente ; toutefois, plusieurs franchiseurs ont insisté pour la mettre en avant au regard de la complexité technique du cadre juridique dans la franchise, et qui fait que le juridique risque de prendre la précédence parfois sur les autres considérations.

Nous proposons deux exemples pour illustration. Dans le premier, le directeur de l'innovation et des systèmes d'information du réseau F souligne que c'est au juridique de s'adapter aux évolutions des différents métiers. Dans le deuxième exemple, la directrice juridique du réseau A souligne sa vision managériale et stratégique de sa fonction. L'importance de ces témoignages est de montrer qu'une partie du savoir-faire juridique, qui devient d'autant plus importante dans un cadre omnicanal, est de savoir innover dans un domaine qui en l'apparence est très encadré pour trouver des solutions qui permettent au franchiseur, et plus largement au réseau, de continuer à innover et générer de la valeur.

> *« J'ai l'impression, probablement, que la nature de la relation qui nous lie avec le franchisé, qui est quand même très contractuelle, juridique, plus lourde, empêche les organisations à migrer vers une approche par la data. Je pense que c'est vraiment, très sincèrement pour l'avoir expérimenté sur une ou deux agences, ça change vraiment la nature de la relation. D'ailleurs ça attaque un certain nombre de sujets très juridiques autour du contrat de franchise mais ça c'est plutôt une conséquence et bon, comme la partie juridique sera toujours en retard, il faudra s'adapter. » (Directeur de l'innovation et des systèmes d'information du réseau F)*
>
> *« Quand on est dans des postes comme le mien, on peut avoir une approche juridico-juridique et dire ça, ce n'est pas possible. Mais dans une entreprise vraiment orientée commerce, si j'avais été comme ça, je ne serais pas restée longtemps. Dans des entreprises où notre valeur ajoutée c'est le commerce, ce n'est pas au juridique d'imposer au commerce les choses. Bien sûr, il y a des choses qu'il faut que j'impose, la réglementation éco-mobilier, la modification des garanties légales de conformité, ça, je ne peux pas faire grand-chose. Mais j'essaye quand même toujours de trouver un moyen pour qu'on reste dans le juridique mais que ce soit encore le commerce qui prime. » (Directrice juridique du réseau A)*

La deuxième considération renvoie à la recherche constante de l'équilibre et de l'harmonie avec les franchisés. Les franchiseurs sont conscients de l'importance capitale de la relation de franchise pour le succès du réseau généralement, et pour celui de l'omnicanalité particulièrement. Ainsi, comme nous le verrons dans les paragraphes suivants, ils ont recours à des dispositions juridiques souples, laissent le temps aux franchisés actuels pour intégrer les nouveautés au lieu de les imposer contractuellement, et combinent les mécanismes de

gouvernance contractuels et relationnels (Cochet et al., 2008). Le témoignage suivant de la responsable juridique du réseau C appuie cette recherche d'équilibre :

> *« C'est hyper important dans un contrat quel qu'il soit, mais surtout dans un contrat de franchises, c'est l'équilibre du contrat. On parle tout le temps de déséquilibre significatif, surtout ne pas tomber dedans justement. Donc on s'est beaucoup attaché à ça, à ce que ça reste équilibré pour les deux parties, on a été très focus sur ça. »*

Enfin, la troisième considération renvoie à la protection de la marque, atout central du réseau, autant pour le franchiseur que pour les franchisés. Cela est également illustré dans les propos de la responsable juridique du réseau C qui déclare :

> *« Ça c'est contractuel, dans le contrat de franchise, on a notre mot à dire, parce que même s'ils sont franchisés et donc indépendants entrepreneurs, on va dire, donc ils ont le droit d'exploiter, et c'est notre image qu'ils exploitent. Donc on peut quand même s'assurer de certains standards. »*

4.10.2. Gérer les questions juridiques relatives aux aspects omnicanaux de la relation avec les consommateurs

a) Gestion juridique de la data

L'intensification de la collecte et du traitement des données dans le cadre des stratégies omnicanales d'une part et le renforcement du cadre législatif autour des droits numériques des consommateurs d'autre part soulèvent de nouvelles questions auxquelles les réseaux doivent apporter des réponses sur le plan juridique. Au premier abord, cela semble une question relativement simple de mise en conformité par rapport à une législation qui s'impose à tous les acteurs du marché aujourd'hui, au-delà de la franchise, comme en témoigne ici la directrice juridique du réseau A :

> *« C'est de la mise en conformité, y'a pas à se gratter la tête de savoir comment on fait, contrairement à [d'autres sujets comme] la signature électronique. RGPD vous avez le règlement, vous savez ce qu'il faut faire, c'est de la mention légale. »*

Les entretiens révèlent toutefois que la question est plus complexe qu'elle ne paraît au premier abord, et cette complexité provient particulièrement de quatre points que le franchiseur doit connaître et maîtriser.

Le premier point renvoie à la *gestion du consentement du client* en matière de collecte et de traitement de ses données. Une particularité des réseaux de franchise à cet égard est d'être composés de deux niveaux juridiquement distincts : le franchiseur et le franchisé. Ainsi, avec le renforcement de la protection numérique du consommateur, le consentement accordé à l'une des deux entités ne vaut pas automatiquement pour l'autre. Cette question et son traitement dans le réseau A sont illustrés dans l'extrait suivant d'entretien avec son directeur des systèmes d'information :

> *« Une des problématiques qu'on a nous, c'est la gestion de l'opt-in. Puisque finalement l'opt-in on le gère par le site web. Sur le site web, quand vous vous abonnez à la newsletter, on sait que vous êtes opt-in. Par contre, quand quelqu'un vient en magasin, signer un bon de commande, la RGPD, comme elle dit qu'il faut recueillir le consentement explicite du client, c'est très difficile de pouvoir faire des campagnes marketing sur la base du client/magasin. Donc, on a pour projet sur cette année de faire que toute personne qui vient en magasin et qui ne soit pas opt-in déjà par le site, de lui envoyer automatiquement un mail pour l'inviter à être opt-in. Voir s'il le sera, et pourra exploiter vraiment une base market de nos prospects, clients. Ce qu'on ne peut faire aujourd'hui que de manière amputée. »*

Un deuxième point, lié au précédent, renvoie par ailleurs à la capacité du réseau dans son savoir-faire data de suivre le parcours du client et son point d'entrée en contact avec la marque. En effet, au-delà de la question de savoir si le consentement a été accordé au franchiseur ou à un franchisé, les entretiens soulèvent la question du cadre juridique des actions marketing et la possibilité de cibler le consommateur sur la base des données dont il a consenti à l'usage. Plus particulièrement, comme l'explique le directeur du juridique du réseau F dans l'extrait d'entretien suivant, la possibilité de mener ce type d'actions par un acteur du réseau, par exemple le franchiseur ou le franchisé, repose sur ce suivi précis du parcours du client :

> *« Est-il venu par une plateforme internet par le franchiseur, est-il passé par la page spécifique de l'agence en question, est-il arrivé par-là pour du détail, sans en faire trop … Est-ce que l'Ad Word est payé par le franchiseur et le franchisé, et que fait-*

on du client à la sortie, peut-on lui écrire, qui lui écrit, donc ça, c'est un premier point qui, juridiquement, il faut bien encadrer, pour bien savoir qui est à qui, qui a le droit de faire quoi, avec tel ou tel client, en fonction de sa provenance. Ça, c'est le premier point »

D'ailleurs, ces questions se retrouvent d'autant plus complexifiées par le niveau d'empowerment du client, au sens où ce dernier est assez informé de ses droits et opte pour faire ses propres choix en matière d'allocation des droits d'usage de ses données. L'extrait d'entretien suivant avec le directeur juridique du réseau D offre une illustration de ce point :

« Sachant que, c'est important, le client a la possibilité de décider lui-même de ne pas avoir comme partenaire le magasin en question. Il a dans son parcours client la possibilité de changer de 'fournisseur' au moment de son parcours et au moment de la commande, il peut très bien dire 'non, finalement parce que je connais bien le magasin de Brest par exemple je souhaite être livré par le magasin de Brest'. Ça ne pose pas de souci non plus d'affectation de vente, puisque le client n'est pas juridiquement attaché à un magasin, il fait ce qu'il veut. Donc finalement le fichier clients sur le web, je ne veux pas dire qu'il appartient à tout le monde, mais c'est un fichier commun. Au départ, on avait pensé attribuer un fichier clients aux magasins, mais ce n'était pas possible juridiquement, le client est libre de faire ce qu'il veut. »

Au-delà de la question de l'appartenance de la data au franchiseur ou au franchisé, et les droits d'utilisation que cela confère à chaque partie, un troisième point renvoie à la question de l'appartenance de la data à une marque spécifique dans le cadre des groupes multi-marques. Comme nous l'avons vu précédemment dans ce rapport, le groupe parent du réseau G non seulement est le plus avancé en matière d'omnicanalité, mais il met de plus en plus en place une stratégie omni-marque, pour permettre au client l'expérience la plus fluide entre les différentes marques-enseignes du groupe. Cela soulève alors la question juridique de la possibilité de faire circuler les données entre les équipes marketing des différentes marques, comme en témoigne ici le directeur data du groupe :

« La data est l'activation de la donnée, on va essayer de faire de l'up-selling au sein des pôles. Mais pas forcément entre les pôles. En revanche, et là,

l'omnicanalité peut jouer tout son rôle, la donnée personnelle, c'est quelque chose de très réglementé, de plus en plus réglementé, sur lequel il faut qu'on fasse très attention. En revanche, on peut avoir des accords commerciaux, des accords de services entre nos marques, et là, on sort des sujets qui sont liés à la donnée personnelle. Mais on va essayer de travailler, de faire naviguer nos clientes aussi entre nos différents pôles, univers de pôles, grâce à des services omnicanaux. On a plusieurs idées en tête, on a plusieurs tests aussi déjà en cours sur le fait de dire, je peux acheter sur X et me faire livrer dans un magasin Y, parce que je n'ai que 150 magasins X en France, alors que le réseau Y est deux fois, voire plus, plus important en France. Donc, on va plutôt réfléchir à des logiques de serviciel pour essayer d'augmenter notre capacité à créer des opportunités de découverte de nouvelles marques ou d'opportunités commerciales. Mais dans ce cas-là, on ne sera pas sur l'utilisation de la donnée, qui est très cloisonnée et contrainte juridiquement. »

Enfin, le quatrième point renvoie au fait que le savoir-faire juridique doit toujours être vu sous un prisme stratégique et commercial, autrement dit au service des orientations et intérêts stratégiques de l'entreprise, déjà souligné dans les considérations générales derrière les choix juridiques. Ainsi, si le décloisonnement des données entre les pôles de marques au sein d'un même groupe requiert un savoir-faire juridique, il n'est pas pour autant toujours désirable d'un point de vue stratégique de long terme, même s'il est créateur de valeur à court et moyen termes d'un point de vue commercial. Pour illustrer, nous poursuivons avec le témoignage du directeur data du réseau G :

« Les environnements sont décloisonnés entre les marques X, Y, Z. Par contre, c'est un choix stratégique de dire, potentiellement, j'ai d'autres marques que je veux cloisonner, parce que ça veut dire aussi que demain, si le groupe décide de se séparer d'une marque, c'est beaucoup plus simple aussi d'identifier et de rendre sécable une marque. Ça peut être aussi stratégique, dans le sens où, on rachète une marque qui est en grande difficulté, si on n'arrive pas à la relancer, il ne faut pas que le groupe soit non plus en difficulté. Il ne faut pas non plus que ses autres pôles marques soient en difficulté. Bien sûr, y a des aspects juridiques liés à tout ce qui est RGPD et la gestion des données personnelles, donc ça on fait très attention, et bien sûr, y aussi des choix stratégiques, c'est un mélange de tout ça. »

b) Adaptation des conditions de vente aux différents canaux

Deux points centraux ressortent des entretiens concernant l'évolution et l'adaptation des conditions de vente. D'une part, l'évolution rapide des services proposés par le réseau aux consommateurs requiert une rapidité parallèle dans l'évolution des conditions de vente proposées. Toutefois, cela ne semble pas poser de problèmes particuliers aux franchiseurs car, malgré une relation de long terme qu'ils construisent avec leurs clients, les transactions demeurent limitées dans le temps, permettant de renouveler les conditions de vente rapidement sans répercussion sur les transactions conclues précédemment avec le client. Cela est illustré dans le témoignage suivant du directeur juridique du réseau F :

> *« Si je regarde de l'autre côté, la relation contractuelle avec le client, celle-là, je ne dis pas qu'elle évolue régulièrement, mais elle est, somme toute, plus facile à faire évoluer, puisqu'on fait de la location courte durée, donc comme son nom l'indique, les contrats se renouvellent très régulièrement. Nous, la durée moyenne du contrat de location, elle est de trois jours et quelques. Donc, si on décide de faire évoluer nos contrats ou nos conditions générales de location, somme toute, on retrouve une homogénéité très rapidement. »*

D'autre part, les différents canaux de vente ayant chacun ses spécificités, cela pourrait nécessiter du réseau d'adapter les conditions de vente à chaque canal, voire d'en développer des nouvelles parfois. La directrice juridique du réseau A témoigne ainsi à ce sujet :

> *« Sur la signature électronique, ça a un impact sur la pertinence de la commande. C'est une des raisons pour lesquelles lors du premier confinement, quand on a lancé ce projet de signature électronique, je leur disais qu'il fallait que ce soit des estimations en ligne, un préparatif, un devis mais signé en magasin avec une commande signée en magasin, faire en sorte que ce ne soit pas dans le cadre de la distance. Ça a eu des impacts, il a fallu dessiner des conditions de vente générales en magasin, à distance, par établissement. Entre autres. »*

4.10.3. Gérer les questions juridiques relatives aux aspects omnicanaux de la relation avec les franchisés

L'omnicanalité soulève également des questions juridiques concernant la relation franchiseur-franchisés. Compte tenu du caractère stratégique de cette relation, il s'agit alors de faire évoluer

le cadre juridique tout en assurant une gestion la plus unifiée possible de la marque, de satisfaire le client tout au long de son parcours et de préserver la motivation des franchisés. Le savoir-faire juridique étant ici au service d'un équilibre entre exigence et bienveillance.

a) Manier les différents outils juridiques à disposition pour encadrer la relation avec les franchisés

Les franchiseurs ont à leur disposition plusieurs outils formels pour encadrer la relation de franchise, dont notamment le contrat de franchise. Or, avec le développement accéléré des nouveaux canaux d'une part et de l'omnicanalité d'autre part, de nouveaux défis qui ont besoin d'être encadrés contractuellement ne cessent d'apparaître. Nous relevons dans les entretiens deux façons de faire face à cette question.

Dans la première solution, les franchiseurs peuvent avoir recours à une rédaction des contrats qui laisse de la marge à l'évolution. L'objectif dans ce cas est de ne pas devoir apporter de modifications au contrat à court terme si certains changements venaient à se produire. L'extrait d'entretien suivant avec le directeur juridique du réseau E illustre cette façon de faire :

> *« On a une phrase type 'le franchisé devra utiliser le logiciel en place et ses évolutions, s'y conformer'. Il y a des formules générales comme ça, qui permettent heureusement, comme pour l'aménagement de la sérigraphie, le franchisé devra se conformer à l'image du réseau, aura 1 an pour modifier, ou 2 ans si l'enseigne venait à évoluer. Il y a des clauses types qui permettent de ne pas modifier le contrat à chaque fois. »*

La deuxième façon de procéder repose également sur l'idée de garder de la marge. Cependant, cette marge est comblée cette fois-ci par des outils complémentaires au contrat, notamment des chartes liées aux nouveaux canaux ou à leur évolution, et qui permettent d'encadrer le comportement des franchisés sans pour autant apporter de modification au contrat. La directrice juridique du réseau A illustre cette façon de faire comme suit :

> *« Le contrat est suffisamment vague en étant précis pour qu'on ait une liberté d'action et le franchisé également. Donc le franchisé peut avoir son site internet, à la condition qu'il respecte notre charte internet […] Ce qu'on dit dans le contrat, tu peux gérer ton site, il faut juste que tu respectes les normes de notre charte internet, et comme elle n'est pas en annexe au contrat on peut la faire évoluer sans*

aucun problème. […] C'est suffisamment large pour nous donner une liberté à nous aussi de faire un peu, pas ce qu'on veut, on ne va pas se mettre en opposition avec un franchisé sur un site internet, ça nous permet aussi d'avoir une charte internet dans laquelle on peut mettre ce qu'on a envie d'intégrer. »

Notons que, même si les franchiseurs interrogés perçoivent les chartes comme une solution intermédiaire qui permet de préserver l'intégrité du contrat, ils insistent tout de même sur l'usage à bon escient des chartes. Plus particulièrement, il faut veiller à garder une stabilité dans l'action et ne pas apporter de modifications très régulières. Ayant une activité saisonnière, le réseau D a adopté ainsi comme position de réviser la charte une fois par saison, ce qui donne de la visibilité aux franchisés et les prémunit contre des changements inopinés. Cela est illustré dans l'extrait d'entretien suivant avec le directeur juridique du réseau :

« On ne va pas retoucher au corps du contrat de franchise lui-même, mais effectivement on va plutôt rédiger des chartes. Et il peut y avoir, alors on ne va pas le faire tout au long de la saison, on va le faire sur une saison, si c'est une modification significative on mettra à jour la charte et on le soumettra à la signature des franchisés. Mais c'est plutôt on va appeler ça des annexes au contrat de franchise, et là il s'agit d'une charte informatique. Mais on ne va pas remettre en cause le modèle, même s'il est mineur, dans le courant de la saison, ce sont plutôt, comme nous avons une activité très saisonnière, c'est plutôt une des réflexions que nous pouvons avoir l'hiver, que l'on soumet à nos franchisés en tout début de saison. »

Un autre outil complémentaire au contrat est le manuel opératoire de la franchise. Bien que n'ayant pas la même valeur juridique, il peut représenter pour le franchiseur un complément aux dispositions contractuelles. De cette façon, le franchiseur répond à l'incomplétude du contrat (Solis-Rodriguez et Gonzalez-Diaz, 2012) en combinant à la fois des mécanismes de gouvernance contractuels et relationnels (Cochet et al., 2008). Cette combinaison est illustrée dans le témoignage suivant de la responsable juridique du réseau C :

« Dans le contrat, on décrit déjà certaines choses, mais on renvoie aussi beaucoup vers le manuel opératoire. C'est la bible du franchisé. Voilà. On lui remet au début de sa formation, c'est ça, tu l'as, tu le gardes, on le met à jour régulièrement. On

l'a digitalisé, on l'a mis sur l'extranet pour qu'il soit en permanence à jour. C'est vrai que c'est surtout sur ça qu'on va travailler, pour tout ce qui est charte graphique. Car ce sont des choses qui évoluent, c'est pour ça qu'on ne peut pas le mettre dans un contrat, qui lui va être figé pendant 7 ans, et qu'on est obligé de le désolidariser mais tout en incluant dans le contrat que le franchisé doit s'y tenir. »

Trois remarques nous semblent particulièrement importantes à souligner à ce stade. D'abord, le choix d'inclure certains éléments dans une charte ou annexe, ou au contraire de les inclure dans le corps du contrat, repose sur l'importance stratégique du sujet et des modifications à apporter. Ainsi, le directeur juridique du réseau E, dont le témoignage précédent mettait en avant des clauses types qui sont suffisamment larges pour laisser place aux évolutions, poursuit à ce sujet en distinguant le cas des grandes évolutions :

« Ça dépend de l'enjeu […] Pour tout grand projet, ça demande une modification, un avenant, parce que c'est trop précis après, ça a des répercussions sur le reste du contrat. Les clauses types c'est très bien, ça permet de faire vivre le réseau de façon globale pour ce qui concerne les fondamentaux de la franchise, l'image de marque, les outils etc. Mais quand il y a des projets structurants qui viennent s'intégrer au concept, là il faut modifier le contrat. »

Cette position est clairement partagée par les autres réseaux. Par exemple, le directeur du réseau A déclare : *« à moment donné on va trouver sur des enjeux qui nous paraissent importants, de l'intégrer dans nos contrats »*. Le directeur juridique du groupe D offre un exemple plus précis :

« Par exemple, le jour où nous allons déployer la solution de notre prestataire iPay, qui est juste une plateforme de paiement, et qui va proposer aux franchisés d'avoir chacun son contrat monétique avec iPay, là on fera non pas un avenant au contrat mais […] on fera signer un contrat de monétique, ou iPay fera signer un contrat de monétique pour chaque franchisé. »

Par ailleurs, le franchiseur doit se décider sur la temporalité de ce type de modifications. Nous observons dans nos entretiens que, pour les changements assez importants pour être inclus dans le contrat, les franchiseurs ont généralement recours à des avenants aux contrats existants, et les intègrent systématiquement aux nouveaux contrats. Pour les franchisés actuels du réseau, le

délai d'accepter ces modifications est ainsi la fin du contrat actuel, le renouvellement des contrats étant la date à laquelle ils doivent reprendre le contrat avec ses nouveautés.

Enfin, les changements contractuels doivent idéalement s'accompagner, en amont, d'efforts de communication interne et de pédagogie de la part du franchiseur, afin de gagner l'adhésion des franchisés. Cela est illustré dans l'extrait d'entretien suivant avec le directeur juridique du réseau D :

> *« Au-delà de l'aspect contractuel, on a pour habitude de communiquer bien avant, pour que le franchisé ne se retrouve pas à signer sans savoir ce qu'il signe. Donc on a des évènements du type réunion nationale de rentrée en septembre, ou une convention en début d'année […] où on informe à travers des ateliers du nouveau fonctionnement, on informe le franchisé qu'il aura à signer une charte informatique modifiée en l'occurrence, sous tel délai. »*

b) La répartition de la valeur générée par l'omnicanalité

La répartition de la valeur générée par l'omnicanalité entre le franchiseur et ses franchisés ressort comme une des questions cruciales pour la réussite de cette stratégie, tellement elle pourrait affecter d'une part le niveau d'adhésion des franchisés aux actions omnicanales, et d'autre part la qualité de la relation de franchise. Pour clarifier, il s'agit de statuer sur comment le chiffre d'affaires généré sur des canaux comme le site web du franchiseur ou sur des actions conjointes comme le *Click & Collect* est réparti entre le franchiseur et ses franchisés. Pour illustrer l'impact que cette question peut avoir sur le niveau d'adhésion des franchisés, nous proposons le témoignage suivant de la directrice d'exploitation du réseau G :

> *« Aujourd'hui les ventes sur le web, et qui sont livrées en magasin, je pense que les partenaires aimeraient avoir la totalité de la commission. Comme aujourd'hui ils n'ont pas la totalité de la commission, mais un pourcentage sur ces ventes, ça ne les intéresse pas. Pour eux ils passent trop de temps à préparer ou recevoir, ils sont frustrés parce que souvent les gens arrivent, sont pressés, et ne rachètent pas de produits en magasin. »*

De nombreux réseaux ont ainsi choisi d'allouer le chiffre d'affaires généré par une vente en ligne, dans sa totalité ou partiellement, au franchisé dont le client provient de la zone contractuelle de chalandise. Comme illustré dans les propos suivants du directeur juridique du

réseau D, ce choix est principalement motivé par la volonté de réduire la perception d'une concurrence interne du franchiseur aux franchisés :

> *« On a pris dès le départ le parti de faire ce qu'il fallait pour que les réseaux ne soient pas concurrents les uns par rapport aux autres. Donc ça a été fait dès 2011 avec le nouveau site web. Donc commercialement, et juridiquement aussi, toutes les ventes faites sur le web sont de fait juridiquement attribuées aux magasins, plus précisément à la zone de chalandise du magasin. C'est-à-dire que si un client achète sur le web un robot et que ce client se situe sur Vannes par exemple, automatiquement et juridiquement la vente lui est attribuée : on va générer informatiquement une facture directement au client, qui va être déposée sur sa boite mail, et la facture ne sera pas à l'en-tête du distributeur que nous sommes, mais sera immédiatement à l'en-tête du magasin concerné. »*

Plusieurs remarques découlent toutefois de ce processus de réattribution du chiffre d'affaires. D'abord, contractuellement, le mécanisme décrit plus haut par le directeur juridique du réseau D nécessite le consentement du franchisé. En effet, ce dernier demeure un entrepreneur indépendant à qui le franchiseur ne peut pas imposer de vente, même si dans le cas décrit plus haut, la totalité de l'effort est fournie par le franchiseur et le franchisé est bénéficiaire du chiffre d'affaires. Cela est illustré dans la suite des propos du directeur juridique du réseau D :

> *« Ce que nous avons fait dans un premier temps, et que nous avait conseillé notre juriste en droit de la franchise, c'est qu'on avait créé une zone privée sur le web qui donnait la possibilité aux franchisés d'accepter ou refuser la vente. Parce qu'on avait eu une alerte qui disait vous n'avez pas le droit d'imposer la vente aux franchisés. Donc le franchisé avait un certain temps pour valider ou refuser la vente. Si c'était le cas, la vente basculait sur le distributeur, sur notre canal VAD, comme ça la vente n'était pas perdue et le client était livré directement du dépôt de la centrale. Donc on a fait ça un moment, et en fait on s'est rendu compte qu'aucune vente n'était refusée par le franchisé. »*

Par ailleurs, alors que dans certains réseaux le chiffre d'affaires des ventes en ligne est entièrement réalloué au franchisé, comme dans l'exemple susmentionné du réseau D, d'autres réseaux ont mis en place des clefs de répartition qu'ils ont intégrées dans le contrat. La

philosophie générale derrière la répartition repose ainsi sur la contribution de chaque partie dans la génération de la valeur. Alors que cela semble tout à fait logique, ça nécessite une capacité du franchiseur à identifier dans le parcours du client les points d'entrée pour chaque transaction. Dans certains secteurs, comme la location automobile, cela semble plutôt aisé, même si ça repose tout de même sur les autres savoir-faire du franchiseur déjà développés dans ce rapport, comme le savoir-faire de gestion de la donnée. Pour illustrer, nous proposons l'extrait d'entretien suivant avec le directeur juridique du réseau F :

> *« On en arrive, à ce partage de valeur. On va avoir deux cas de figure. Soit on arrive dans un scénario où c'est lui qui a acquis le client. Là, lui, il reste dans son schéma habituel, il perçoit sa rémunération, et il va nous verser nos royalties. Et on va rajouter des frais de gestion et des frais de paiement car c'est nous qui encaissons et qui reversons, mais il perçoit la globalité. Il a ses royalties plus des frais de gestion pour simplifier, mais qui sont tout à fait légitimes car c'est nous qui payons, qui encaissons le client, et qui reversons la somme au franchisé quand la prestation est effectuée. Dans l'autre scénario, on est broker, et là, on a des tarifs négociés avec lui. Donc il va, quelque part, le client va nous acheter deux jours de location, à un prix de X, et nous, on va acheter au franchisé ces mêmes jours de location, à un certain prix, et prendre une marge au milieu. C'est de l'achat-vente. En simplifiant, je pense que ce n'est pas la peine d'aller plus loin dans la mécanique, mais vous avez ces deux modes de rémunération. Rien de neuf sous le soleil de notre métier, il fait ça pour un tiers de son business en B2B, et là, il est en achat vente et intervient comme sous-traitant. Comme ça pourrait être nous, comme ça pourrait être Expédia. »*

Au-delà de qui a acquis le client et donc initié la génération de valeur, la répartition peut dépendre également de la contribution de chaque partie au déroulement de la transaction. Cela est illustré dans les propos suivants du directeur des affiliations du réseau G :

> *« Quand [les franchisés] sont mis à contribution, il nous est apparu naturel de partager avec eux, c'est aussi simple que ça. On partage la valeur. Mais on ne la partage pas comme en magasin, puisque les charges sont réparties différemment. […] Par exemple la rémunération des ventes de marchandises qui sont faites via le Net, les sites. Avant ça n'existait pas. Il y a quelques années il y avait un site point barre. Aujourd'hui on fait du chiffre d'affaires, on passe par les magasins pour*

aller livrer un client ; donc évidemment on rémunère le partenaire. Il y a aussi des clientes qui veulent être livrées dans un magasin ; il y a des clientes qui commandent en magasin pour être livrées chez elles. Encore une fois c'est la cliente qui décide. Il y a encore 5-6 ans, ça n'existait même pas ; et aujourd'hui évidemment on partage tout ou partie du chiffre d'affaires avec nos partenaires, pour les ventes qui sont faites via Internet, e-commerce. »

Ce dernier extrait est particulièrement intéressant dans la façon du réseau G de concevoir la question du transfert d'une partie du chiffre d'affaires au franchisé. En effet, contrairement aux autres réseaux, ce transfert est présenté comme une rémunération contre service fourni, plutôt que comme un partage de valeur. Ainsi, contrairement à des réseaux tels que D qui rapatrient le chiffre d'affaires au franchisé indépendamment de sa contribution, le réseau G a développé une compréhension bien plus poussée de la contribution de chaque partie. Sur cette base, il s'autorise de ne pas partager certains aspects de la valeur, et arrive à user de la pédagogie par les chiffres pour l'expliquer aux franchisés et maintenir leur adhésion et leur satisfaction, comme expliqué ici par le directeur des affiliations :

« Nous avons des moyens outils et des moyens humains que n'ont pas les partenaires, et c'est exactement ce qu'ils viennent chercher chez nous […] et ils ont très bien compris, avec dans un temps 1 tous les apports de la CRM, parce que ça a commencé avec la CRM […] que c'était un gros avantage pour eux pour développer leur chiffre d'affaires. Evidemment, on ne va pas être naïfs, ce qui fait que vous avez des [franchisés] heureux ou moins heureux, c'est le sentiment du partage équitable […] Est-ce que mon [franchiseur] m'en donne suffisamment sur cette partie-là ? alors dans un temps 1 il n'y en a jamais assez […] vous vous posez et vous commencez à parler avec le monsieur : la CRM, est-ce que tu sais combien ça coûte dans ton magasin aujourd'hui ? parce que quand vous ne payez pas, passez-moi la métaphore, mais c'est un peu comme nous tous consommateurs que nous sommes de médicaments et de médecins où on paie avec notre Carte Vitale, on ne sait même pas ce que ça coûte, on n'en a aucune idée. […] Et quand vous commencez à leur expliquer est-ce que tu sais qu'envoyer des mails, des sms, ça coûte sur chaque magasin 6000€ à la boite ? 'Ah ! ben non, on ne savait pas'. Ça veut dire que quand on a un magasin avec 3 enseignes, on envoie 18000€ que toi

tu ne paies pas, que nous on paie, et tu voudrais en plus qu'on partage encore la valeur du chiffre d'affaires généré par tout ça. […] Ils comprennent vite. »

Soulignons pour terminer deux points supplémentaires concernant la répartition de la valeur. Le premier a déjà été évoqué dans d'autres sections de ce rapport. Il fait référence à la valeur générée indirectement, lorsqu'un client par exemple se renseigne dans un canal, par exemple le site internet du franchiseur, et finalise sa transaction dans un autre canal, par exemple le magasin d'un franchisé. Ces effets de *spill-over* sont aujourd'hui très difficiles à quantifier et à valoriser, compte tenu de la difficulté de suivre avec précision le parcours du client. Ainsi, nous n'avons pas eu connaissance dans nos entretiens de mécanismes de répartition de la valeur indirecte. Cette difficulté est illustrée dans l'extrait d'entretien suivant avec le directeur marketing du réseau D, en réponse à la question de savoir si son réseau arrive à quantifier la valeur indirecte et les effets de *spill-over* :

« Non. C'est très difficile. Parce qu'aujourd'hui on n'a pas trouvé de solutions qui permettraient finalement de suivre un visiteur qui arrive sur internet jusqu'à sa conversion en magasin. Alors on pourrait le faire, en louant des grosses bases de régies, on pourrait croiser les données. Mais en fait ça ne fait qu'un an qu'on a mis un programme de fidélité en place, notamment, ça pourrait nous permettre de le faire, car la clé unique, c'est l'email, mais en fait, jusqu'à présent on n'était pas très bon sur la collecte de données, donc il nous manquait quand même pas mal d'informations pour finalement tout réconcilier. »

Le deuxième point renvoie au partage de valeur entre franchisés plutôt qu'entre franchiseur et franchisés. Plusieurs franchisés ont souligné des cas où ils ont dû fournir un service après-vente pour un produit acheté chez un autre franchisé, ou qu'un franchisé a pu finaliser des ventes avec des clients initialement acquis grâce aux efforts d'un autre franchisé. Là non plus, nous n'avons pas eu connaissance dans nos entretiens de mécanismes de répartition ou de réattribution de la valeur entre franchisés. Certains franchiseurs ont évoqué à ce sujet la possibilité de mettre en place des chambres de compensation. Or, ces franchiseurs estiment que les sommes en question sont dérisoires et se compensent à terme. Ainsi, l'objectif d'une chambre de compensation serait plutôt de montrer aux franchisés que c'est un « non-sujet ». Cela est illustré dans les propos suivants du directeur marketing du réseau D :

« C'est comme les chambres de compensation dans un programme de fidélité multi-canal, il y a toujours l'un qui a l'impression de payer pour l'autre. Moi je te donne mon chèque, tu vas aller consommer ailleurs. Donc à la fin, quand on regarde vraiment une chambre de compensation, on parle de quelques carambars quoi. Et là, c'est pareil, tu communiques, moi je communique, je paye, et toi, tu ne payes pas, mais à l'inverse, c'est pareil, on a plus fait la guerre là. Il ne faut pas regarder l'opération de manière isolée, il faut regarder sur le long terme. La communication de l'un bénéficie toujours à l'autre, mais dans les deux sens. C'est comme quand vous avez quelqu'un qui fait de la pub TV sur un secteur d'activité, ça ne bénéfice pas qu'à lui, mais à tout le secteur, finalement. Donc là, c'est un peu pareil. Nous on essaye de couper court quoi. Il faut aussi que les gens soient intelligents. »

c) *La contractualisation des zones de chalandise et d'exclusivité*

Selon nos interlocuteurs, notamment les directeurs du développement et directeurs juridiques, l'omnicanalité n'a pas introduit de changements sur la façon dont les zones géographiques attribuées à un franchisé sont déterminées. Toutefois, si les zones géographiques contractualisées sont respectées, elles sont parfois difficiles à délimiter en réalité à cause d'une confusion qui peut naître entre les zones contractuelles et les zones d'efficacité des campagnes de communication, comme expliqué dans l'extrait d'entretien suivant avec la directrice juridique du réseau A :

« Sur la prise de rendez-vous en ligne, le respect de la zone contractuelle, il ne faut pas se gratter la tête mais faut surtout une transversalité entre les services, c'est-à-dire que quand on attribue une zone contractuelle à un franchisé, ce n'est pas nécessairement une zone telle que l'identifie la communication, notamment avec les affichages. Faut une interaction entre la zone contractuelle, entre le service développement qui attribue la zone contractuelle, et le service communication qui fait en sorte de piqueter les commandes et les dispatcher convenablement au franchisé concerné. »

La question des zones contractualisées acquiert une importance particulière en relation à la question de la répartition de la valeur présentée précédemment. Particulièrement, cela concerne le cas de commandes en ligne par des clients provenant d'une zone qui n'est actuellement

attribuée à aucun franchisé. Certains réseaux profitent de cette situation pour garder ce type de vente comme une vente directe du franchiseur. D'autres, plus soucieux de la relation de franchise, l'attribuent au franchisé le plus proche géographiquement, comme expliqué par la directrice juridique du réseau A :

> *« Si un prospect nous fait une demande dans un secteur non attribué à un franchisé, notre parti pris est de l'attribuer au franchisé le plus proche du secteur. Ce sont des règles qu'on retrouve dans notre contrat de franchise. »*

Enfin, notons une dernière problématique liée aux zones géographiques des franchisés, avec des conflits qui peuvent apparaître entre ces derniers concernant le non-respect des zones des uns et des autres. Dans l'ensemble, nous relevons chez les franchisés interrogés une volonté de préserver de bonnes relations avec leurs confrères. Ainsi, la plupart d'entre eux non seulement évitent la vente active sur les secteurs des autres franchisés, mais font en sorte de renvoyer même les ventes passives vers le bon franchisé[9]. Lorsque des conflits ou des erreurs apparaissent entre franchisés, le franchiseur peut être amené à jouer un rôle de médiateur, comme en témoigne la directrice juridique du réseau A :

> *« On a aussi un rôle de médiateur en tant que franchiseur s'il y a des conflits entre les franchisés sur des zones contractuelles, on essaye de trouver des solutions et s'il n'y a pas d'accord, chaque franchisé conserve sa zone contractuelle, et on est ferme à ce niveau. Ce n'est pas valable ce que je dis sur les prises de rendez-vous en ligne, mais on peut le retrouver sur des zones d'affichages, qu'ils soient attribués sur un secteur, géographiquement, il y a des affichages qui devraient être plus attribués à un magasin qu'un autre. Le juridique pour le coup intervient pour de la médiation […] J'ai eu des connaissances de prise de rendez-vous en ligne qui avaient été malencontreusement attribuées à des franchisés plutôt qu'à celui qui devait les avoir, c'était une erreur de notre part qu'on a rétablie tout de suite. »*

d) La gestion des « non-respects » des contrats et recommandations par les franchisés

Malgré le suivi par les franchiseurs, et notamment les animateurs réseau, tous les réseaux que nous avons interrogés ont rencontré à un moment ou un autre des situations de non-respect des

[9] Autrement dit, lorsqu'un franchisé est sollicité par un client qu'il n'a pas cherché activement à attirer et qui dépend de la zone de chalandise d'un autre franchisé.

contrats ou des recommandations faites aux franchisés. Ces situations demeurent très minoritaires et isolées, mais forcent les réseaux, et notamment leur direction juridique, à les prévoir et les gérer.

Une première façon de répondre à cette problématique réside dans le fait d'anticiper les situations possiblement conflictuelles et de s'en prémunir contractuellement. Cela est par exemple illustré dans l'extrait d'entretien suivant avec la responsable juridique du réseau C :

> « *On a la chance d'avoir un réseau top, et quand on écrit ce type d'avenant, on est obligé de réfléchir au scénario le pire, avec le pire franchisé du monde, et donc d'essayer de verrouiller ce pire scénario au cas où. Et en fait c'est ça, se projeter dans tous ces trucs, qu'est-ce qui pourrait arriver de pire, comment on peut nous nous en prévenir aujourd'hui, comment on peut aussi prévenir le franchisé parce que le pire ça peut être dans les deux sens. C'est vraiment essayer de trouver les meilleures formulations possibles pour bien travailler ensemble et que ce soit un avenant égal.* »

Par ailleurs, de nombreux franchiseurs travaillent dans un esprit de dialogue avec les franchisés au moment de modifier les contrats, par exemple par le biais de commissions ou de groupes de travail que nous présenterons dans des sections ultérieures de ce rapport relatives à la structuration organisationnelle puis à la génération interactive de la valeur. Une autre façon d'assurer l'alignement des franchisés aux dispositions contractuelles, présentée précédemment, revient à bien communiquer et expliquer en amont les changements contractuels à venir. Dans ces deux cas de figure, le franchiseur combine la gouvernance relationnelle à la gouvernance contractuelle de la relation de franchise (Cochet et al., 2008).

Au-delà des dispositions contractuelles, dont le respect est strictement attendu, les franchiseurs font également souvent des recommandations relatives à l'omnicanalité. Dans ce cas, les franchisés peuvent légalement ne pas respecter ces recommandations, mais en prenant des risques dont ils sont informés, comme illustré dans les propos suivants de la directrice juridique du réseau A :

> *« Pendant la période du confinement ou il y avait des projets qui se faisaient entièrement en ligne, la signature se passait quand même en magasin même si elle était électronique. C'était une préconisation. Dans les faits je sais que certains de nos franchisés sont allés outre cette règle. En connaissant le risque juridique*

d'avoir fait une telle commande. Après, je leur disais que pour éviter les règles de délais de rétractation, ça devait passer par une commande en magasin. Au premier confinement, quand nos magasins étaient fermés, certains franchisés n'ont pas respecté, et comme ce sont des commerçants indépendants, ils sont informés et ils font comme bon leur semble. »

La gestion des non-respects par les franchisés peut passer pas plusieurs mécanismes, dont le niveau de sévérité est graduel. Conscients que la pédagogie et le dialogue ne sont pas toujours suffisants, plusieurs franchiseurs ont mis en place des systèmes de pénalités ou d'incitations financières, comme illustré ici par la directrice juridique du réseau A :

« Comme je le dis toujours avec ma direction, le juridique, on peut prévoir plein de choses mais la carotte dans tous les réseaux c'est le financier. Moi j'ai prévu très peu de sanctions financières dans le contrat, parce que finalement, celles que j'ai prévues, c'est clair qu'on ne les appliquerait pas. Si je prévois des sanctions type clause pénale pour des choses comme internet, la gestion, on ne les appliquerait pas, on ne va pas sanctionner en permanence, faire des mises en demeure à des franchisés parce qu'ils sont sortis du cadre. On est dans le dialogue. Par contre on a prévu des incitations financières annuelles qui font que quand le franchisé ne respecte pas le cadre, il ne les touche pas et ça, c'est beaucoup plus intéressant je peux vous le dire. […] cette carotte financière qui leur permet d'être dans les rails. Ce n'est pas le juridique qui fait ça. »

Les franchiseurs peuvent recourir à des solutions plus radicales, dont la rupture du contrat. Or, si cela peut bien arriver, cette solution demeure rare et par définition de dernier ressort. De plus, certains franchiseurs préfèrent ne pas renouveler le contrat à échéance que de le rompre, ou carrément attendre la sortie du franchisé du réseau, par exemple pour les franchisés proches de la retraite. Ces situations sont illustrées dans les propos suivants, respectivement du directeur des affiliations du réseau G et du directeur juridique du réseau D :

« Les commerçantes qu'on va peut-être arriver à convaincre et convertir ; celles avec qui, même si c'est minoritaire, ça peut mener au conflit, et ça va finir la relation ; et celles avec qui on va attendre que bientôt elles vont passer à la retraite et on va attendre le renouvellement. » (Directeur des affiliations du réseau G)

« Quand effectivement un magasin n'est pas dans le concept, qu'on l'a relancé une ou deux fois et qu'il ne joue pas le jeu, il nous est arrivé, très rarement, de sortir 2-3 magasins du réseau, on a rompu le contrat de franchise pour non suivi ou non adhésion au concept [du réseau D], parce que ça nuirait à l'enseigne » (Directeur juridique du réseau D)

Enfin, il est notable que la volonté des franchiseurs d'éviter le conflit, et plus encore sa judiciarisation, va au-delà du terme de la relation de franchise. Ainsi, certaines clauses contractuelles stipulent des obligations des franchisés relatives à l'omnicanalité que ce dernier devrait respecter après la fin du contrat. Or, comme l'illustrent les propos suivants de la directrice juridique du réseau A, même en cas de non-respect de ces clauses, et qui constitue un cas de piraterie de franchise (Frazer et al., 2007), le réseau préfère éviter la confrontation sur le terrain juridique :

« Le franchisé qui a construit son fichier client sous l'enseigne, est-ce qu'il a le droit de continuer à exploiter ce fichier ? Juridiquement, non, en revanche, jamais on ne les attaque pour ça, il a quand même créé aussi la notoriété de l'enseigne sur son secteur contractuel. Et on n'a pas les moyens de contrôle, et ça ne nous intéresse pas. Pour résumer, on ne va pas attaquer un franchisé qui a quitté notre réseau, qui développe un magasin [dans le même secteur d'activité], parce que ça, on lui autorise à le faire en tant qu'indépendant, dans la clause de non-affiliation, il a le droit, et au bout d'un an, il a le droit d'adhérer à une autre enseigne. Jamais on n'a attaqué un franchisé en lui disant donne-moi ton fichier client, tu ne peux plus l'utiliser alors que tu avais 5 ou 10 ans dans notre réseau. On ne l'a jamais fait. Peut-être qu'un jour, si vraiment c'est une valeur extraordinaire pour nous. »

4.11. Le savoir-faire de reconfiguration

Les recherches précédentes sur les savoir-faire en franchise ont mis en évidence l'importance de l'agilité organisationnelle, qui renvoie à la capacité du réseau à modifier rapidement son offre en réponse à des modifications du côté de la demande et/ou de la concurrence (El Akremi et al., 2009). Plus récemment, Ghantous et al. (2018) ont mis en avant l'importance d'un savoir-faire de reconfiguration, qui agit comme une capacité dynamique transversale permettant l'adaptation à la fois des process et de l'offre du réseau pour correspondre aux besoins d'une

stratégie donnée, en l'occurrence l'internationalisation. Nos analyses révèlent qu'une capacité dynamique similaire serait donc nécessaire pour adapter les process et l'offre du réseau aux besoins de la stratégie d'omnicanalité.

Particulièrement, trois domaines ressortent des entretiens comme fondamentaux à maîtriser dans le cadre de ce savoir-faire (figure 12). Deux de ces domaines, relatifs à la démarche de *test & learn* et au management du changement, ont déjà été abordés dans d'autres sections de ce rapport. Nous nous concentrerons donc sur les aspects non discutés précédemment ou qui méritent approfondissement.

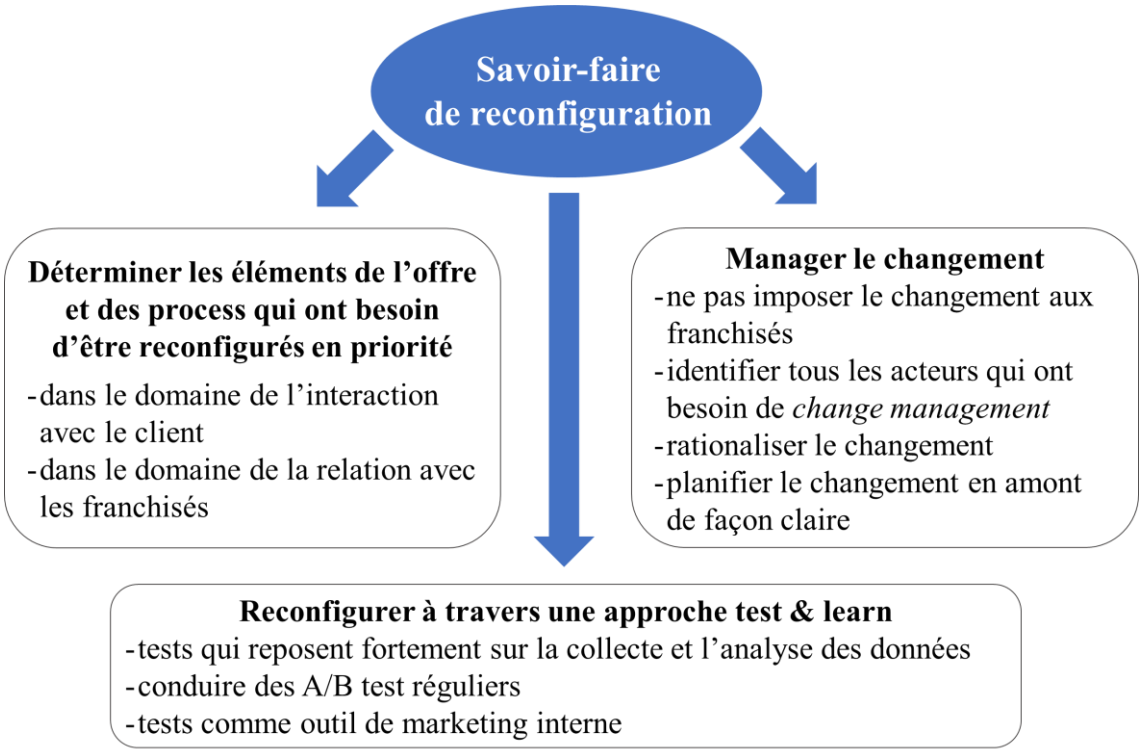


Figure 12. Les piliers du savoir-faire de reconfiguration

4.11.1. Déterminer les éléments de l'offre et des process qui ont besoin d'être reconfigurés en priorité

La transformation omnicanale touche de façon transversale de larges pans d'un réseau de franchise. Des besoins de reconfiguration peuvent donc apparaître sur différents fronts, tandis que le réseau ne peut pas tout transformer simultanément, que ce soit par manque de ressources et/ou pour des questions d'acceptabilité du changement. Il est important donc pour les réseaux d'avoir la capacité d'identifier les besoins les plus importants en matière de reconfiguration.

Un premier domaine où le réseau doit pouvoir repérer des priorités concerne l'interaction avec le client par le biais des différentes actions marketing et commerciales. Par exemple, en matière de communication, la démultiplication des canaux peut créer la tentation de se lancer sur un grand nombre de canaux en parallèle, mobilisant ainsi un grand processus de reconfiguration et diminuant les probabilités de succès. Une maîtrise avancée de ce savoir-faire requiert donc que les réseaux puissent identifier les canaux prioritaires, comme expliqué ici par la directrice d'exploitation du réseau C, dans le secteur de commerce spécialisé d'alimentation :

> *« Je pense quand même qu'il faut garder vraiment la tête froide par rapport à ça et ne pas se lancer tête baissée dans tous ces outils-là. Il faut savoir que nous aujourd'hui, on a une clientèle, enfin notre cœur de cible, c'est la femme de 55 ans, voilà… Est-ce qu'elle fait de la publication sur Insta en permanence, est-ce qu'elle fait des jeux concours ? C'est forcément notre cœur de cible donc parfois il vaut peut-être mieux se recentrer sur un outil mais le maitriser plutôt que de papillonner et puis finalement être un peu partout et en oublier notre cœur de métier. Notre cœur de métier c'est la vente en boutique, c'est le conseil client, la dégustation en magasin, le savoir-faire à la française, c'est ça notre cœur de métier et tous nos autres canaux, ce ne sont que des petits plus sur lesquels il faut être présent mais, il faut, je pense, sans cesse bien se recentrer sur notre vrai cœur de métier. Donc en tant que responsable aujourd'hui, il faut être au courant de tout, c'est certain, mais rester quand même focus sur notre savoir-faire, sur ce qu'on propose à notre client. »*

Au-delà de la connaissance de la cible et du métier susmentionnées, l'agilité de la reconfiguration nécessite de mettre en place des sentinelles qui repèrent les besoins émergents de reconfiguration et les partagent avec les services concernés le plus tôt possible. Dans le cas des reconfigurations à apporter à l'interaction avec le client, la directrice marketing du réseau G souligne l'importance capitale du service client :

> *« On a des comités qualité tous les mois. C'est par marque avec le service client, les remontés NPS et les analyses du service client NPS et souvent c'est un très bon point de départ pour voir s'il y a des frictions dans les remontées. Par exemple pour les remboursements, si j'ai acheté sur le site et que je veux me faire rembourser en magasin. C'est souvent là qu'on voit les points de friction du canal. Soit on est bon, il n'y a rien, soit il y a encore des points d'amélioration, donc c'est souvent comme*

ça qu'on voit. […] C'est souvent le service client qui met le doigt sur des points à améliorer et derrière il y a les plans d'actions à actionner au plan digital, data, retail selon les cas. »

Par ailleurs, les réseaux doivent pouvoir repérer les éléments liés à l'omnicanalité dans la relation au franchisé qui ont besoin d'être reconfigurés. Dans l'exemple suivant, un franchisé du réseau E explique comment le réseau a compris le mécontentement des franchisés lorsqu'il leur imposait l'application du matériel de communication sur les véhicules par des artisans dans la ville où se trouve le siège du réseau, et comment devant ce mécontentement, le réseau a pivoté et reconfiguré ce process :

« Au début ils sont allés un peu trop vite, et ils ont compris, et c'est vrai pour tout le reste. Tout ce qui est communication, flocage camion, avant c'était forcément par [la ville du siège], aujourd'hui on peut le faire en local. Je préfère faire travailler les gens en local, que nous, on puisse travailler avec ces gens-là, c'est du bouche-à-oreille, et embaucher les gens du coin. Moi je suis un peu chauvin, mais ça ils l'ont bien compris et ils ont modifié leur vision des choses. »

Concernant les éléments qui touchent les franchisés, les animateurs du réseau jouent le rôle de sentinelles. Par ailleurs, les différentes directions peuvent également repérer ces éléments et évaluer leur importance lors des réunions, notamment régionales.

4.11.2. Reconfigurer à travers une approche *test & learn*

L'approche *test & learn*, qui consiste à faire des expérimentations localisées et répétées afin de tester, affiner, ou éventuellement abandonner des innovations avant de les généraliser, s'est imposée au cours de la dernière décennie comme un des fondamentaux de l'approche agile (cf. Ries, 2011).

Un des piliers de cette approche, dont nos entretiens révèlent une diffusion inégale à travers les réseaux, est la démarche de test comparatif connue sous le nom d'A/B test. Cette démarche est illustrée dans l'exemple suivant, extrait d'un entretien avec le responsable des projets web du réseau E. Ce qui est particulièrement à souligner dans cet extrait est le fait que la décision finale du réseau ne se soit pas basée uniquement sur les résultats du test auprès des consommateurs.

En effet, le réseau a pris en compte dans cette configuration à la fois le comportement des clients et les besoins des parties-prenantes internes :

> *« Pour l'A/B Test on en a fait sur le site [du réseau E]. Je pense notamment sur les fiches de nos intervenants qui sont inscrits à notre pôle planification […] qui gère les agendas et les appels des franchisés. Ce n'est pas un service obligatoire mais pour les franchisés qui le souhaitent et peuvent y souscrire. Et pour ces franchisés, sur leur fiche internet sur notre site, on a un bouton spécial 'demander à être rappelé' avec un formulaire. Le formulaire arrive à notre pôle planification qui rappelle le client. Pour ce formulaire, on a justement fait un AB Test pour son démarrage. On avait testé différents formulaires, un très light avec très peu d'informations à remplir, très rapide pour le client, et du coup il y avait un bon taux de transformation dessus. Il y avait beaucoup de visiteurs qui ouvraient le formulaire et finissaient par l'envoyer. On avait aussi fait un formulaire peu plus long, qu'on avait appelé le médium et un qui était plus lourd avec plus de champs. Après avoir fait un AB test, au niveau des chiffres du site, c'était incontestable, on a vu que c'était le formulaire léger qui l'emportait haut la main le volume de transformation, mais ce n'est pas celui qu'on a fini par adopter, parce qu'en consultant le service pôle planification, eux avaient finalement très peu de données et qu'ils étaient obligés de demander aux clients lorsqu'ils appelaient, et eux ça leur faisait perdre beaucoup de temps et en faisant du coup une petite étude et un petit comparatif, on s'est dit qu'il fallait peut-être mieux mettre un formulaire un peu plus complet pour leur faire gagner un peu plus de temps. »*

L'intérêt de ce type de test n'est pas uniquement dans la capacité d'apprentissage et d'amélioration que ça offre au réseau, mais également dans son rôle comme mécanisme d'accompagnement au changement, au sens où il permet de rallier et d'impliquer un groupe de franchisés, indiquant la volonté de dialogue du réseau, comme souligné dans l'extrait d'entretien suivant avec le directeur marketing et juridique du réseau E :

> *« D'abord ce qu'on a mis en place c'est une commission : on a proposé ce projet à des franchisés testeurs, qui ont testé le projet pendant 6, 7, 8 mois, qui ont essuyé les plâtres pour optimiser, coller à la réalité et à leurs besoins. Et une fois que ça a été formalisé, qu'on avait bien fait le tour des besoins, là on l'a enfin présenté à*

l'ensemble du réseau. On les avait informés mais on avait pris des franchisés pilotes, et ça on le fait pour tous les projets sinon ça ne marche pas en franchise. »

4.11.3. Manager le changement

Si le management du changement est important dans toute démarche de transformation d'envergure telle que le déploiement de stratégies omnicanales, il revêt une dimension particulière dans les réseaux de franchise en comparaison aux réseaux succursalistes selon les différentes personnes interrogées dans cette étude. Cela se manifeste particulièrement de deux façons complémentaires. D'une part, le changement est plus long à s'imposer et requiert un accompagnement et un marketing interne plus poussés. D'autre part, lorsque les nouvelles pratiques sont adoptées, elles le sont avec beaucoup plus de force, compte tenu de la nature entrepreneuriale des acteurs clefs. Cela est illustré dans l'extrait d'entretien suivant avec le directeur des systèmes d'information du réseau D :

« [Le fait qu'on soit un réseau franchisé] rajoute des défis mais en même temps il y a des forces rattachées à ça, donc il y a des plus et des moins. Dans les moins, incontestablement, il y a le côté change management qui est beaucoup plus difficile et prend beaucoup plus de temps. Ce qui peut être implémenté en 6 mois dans un réseau classique, à mon avis il faut le double ou le triple dans un réseau de franchisés, parce que les gens sont des petits patrons chez eux, il faut davantage de temps pour les convaincre, les embarquer, et lancer les choses. Sauf qu'une fois qu'on le fait, si c'est correctement argumenté, bien étayé, et justement si cette partie change a été correctement faite, je pense qu'on peut être plus puissant qu'un réseau classique. Donc en gros on est peut-être un peu moins agile, mais peut-être un peu plus efficace au final. Dans le monde d'aujourd'hui, la vitesse c'est quand même important donc c'est quand même un handicap de ne pas être capable d'aller vite ; mais lorsqu'on y va ça peut être puissant. Une fois qu'ils se le sont appropriés, ils ne se posent plus de questions, ils vont travailler nuit et jour y compris. Le salarié d'une enseigne réseau classique, à 18h il quitte la boite. Donc il y a des avantages et des inconvénients. »

Au moins quatre éléments ressortent des entretiens comme clefs pour accompagner de façon réussie la transformation omnicanale d'un réseau de franchise. Le premier renvoie à la nécessité

d'identifier tous les acteurs qui ont besoin d'accompagnement durant le changement, et non pas uniquement les franchisés. Dans beaucoup de cas, comme nous l'avons évoqué à plusieurs reprises dans ce rapport, le personnel du franchisé, et plus particulièrement la force de vente, nécessite un accompagnement particulier. Le deuxième élément renvoie à la rationalisation du changement. Souvent la transformation omnicanale touche à des pans larges et différents de l'activité des acteurs, ce qui nécessite d'introduire de nombreux changements de façon simultanée ou rapprochée. Cela rajoute une charge importante pour les acteurs et réduit leur acceptation ou même leur capacité d'absorption du nouveau savoir-faire. La rationalisation du changement, en regroupant par exemple les formations ou en créant des outils plus performants qui permettent d'introduire de façon simplifiée plusieurs nouveautés, peut être une façon de réduire cette charge. Ces deux premiers points sont illustrés dans l'extrait suivant d'entretien avec le directeur du digital du réseau G :

> *« C'est un vrai sujet, on demande de plus en plus de choses à notre personnel de vente. On a démultiplié nos outils omnicanaux en faisant des formations qui se sont démultipliées en fonction des lancements que l'on pouvait faire sur nos outils. Depuis un peu moins d'un an, on essaye de les rationaliser au maximum, de les rassembler d'une même manière sur les terminaux mobiles dont disposent les magasins et d'adapter tous les modules d'e-learning qu'on met à disposition des équipes de vente. »*

Le troisième élément clef découle du précédent. Une condition nécessaire à la capacité de rationaliser le changement est celle de le planifier en amont de façon claire. Dans certains réseaux interrogés, la transformation omnicanale ne répond pas à une feuille de route claire et détaillée. Cela se manifeste alors par l'introduction de nouveautés non planifiées et non « négociées » en amont avec les différents acteurs. Dans les réseaux les plus performants sur la question, à l'inverse, la feuille de route est claire et rationnalisée. Cela est illustré dans l'extrait d'entretien suivant avec le directeur des systèmes d'information du réseau D :

> *« On ne part jamais d'une feuille blanche ; on part toujours d'un existant qu'il ne faut pas casser et avec lequel il faut composer, et qu'il faut transformer peu à peu, et ça c'est un vrai challenge, et ça prend du temps. Ça demande une vraie road map très complexe à mettre en œuvre. »*

Enfin, le quatrième élément, qui est des plus consensuels à travers les réseaux, est celui de ne pas imposer le changement aux franchisés. Le réseau E offre dans ce cadre un exemple très intéressant avec l'introduction du service de call center centralisé pour la prise de rendez-vous pour les franchisés. Non seulement ce service n'a pas été imposé aux franchisés existants, mais le réseau a fait le choix de ne même pas l'imposer lors du renouvellement des contrats. Plus encore, afin de donner aux franchisés un sentiment de liberté encore plus important tout en les attirant à souscrire au service, le réseau leur a donné la possibilité de tester le service pendant six mois et de se retirer sans conséquence. Le directeur marketing et juridique du réseau E explique ainsi ce processus :

> *« Si vous essayez d'imposer le digital du jour au lendemain, vous allez avoir 5% des franchisés qui vous suivent. […Le call center] on va l'imposer à tous les nouveaux franchisés, qui rentrent aujourd'hui dans le réseau, et même quand vous renouvellerez votre contrat on ne vous l'imposera pas si vous ne voulez pas recourir à ce service. Par contre, à partir du moment où vous y recourez, vous avez une période d'essai de 6 mois et au bout de 6 mois si vous décidez d'adhérer au pôle planification là pour le coup ce sera irréversible, et maintenant et pour le renouvellement du contrat. Donc on a été capable de se dire c'est trop polémique, on sent que c'est un sujet trop anxiogène, donc on ne va pas l'imposer. Ce qui s'est passé c'est qu'aujourd'hui on gère 30% des franchisés en 2 ans, 40% du flux de CA, du flux d'appels et de mails parce qu'il y a des multi-franchisés au pôle planning, et on a vu rentrer au pôle planning des franchisés qui nous disaient : 'jamais je n'irai, c'est contre ma vision du commerce'. Donc petit à petit ça a fait son chemin, et on a choisi de ne pas l'imposer. »*

4.12. Le savoir-faire de structuration organisationnelle

Dans les sections précédentes, nous avons évoqué à plusieurs reprises un besoin de trouver des structures optimales pour gouverner les différentes questions relatives à l'omnicanalité. En effet, les différents savoir-faire mis en exergue jusqu'ici se distinguent par leur triple transversalité : dans l'organisation du franchiseur, entre le franchiseur et les franchisés, ainsi qu'entre le réseau et les prestataires externes. Cependant, les franchiseurs ont le plus souvent des organisations en directions fonctionnelles séparées, qui travaillent souvent en « silos », et

qui ne sont pas ainsi adaptées à une ère omnicanale. Cela est illustré dans les deux extraits d'entretien suivants avec le directeur du développement et un animateur du réseau D :

> *« On prend des grenades, on les jette contre le silo pour faire des trous, et après, une fois qu'on a fait les trous dans les silos, on met les passerelles. Trêve de plaisanterie […] c'est un sujet d'actualité qu'on a, en ce moment. Il y a une restructuration chez [réseau D], forte, avec volonté de relancer le digital, le marketing, la communication, bien évidemment c'est le prix stratégique d'une boîte, pour toutes les boîtes hein, et bien évidemment pour [réseau D], […] donc c'est extrêmement intéressant de pouvoir, j'ai envie de dire, fusionner un peu ces mondes-là. » (Directeur du développement du réseau D)*

> *« Je pense qu'il y a besoin avant de parler d'omnicanalité avec les franchisés, on devrait déjà nous améliorer dans l'omnicanalité de nos services en centrale. Aujourd'hui, de ce que je remarque, […] je trouve que ça manque de communication et de transversalité entre les services. Chacun a pris un peu son truc dans son coin, mais ça manque de circulation entre les services, d'informations, de travail en commun. Je trouve que ça manque de cohésion, et donc au lieu d'avoir des chemins raccourcis pour trouver des solutions ou activer les choses, on est obligé d'avoir des intermédiaires qui au final, font perdre du temps. Ce qui me bloque aujourd'hui, c'est qu'on s'auto-bloque nous-mêmes et je m'intègre dedans. On manque de cohésion et d'envie de travailler ensemble sur ces sujets-là. » (Animateur du réseau D)*

Nos entretiens révèlent trois domaines dans lesquels le réseau doit avoir la capacité de trouver la meilleure structuration organisationnelle pour réussir son omnicanalité, récapitulés dans la figure 13.

4.12.1. Déterminer les structures organisationnelles optimales dans les équipes du franchiseur

Trois façons de structurer la gouvernance de l'omnicanalité au sein des équipes du franchiseur ressortent des entretiens. La première façon consiste à *créer une direction dédiée à l'omnicanal*. Nous avons rencontré cette solution dans deux cas : le réseau G, et un entretien qui ne fait pas partie des sept études de cas, avec un directeur de développement d'un réseau dans le secteur

de la grande distribution alimentaire. Notons que dans les deux cas, il s'agit de réseaux qui appartiennent à de grands groupes dans leur secteur d'activité, avec un portefeuille de plusieurs marques-enseignes. Par ailleurs, dans les deux cas, la direction omnicanale est placée au niveau du comité exécutif du groupe, donc en dehors de la gouvernance d'un réseau en particulier.

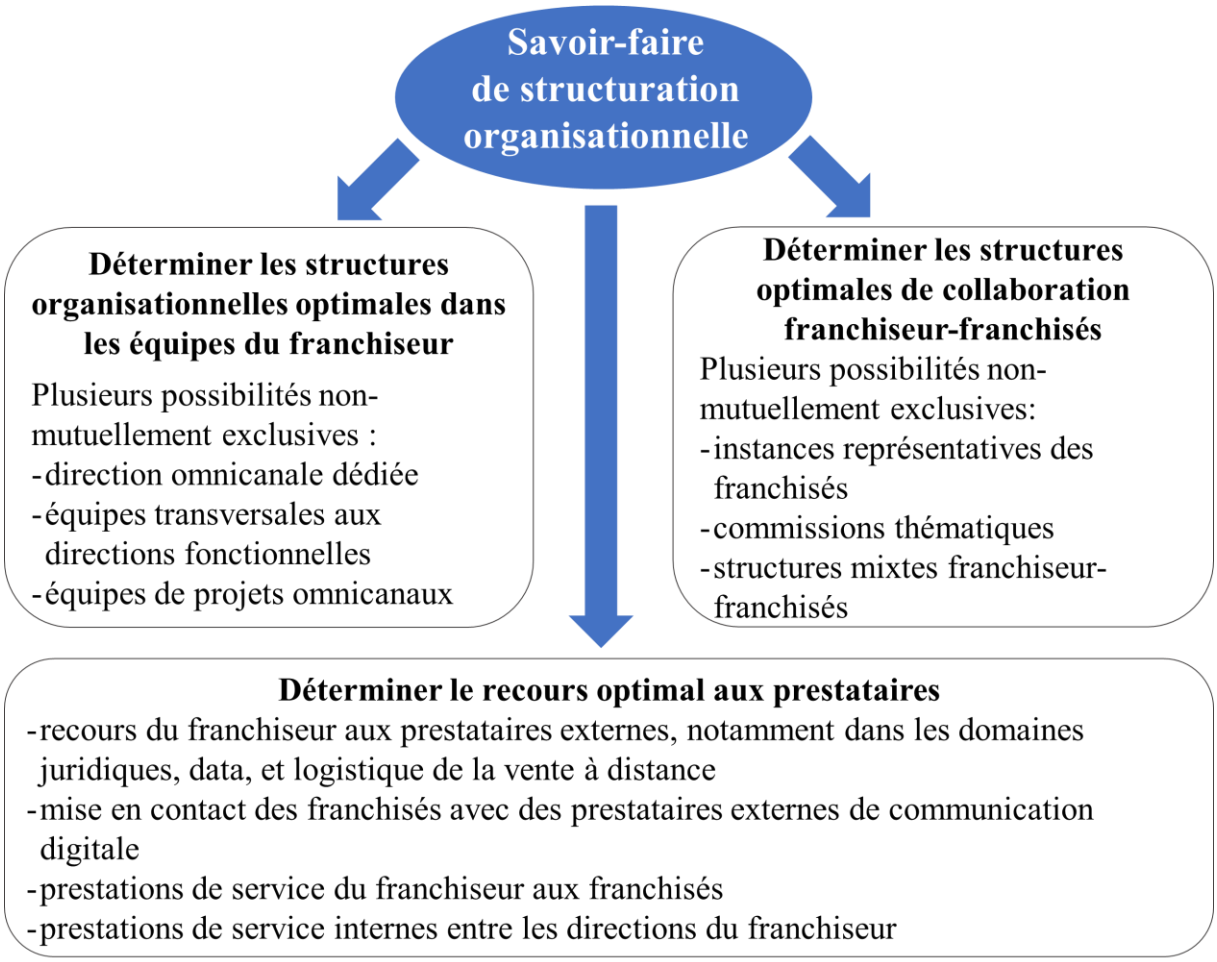


Figure 13. Les domaines du savoir-faire de structuration organisationnelle

Le rôle de ces directions est de développer et d'orienter la stratégie omnicanale globale, et de jouer comme le garant d'une approche non seulement omnicanale, mais également omni-marques. En effet, les investissements nécessaires à l'omnicanalité, en matière de ressources et de process, requièrent souvent de grandes économies d'échelle pour pouvoir être soutenus. Ainsi, une direction omnicanale centrale et à un niveau organisationnel élevé peut s'assurer de l'harmonisation des process en back-office et du partage optimal des ressources à travers les réseaux. Cela est illustré dans le cas du réseau G, dont les différentes marques, ainsi que les autres marques du groupe, partagent un socle technique commun pour la gestion de

l'omnicanalité – par exemple en matière de gestion de la data ou de logistique omnicanale – malgré des interfaces et des stratégies clients différentes.

La deuxième façon consiste à *constituer des équipes transversales aux différentes directions fonctionnelles*. Cette solution permet d'intégrer des compétences différentes de l'entreprise pour développer l'omnicanal dans le réseau. C'est un défi important puisque l'objectif est de trouver un socle commun tout en conservant les spécificités de chaque direction. Les personnes intégrant ces équipes transversales contribuent avec leurs compétences spécifiques et apportent leur vision. En matière de formalisation, les personnes que nous avons interrogées font souvent référence à ces équipes en tant que comités de pilotage. Ces comités développent alors leurs propres rituels organisationnels en matière de coordination, le plus souvent sous forme de réunions hebdomadaires.

Notons que ce mode d'organisation n'est pas mutuellement exclusif avec le fait d'avoir une direction omnicanale. En effet, comme souligné précédemment, les directions omnicanales se retrouvent le plus souvent à un niveau organisationnel plus élevé, surtout dans les groupes multi-marques. Dans le groupe propriétaire du réseau G par exemple, les marques sont organisées par pôles. Les directions fonctionnelles du pôle G ont constitué ainsi une équipe transversale, dont la diversité des profils fait l'intérêt comme en témoigne la directrice d'exploitation du réseau :

> *« On a un comité commerce. Il s'appelle commerce mais en fait on parle beaucoup de services omnicanaux, donc les choses qu'on va mettre en place, les tests qu'on va mettre en place, les évolutions, donc là vous avez tout le monde autour de la table, vous avez les directeurs d'exploitation. […] Là vous avez le digital, la direction marketing, on est tous autour de la table donc les projets sont quand même validés entre nous. On est tous au courant des projets qui vont voir le jour. »*

La troisième façon consiste à *constituer des équipes de projets*. Cette solution ressort comme la plus simple à mettre en place, mais également comme la plus agile, au sens où chaque projet peut avoir un comité de pilotage différent selon les directions qui sont touchées par le périmètre du projet. Or, cette simplicité apparente se heurte en réalité aux questions de leadership au sein des équipes de projets, et ce même lorsqu'un chef de projet est clairement nommé. Le réseau

A, qui fonctionne beaucoup par cette approche, témoigne de cette difficulté, comme illustré dans l'extrait d'entretien suivant avec sa directrice du marketing et de la communication :

> *« C'est vrai que ça peut être complexe parce que ce sont des projets qui touchent à la fois à la stratégie plutôt que du marketing client. C'est à dire à la fois à l'accompagnement du client, du parcours client. Il y a aussi une connexion forte. Quand on a la fois une direction marketing client, une direction marketing produit, il peut aussi y avoir forcément des éléments de regroupement, des zones de regroupement entre ces deux directions-là. Puis après, il y a aussi la DSI qui intervient nécessairement, car il faut un lien entre les outils de marketing client et le back-office des magasins. Ce n'est pas toujours évident de déterminer qui doit être chef de projet sur ce type de sujet. Il faut de toute façon, c'est un projet transversal. Après, qui doit prendre le lead, ça ce n'est pas toujours si évident à déterminer. »*

4.12.2. Déterminer les structures de collaboration franchiseur-franchisés

La question de la collaboration franchiseur-franchisés sera plus amplement étudiée dans la section dédiée aux pratiques de génération interactive de la valeur. Les instances de dialogue et de représentation des franchisés ne sont pas étrangères aux réseaux de franchise (Lawrence et Kaufmann, 2011). Par ailleurs, un contact régulier avec les franchisés est assuré par la direction de l'exploitation du réseau, dont dépendent les animateurs réseau. Le déploiement des stratégies omnicanales a renforcé le besoin d'avoir des structures de dialogue et de collaboration entre les différentes directions du franchiseur et les franchisés pour optimiser une transformation de fond qui s'impose. Ces structures ont alors un double objectif. D'une part, elles permettent de renforcer la relation de franchise et l'acceptation des différents projets de transformation omnicanale initiés par le franchiseur. D'autre part, elles permettent d'optimiser ces projets, les franchisés en étant soit les utilisateurs finaux, soit le maillon central dans la chaîne B-to-B-to-C qui relie le franchiseur au consommateur final.

Nous avons repéré dans les entretiens plusieurs structurations alternatives pour cette collaboration. La première revient à demander aux *instances représentatives classiques du réseau* de se saisir des questions de transformation omnicanale. Ainsi, dans des réseaux tels que D et F, le comité de dialogue représentant les franchisés est consulté sur des questions omnicanales – même si ce n'est pas assez pour les membres que nous avons interrogés – comme

il peut lui-même alerter le réseau sur certaines questions. Cela est illustré dans le témoignage suivant d'un membre du comité de dialogue du réseau D :

> *« Quand on prépare une réunion, il y a les sujets qu'on va aborder. C'est à la fois nous qui les proposons, et à la fois la commission de [réseau D] qui en propose. [Par exemple pour] la mise en place de la carte de fidélité avec toutes les difficultés qu'il y avait d'avoir une carte de fidélité […] le client, lui, la sauce comment ça fonctionne chez [réseau D], il s'en moque. Ce n'est pas ça qui l'intéresse. Lui, il a une carte de fidélité, il ne comprendrait pas de ne pas pouvoir l'utiliser dans tous les [magasin du réseau] de France. Ça, ce n'est pas possible. C'est pour ça que juridiquement c'était compliqué. Restait la question de 'comment on fait', 'qui est-ce qui supporte le coût des réductions ?'. […] Le principe était compliqué. On a réussi à trouver, et ce sont des échanges qui nous ont été soumis par la direction [du réseau D], pour voir comment on pouvait faire les choses. »*

Une structuration alternative revient à créer des *groupes thématiques* de franchisés, à qui le réseau demande de se saisir d'une problématique ou d'une thématique en particulier. Il est intéressant de noter que ce type de structure n'est pas mutuellement exclusif avec le mode précédent, comme en témoigne ici le directeur de réseau de l'enseigne F :

> *« On a le CCF, le comité consultatif des franchisés, qui traite de tous les sujets à 360 degrés, et après il y a des commissions par thématique, on aura une commission marketing, on va avoir une commission parfois quand on lance des nouveaux produits […] La commission est ouverte mais c'est quand même souvent nous, les franchiseurs, qui impulsent les commissions. Les remontées qu'on a en commission, ce sont souvent des remontées très opérationnelles. Et beaucoup moins sur la vision. Et de la même manière, sur le digital, tout a été présenté en commission, puis en webinar, il y a eu toutes les présentations nécessaires pour sensibiliser. »*

Toutefois, si ces commissions permettent un retour intéressant comme souligné précédemment, elles manquent souvent de représentativité large des franchisés, et notamment de ceux qui sont les moins enthousiastes sur ces questions, comme poursuit le directeur de réseau de l'enseigne F dans son témoignage :

« Mais tout ce système de commission repose toujours sur un petit nombre de franchisés et je pense que c'est le cas dans tous les réseaux. Donc vous avez des gens qui sont moteurs. Donc on échange avec des gens qui sont moteurs, qui ne sont pas forcément représentatifs de tout le réseau. On se rend compte que l'information entre eux ne circule pas de manière intense, ou qu'ils ne sont pas forcément représentatifs de l'avis de tous les franchisés, ils sont dans les commissions car ce sont des sujets qui les préoccupent, qui les intéressent. »

Par ailleurs, plusieurs franchiseurs ont recours à des *structures mixtes franchiseur-franchisés*, qui encore une fois ne sont pas mutuellement exclusives avec les structures susmentionnées. L'exemple le plus courant renvoie au mode d'organisation du franchiseur par équipe de projet. Dans ce cadre, il est récurrent d'inclure dans l'équipe du projet certains franchisés. Parfois, les franchisés sont intégrés en amont, à l'étape même de réflexion et de développement du projet. Toutefois, il est plus courant d'intégrer les franchisés une fois que les équipes du franchiseur ont déjà bien avancé sur le projet, et ce dans une logique d'ajustement d'une part et de consultation de l'autre. Cela est illustré par le directeur du réseau A, qui explique que l'intégration des franchisés se fait au dernier kilomètre :

« Ce qu'on s'efforce de faire, c'est de gérer le dernier kilomètre, c'est-à-dire que tout le projet est monté, on coconstruit ça avec un ensemble de franchisés, parce qu'on travaille beaucoup sous forme de commission avec nos franchisés, et après il faut réussir à le faire adhérer par nos équipes de vente et à le mettre en pratique. »

4.12.3. Déterminer le recours optimal aux prestataires

Les réseaux doivent déterminer les domaines pour lesquels ils ont recours au marché, autrement dit à des prestataires externes, et ceux pour lesquels ils vont investir en interne en ressources et compétences. En matière d'omnicanalité, quatre domaines ressortent comme assez courants à externaliser, quoique à différents degrés d'un réseau à l'autre et sous des formes différentes.

Le premier domaine et le plus consensuel est le domaine logistique, plus précisément la logistique de l'activité de vente à distance. Dans ce cadre, les réseaux de retail ont le plus souvent recours à des sous-traitants. Il est intéressant que dans certains métiers de services, notamment la restauration, mais également et de façon croissante dans certains métiers de retail,

notamment la distribution alimentaire, les réseaux ont de plus en plus recours à des partenariats avec d'autres marques spécialisées dans la distribution. Il s'agit notamment des plateformes telle que Deliveroo ou Uber Eats pour la restauration, ManoMano pour l'équipement de la maison, ou encore Amazon pour la grande distribution. Qu'il s'agisse de sous-traitance ou de plateformes partenaires, le choix de l'externalisation n'est pas neutre en matière d'impact sur l'expérience client et sa relation à la marque, puisqu'il crée des points de contacts supplémentaires gérés par un tiers dans l'expérience client (ex. Baxendale et al., 2015 ; cf. également notre rapport « Les consommateurs des réseaux de franchise dans un contexte omnicanal » dans le cadre de la présente recherche).

Le deuxième domaine est le domaine juridique. En effet, l'apparition du canal web puis l'élargissement des canaux digitaux et leur intégration ont complexifié le rapport du franchiseur aux franchisés. Par ailleurs, cette complexité continue de s'accroitre sous le coup des législations nationales et européennes, dont un exemple récent est la révision du règlement d'exemption et des lignes directrices sur les restrictions verticales. Alors que certains réseaux disposent des compétences juridiques en interne pour accompagner ces évolutions, dans d'autres cas le service juridique n'en est pas tout à fait un et se résume à un personnel chargé de suivre la rédaction et l'actualisation des contrats avec les franchisés, ce qui nécessite de recourir à une expertise juridique externe. Cela est illustré dans l'extrait d'entretien suivant avec la responsable juridique du réseau C :

> *« On n'a pas de juristes. C'est moi qui gère cette partie juridique parce que c'est moi qui fais signer les contrats, et c'est pour ça qu'on se repose beaucoup sur notre cabinet d'avocats, qui est notre service juridique déporté, on compte beaucoup sur eux, on les sollicite beaucoup. […Par exemple] le projet de Click & Collect a été présenté [en commission de franchisés], il y a eu l'adhésion de la commission et après c'est un travail ensemble de comment on va verrouiller ce partenariat dans le partenariat. Après pour la rédaction, on a contacté notre cabinet d'avocats qui a mis en forme. […] Quand on écrit ce type d'avenant, on est obligé de réfléchir au scénario le pire, avec le pire franchisé du monde, et donc d'essayer de verrouiller ce pire scénario au cas où. Et en fait c'est ça, se projeter dans tous ces trucs, qu'est-ce qui pourrait arriver de pire, comment on peut nous nous en prévenir aujourd'hui, comment on peut aussi prévenir le franchisé parce que le pire ça peut être dans les deux sens. C'est vraiment essayer de trouver les meilleures formulations possibles pour bien travailler ensemble et que ce soit un avenant égal. »*

Un troisième domaine d'externalisation par le franchiseur, la gestion de la data, a déjà été abordé dans le savoir-faire qui lui est dédié ; nous n'y reviendrons donc pas ici en détail. Enfin, le quatrième domaine d'externalisation, celui de la communication, et plus particulièrement de la communication digitale et de la gestion de l'e-réputation, a une particularité par rapport aux précédents. Dans ce cas, ce n'est pas le franchiseur qui a directement recours à un prestataire externe. En effet, les compétences marketing et de communication sont présentes en interne chez tous les franchiseurs que nous avons interrogés. En revanche, cela n'est pas le cas chez les franchisés, à qui incombe tout de même une grande partie de la communication digitale au niveau local. Ainsi, comme noté précédemment, les franchiseurs ont recours à des prestataires externes dans ce domaine avec qui il négocient des tarifs à l'échelle du réseau, et dont ils proposent les services au tarif négocié aux franchisés.

En parallèle au recours aux prestataires externes, nous notons également en matière de structuration organisationnelle deux formes de prestations internes. Dans la première, c'est le franchiseur qui joue le rôle de prestataire pour ses franchisés sur certains services ou canaux. Nous avons abordé par exemple précédemment le cas de la centrale nationale d'appel téléphoniques lancée par le réseau E, pour faciliter et professionnaliser la prise de rendez-vous auprès des franchisés. Ce service ne fait pas partie du cœur de l'offre du franchiseur à ces franchisés. Il n'est donc pas inclus dans les redevances de base, mais facturé séparément comme une prestation, comme expliqué ici par le directeur du digital et des services support du réseau :

> *« Pour toute une vague de franchisés [ce service] est optionnel, et il est facturé 3% du chiffre d'affaires, c'est juste un point de moins que la redevance concept, c'est quand même une facturation importante. Et pour toute une autre partie du réseau, car ça a été contractualisé aussi, il est obligatoire à partir d'un certain seul de chiffre d'affaires, et de salariés. […] Notre service va leur coûter moins cher que s'ils prenaient leur propre assistante. »*

La deuxième forme de prestations internes a lieu entre les différentes directions et services du franchiseur. Nous avons rencontré cette forme uniquement dans le réseau G, qui se distingue par sa taille et son appartenance à un grand groupe. Particulièrement, la direction marketing a souvent recours à la direction data qui lui fournit des prestations, de la même façon que la direction marketing fournit des prestations aux directions régionales qui font partie de la direction d'exploitation du réseau, comme en témoigne ici la directrice marketing :

« On est en prestation de service quelque part. Nous, on connaît le client, on est capable d'analyser un certain nombre de choses du client. Ça on a cette intelligence du client, voire essayer de l'intéresser un petit peu plus. Le lieu, ce n'est pas à nous, ce sont les régionaux, les équipes commerciales, les magasins, et nous, à la rigueur, on arrive en prestation de services. »

5. Les pratiques de génération interactive de la valeur dans un cadre omnicanal

Les réseaux interrogés dans le cadre de ce travail de recherche mettent en place de nombreuses pratiques de génération interactive de la valeur au sens large entre le franchiseur et ses franchisés, couvrant à la fois des pratiques de cocréation et de coproduction. Par ailleurs, certaines pratiques interactives entre le franchiseur et les franchisés dans le cadre de l'omnicanalité se révèlent réductrices ou destructrices de valeur pour l'une ou l'autre des parties. Dans les paragraphes suivants, nous présentons d'abord les domaines où les pratiques de cocréation, coproduction et codestruction de la valeur omnicanale ont lieu. Ensuite, nous mettons en évidence les acteurs qui y participent puis les différents styles de cocréation et coproduction suivis par les franchiseurs.

5.1. Les domaines de génération interactive de valeur dans un cadre omnicanal

L'analyse des entretiens révèle quatre grands domaines où les pratiques de génération interactive de valeur entre le franchiseur et les franchisés, et plus particulièrement les pratiques de cocréation et de coproduction, apparaissent lors de la mise en place de la stratégie omnicanale du réseau. Le premier domaine correspond au ***développement d'un nouveau canal et plus généralement de nouveautés en matière d'omnicanalité***. Ce domaine englobe notamment une phase d'intelligence, où les acteurs recherchent des informations permettant de cerner les avantages et inconvénients du nouveau canal et des benchmarks des différentes façons de procéder, ainsi qu'une phase de modélisation où les acteurs réfléchissent au design du nouveau canal, voire en négocient les contours.

Le deuxième domaine correspond au ***test des nouveaux canaux et plus généralement des nouveautés en matière d'omnicanalité***. Comme nous l'avons vu dans la section relative aux savoir-faire, les réseaux procèdent souvent par une approche de *test & learn* pour améliorer les innovations omnicanales et les valider avant de les déployer à grande échelle, et ces tests impliquent systématiquement des franchisés, même dans les réseaux mixtes. Le troisième domaine correspond à la phase de ***déploiement des nouveaux canaux et plus généralement des nouveautés en matière d'omnicanalité***. Cette phase de mise en œuvre d'un canal ou d'une action omnicanale à grande échelle comporte des actions pédagogiques pour convaincre les franchisés d'adopter la nouveauté ainsi que pour les accompagner et les former à l'exploiter de

manière optimale. Enfin, le quatrième domaine correspond aux pratiques de ***perfectionnement et maximisation de l'efficacité d'un canal ou d'une action omnicanale existant***.

Trois remarques nous semblent notables à ce stade. Premièrement, les domaines susmentionnés s'inscrivent majoritairement dans le cadre du développement ou du déploiement d'un canal en particulier, plutôt qu'au niveau de l'omnicanalité de façon globale. Cela pourrait s'expliquer par le fait que les canaux représentent une réalité tangible dans laquelle les franchisés sont impliqués opérationnellement, tandis que l'omnicanalité plus globalement relève du niveau stratégique, qui demeure du ressort du franchiseur dans les réseaux de franchise. Deuxièmement, bien que la génération interactive de la valeur n'apparaisse pas forcément dans tous les domaines pour un même réseau, les quatre domaines s'inscrivent dans une temporalité successive lorsqu'il s'agit d'innovation omnicanale comme schématisé dans la figure 14. Enfin, les pratiques de cocréation, coproduction, et codestruction n'apparaissent pas systématiquement dans chacun des quatre domaines. Ainsi, nous structurons les paragraphes suivants en fonction de ces trois grandes formes de génération interactive de la valeur au sens large.

5.1.1. Les pratiques de cocréation par le franchiseur

Comme souligné dans la revue de la littérature, la cocréation dans une relation commerciale fait référence aux cas où le vendeur s'immisce dans le processus de création ou d'extraction de valeur du client (Grönroos, 2011). Dans le cadre de la franchise, une cocréation a lieu lorsque le franchiseur s'immisce dans le processus de création ou d'extraction de valeur du franchisé (Ghantous et Alnawas, 2021). L'analyse des entretiens indique que les pratiques de cocréation par le franchiseur sont à l'œuvre dans chacun des quatre domaines présentés dans la figure 14.

a) Cocréation dans le développement d'un nouveau canal ou d'une nouveauté omnicanale par un franchisé

Les canaux et solutions omnicanales proposés par le franchiseur ne peuvent pas répondre à l'ensemble des problématiques rencontrées par les franchisés, surtout compte tenu de la diversité des profils de ces derniers, que ce soit en matière de contexte local ou encore de ressources, compétences et appétences relatives à l'omnicanalité. Dans la plupart des réseaux que nous avons interrogés, certains franchisés développent ainsi des solutions locales aux problèmes qu'ils rencontrent en matière des canaux et de l'omnicanalité, qui viennent compléter les ressources omnicanales fournies par le franchiseur.

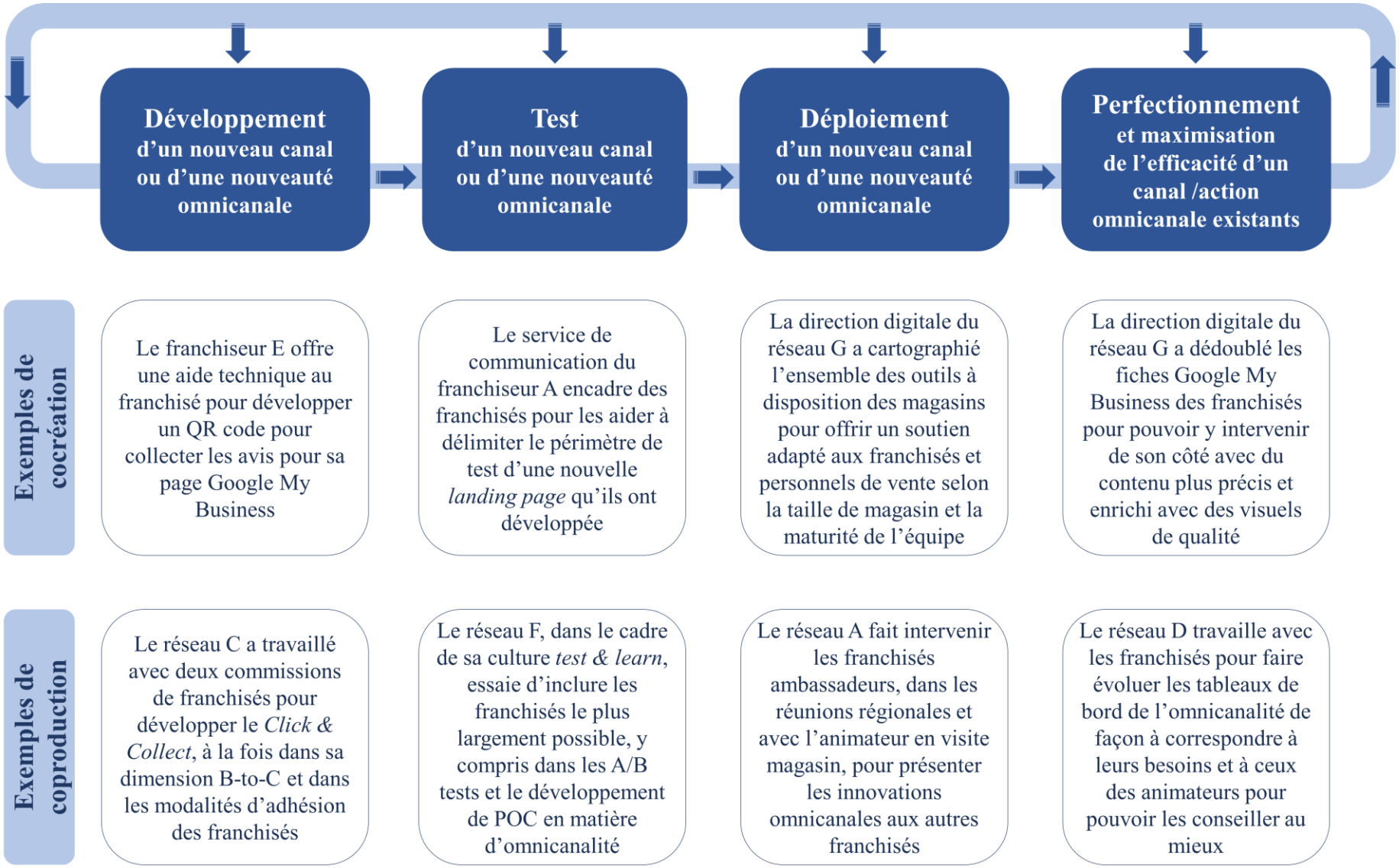


Figure 14. Les domaines de génération interactive de valeur dans un cadre omnicanal

Si l'innovation locale basée sur la connaissance du marché par le franchisé est une des forces du modèle de franchise (Watson et al., 2020), les franchisés manquent souvent des ressources et compétences pour concrétiser les solutions qu'ils peuvent imaginer. Le franchiseur peut intervenir dans ce cas pour codévelopper ces solutions avec le franchisé.

Pour illustrer, nous proposons un exemple du réseau E, dans le secteur du bâtiment, immobilier et énergie. Ce réseau encourage très fortement ses franchisés à solliciter leurs clients pour laisser un avis sur leur page Google My Business, considérée comme un canal primordial de recherche par les futurs clients. Or, de nombreux clients ne laissent pas d'avis comme demandé. Un franchisé explique que si un client ne laisse pas de commentaire immédiatement à la fin de la prestation, il oublie souvent de le faire plus tard ou trouve que ce n'est pas pratique d'aller chercher le franchisé sur Google pour le faire. En réponse à cela, le franchisé a imaginé une solution où le client pourrait directement scanner un QR code à la fin de la prestation qui l'enverrait sur la page du franchisé pour maximiser le taux de réponse.

L'extrait d'entretien suivant avec le responsable de projets web du réseau E explique comment le franchiseur a participé au développement de cette innovation générée par le franchisé en lui fournissant les QR codes, car le franchisé n'avait pas les compétences techniques pour le faire :

> *« Récemment on a un franchisé de Toulouse qui nous a demandé si on pouvait lui fournir les liens de sa fiche My Business en QR Codes. Donc on a généré des QR Codes, QR Codes qu'il a imprimés et collés au dos des tablettes de ses intervenants et comme ça, à chaque intervention, il demande au client de scanner son QR code pour atterrir directement sur la page et laisser un avis sur Google. Il nous a fait un premier retour, en début de semaine d'ailleurs, qui était positif. »*

b) Cocréation dans le test d'un nouveau canal ou d'une nouveauté omnicanale par un franchisé

Les têtes de réseaux, notamment par le biais des animateurs et de la direction d'exploitation, sont souvent au courant des nouveaux canaux et solutions omnicanales imaginés par leurs franchisés. Les franchiseurs ayant une culture de *test & learn* encouragent alors non seulement ce type d'initiatives locales, mais également et surtout leur test de façon méthodique et ce dans un double objectif : d'une part, de permettre au franchisé d'aboutir à une solution performante, et d'autre part d'évaluer le potentiel de l'innovation avant de potentiellement la diffuser au niveau du réseau.

Dans l'exemple précédent du développement du QR code dans le réseau E, le franchiseur a participé au codéveloppement au niveau technique de la solution, mais comme l'indique l'extrait d'entretien susmentionné, n'est pas intervenu dans le test de l'innovation. Ce dernier a été effectué entièrement par le franchisé, qui a ensuite simplement *« fait un premier retour »* au franchiseur. Nous avons rencontré d'autre cas où le franchiseur s'est mis dans une logique de cocréation en participant au test des innovations omnicanales proposées par des franchisés. Particulièrement, deux cas de figure apparaissent en matière de co-test. Dans le premier, le franchiseur participe à l'implémentation du test, en élargissant son périmètre au-delà du franchisé source de l'innovation, par exemple au niveau d'unités détenues en propre ou en impliquant d'autres franchisés. Dans le deuxième cas, le franchiseur participe plus activement au design du test qui sera mis en place par le franchisé.

Pour illustrer ce deuxième cas de figure, nous proposons un exemple rencontré dans le réseau A, dans le secteur de l'équipement de la maison. Dans l'extrait d'entretien suivant, le directeur d'exploitation du réseau explique comment les services centraux se sont immiscés dans le processus de test en le délimitant et l'encadrant :

> *« Innovation du terrain, si je prends un exemple concret, on a deux franchisés sur Paris qui sont très portés sur le digital, on a refait notre site Internet il y a un an et demi avec une nouvelle page locale. Chaque franchisé dispose de sa page en local. Cette page en local frustrait un peu ces deux franchisés parce qu'ils sont experts dans ce domaine-là et qu'ils viennent du digital, ils voulaient sortir une « landing page » qui pour eux allait générer beaucoup plus de rendez-vous internet. L'objectif de la page en local magasin est qu'elle puisse générer du rendez-vous Internet. Donc ils ont construit, élaboré une nouvelle page qu'ils nous ont soumise, sur laquelle on a délimité un périmètre de test avec nos services communication parce qu'effectivement, il y a une charte et tout un tas de conditions pour avoir ce type de pages. A partir de là, le service communication va travailler étroitement avec les franchisés pour pouvoir justement délimiter le périmètre du test, pour ne pas qu'au niveau du réseau ça fuite et qu'on se demande ce qu'ils font, c'est vraiment à l'image de test. »*

c) Cocréation dans le déploiement d'un nouveau canal ou d'une nouveauté omnicanale par un franchisé

Une grande partie des activités de cocréation par le franchiseur que nous avons repérées dans les entretiens apparaît lors de la phase de déploiement d'un nouveau canal ou d'une innovation omnicanale. Cette phase est la plus intensive en matière de cocréation, car la cocréation y est déployée à grande échelle. En effet, les exemples de codéveloppement ou de co-test que nous avons présentés précédemment sont systématiquement et par définition limités à un franchisé ou à un groupe restreint de franchisés. En revanche, une fois qu'une innovation a été affinée et validée par une période de test, son déploiement se fait soit au niveau de tout le réseau lorsque le franchiseur décide de l'imposer à tous les franchisés, soit au niveau d'un grand nombre de franchisés lorsque le franchiseur laisse à ses partenaires la liberté d'adhérer.

Dans ce cadre, les actions de cocréation sont fortement de l'ordre du conseil, de la formation et du soutien aux franchisés dans la mise en place et l'extraction de valeur de l'innovation omnicanale. Cela est illustré dans l'extrait d'entretien suivant avec la directrice digitale du réseau G, dans le secteur de la mode :

> *« C'est justement le fait de bien cartographier l'ensemble des outils que l'on met à disposition de nos magasins et de nos personnels de vente qui sont en plus avec des différentes tailles de magasin et de maturité d'équipe. Comment faire en sorte que tout cela soit bien utilisé, compris, et qu'ils y voient leur intérêt ? On ne fait pas ça pour les embêter, au contraire, le but est de leur rendre service. L'enjeu des mois qui viennent est de réussir à bien emmener avec nous l'ensemble du réseau, car il faut déployer beaucoup de personnalisation et d'offres, mais il faut que ce soit suivi au niveau du réseau pour qu'il y ait un réel l'intérêt, c'est l'enjeu majeur, après il y a toujours des enjeux d'outils, c'est presque plus facile, on est plutôt sur de l'enjeu humain. »*

Si l'extrait précédent illustre l'importance d'une cocréation à l'échelle du réseau entier lorsqu'il s'agit de la phase de déploiement, il souligne également l'importance de la personnalisation de cette cocréation, ou du moins de son adaptation à la situation de chaque franchisé ou groupe de franchisés. Ainsi, si les savoir-faire de formation, animation, et soutien sont au cœur de la cocréation dans la phase de déploiement de l'omnicanalité, deux autres savoir-faire étudiés précédemment dans ce rapport ressortent comme particulièrement importants. Le premier

renvoie au savoir-faire de marketing interne, et notamment sa composante de segmentation et de ciblage différencié des franchisés, compte tenu de l'importance d'adapter les pratiques de cocréation. Le deuxième renvoie au savoir-faire de reconfiguration, et notamment sa composante de management du changement, qui est capitale compte tenu de *« l'enjeu humain »* souligné dans l'extrait précédent.

Nous retrouvons la cocréation dans le domaine du déploiement à deux moments clefs. Le premier correspond au moment d'introduction d'une innovation omnicanale. Il s'agit là d'une étape cruciale, car elle peut conditionner l'acceptation de la solution par les franchisés et leur niveau d'adhésion subséquent. Ainsi, certains réseaux ont souligné l'importance de ne pas simplement laisser le franchisé introduire la nouveauté à son niveau local, mais de l'accompagner dans cette introduction. Par exemple, le réseau F, dans le secteur des services automobiles, évoque à ce sujet des pratiques de cocréation sous forme d'*onboarding* comme expliqué dans l'extrait d'entretien suivant avec le directeur marketing du réseau :

> *« Il faut les écouter, à la fois parce que c'est votre première source pour vous raccrocher à une réalité terrain ; ça, c'est une première chose, enfin en tout cas avec un point de vue qui est celui d'un franchisé, mais c'est quand même essentiel, et la deuxième chose en effet, c'est pour avoir une stratégie tout simplement « d'onboarding », pour pouvoir les embarquer et ne pas parachuter des concepts et des process et des services nouveaux comme ça. »*

Le deuxième moment du déploiement renvoie à la nécessité d'une cocréation continue, dans le long terme, pour continuer à aider le franchisé à extraire de la valeur à partir des nouveautés introduites. Cela est illustré dans l'extrait d'entretien suivant avec la directrice de la communication et du marketing du réseau C, dans le secteur du commerce spécialisé d'alimentation :

> *« Ça va être le rôle des animateurs, qui eux, ont vraiment un rôle individuel avec chacun, du coup qui pourra répondre aux questions directement. Mais finalement, dans les missions de mon équipe digitale, il y a une grosse mission de pédagogie et d'accompagnement. Parce qu'après ils peuvent aussi être rappelés sur des cas particuliers individuels, sur 'je n'arrive pas à activer mon Click & Collect', 'je veux monter mon réseau social sur Instagram, comment je fais ?'. Ça on les accompagne beaucoup avec des deadlines, on répond à leurs questions. »*

Par ailleurs, il est important de souligner que la grande échelle de la phase de déploiement, en comparaison notamment aux phases précédentes de développement et de test, nécessite des ressources très importantes de la part du franchiseur s'il décide de s'engager dans un véritable accompagnement cocréatif de ses franchisés. Ainsi, il en découle deux conséquences non-mutuellement exclusives.

D'une part, pour le déploiement d'innovations ou de canaux à faible technicité ou qui représentent des changements limités, le franchiseur peut mettre en place des pratiques de *facilitation* au lieu de cocréation. La différence entre les deux est que, tandis que la cocréation nécessite une interaction directe entre le franchiseur et le franchisé où le premier s'immisce dans les pratiques de création ou d'extraction de valeur du second, la facilitation ne nécessite pas d'interaction directe entre les deux parties ou de travail commun (Ghantous et Alnawas, 2021). A la place, le franchiseur peut développer des ressources et les mettre à disposition du franchisé pour que ce dernier puisse les utiliser pour extraire de la valeur des nouveaux canaux.

Pour illustrer, nous proposons les deux témoignages suivants de franchisés au sujet de ressources de natures différentes que le franchiseur met à leur disposition pour les accompagner dans l'usage de certains canaux tels que les réseaux sociaux, sans que cela ne nécessite d'interaction directe ou de travail commun entre le franchiseur et le franchisé :

> *« On développe nos propres communications. C'est-à-dire qu'on va prendre en photo un produit qui vient d'arriver, quelque chose qu'on veut mettre en avant, d'une information commerciale, [mon employé qui a en charge les réseaux sociaux] fait la photo, on a un site internet pour faire ça, qui s'appelle Ubik, et on va sur Ubik, il met sa photo, il fait son montage, il prépare le texte et on valide. […Sinon] sur Ubik, pour tous ceux qui manquent un peu d'inspiration, on peut aller chercher des photos, des choses à notre disposition pour pouvoir publier et qu'on soit toujours actif. » (Franchisé du réseau D, dans le secteur du bâtiment, immobilier et énergie)*

> *« [Interrogé au sujet de nouveau canaux comme les tablettes en magasin :] On a une formation qui est souvent faite en ce moment par webinaire du coup. Après, on a le Powerpoint et le résumé du Webinaire. Il est enregistré donc on peut le rediffuser et prendre notre temps. Donc, en fonction de l'évolution de chacun et les compétences de chacun, on peut mettre trois fois s'il faut pour avoir la formation.*

Si on n'a pas compris on peut faire pause et relecture. » (Franchisé du réseau F, dans le secteur des services automobiles)

D'autre part, lorsque le franchiseur considère une innovation omnicanale comme stratégique ou techniquement compliquée au point de préférer un accompagnement en mode de cocréation plutôt que de facilitation, la grande échelle du déploiement se traduit par des délais plus longs. Cela est illustré dans les propos suivants du directeur d'exploitation du réseau A, dans le secteur de l'équipement de la maison :

« Tout dépend de quel type de projet on parle et tout dépend de quels objectifs on se fixe. Par exemple la signature électronique 100% de mon réseau doit adhérer et l'utiliser complètement ; c'est un projet qui peut durer deux ans. […] Nous aujourd'hui, on est dans l'enjeu de dématérialiser tout ce qui est signature, bon de commande pour nos clients, on se rend compte que ce qu'il faut réussir ce n'est pas le fait d'offrir cette expérience-là à nos clients, c'est plutôt faire en sorte que nos concepteurs-vendeurs, nos franchisés appliquent et proposent ça à leurs clients. »

d) Cocréation dans le perfectionnement et la maximisation de l'efficacité d'un nouveau canal ou d'une nouveauté omnicanale par un franchisé

Une fois qu'une innovation omnicanale est déployée, les réseaux les plus performants continuent à surveiller son fonctionnement et son efficacité et à trouver des façons de l'améliorer. Le rôle des savoir-faire d'audit et de contrôle d'une part et de gestion de la *data* d'autre part sont alors centraux pour évaluer les différents canaux et actions omnicanales et les comparer aux standards mis en place. Lorsque des écarts avec les standards ou des voies d'amélioration sont notés, le franchiseur peut adopter une posture de facilitation en les signalant au franchisé, pour que ce dernier mette en place les améliorations. A l'inverse, le franchiseur peut adopter une posture plus active de cocréation et prendre part à cette amélioration, que ce soit par des interventions directes lorsque les voies d'amélioration sont claires et maîtrisées, soit en lançant une nouvelle phase de tests sur des améliorations potentielles.

L'extrait d'entretien suivant avec la directrice digitale du réseau G, dans le secteur de la mode, offre un exemple où le réseau est intervenu dans des canaux de ses franchisés pour s'assurer de leur perfectionnement et minimiser la perte de valeur possible :

« On a une équipe qui gère l'information magasin pour être sûr d'avoir les bonnes informations. Quand il y a trois [magasins] dans un même centre commercial et que ce sont des [franchisés] différents qui n'écrivent pas du tout de la même manière l'adresse du centre commercial, on se retrouve avec des magasins qui sont à vingt mètres les uns des autres, mais qui se retrouvent avec des adresses totalement différentes. On a décidé, au niveau du groupe, de bien travailler les fiches Google My Business, d'enrichir au maximum avec des visuels de qualité, pour avoir une sorte de standard qui soit bien respecté au niveau du groupe. On a fait justement un travail de dédoublonnage des fiches qui pouvaient être gérées du côté [franchisé] ou de notre côté pour essayer de ne pas avoir un réseau à deux vitesses. Certains [franchisés] sont très digitalisés, d'autre le sont beaucoup moins, on a essayé d'harmoniser tout le monde et d'avoir une qualité d'information la plus propre possible, gérée en interne, sur ce sujet de Google My Business. »

5.1.2. Les pratiques de coproduction par les franchisés

Comme souligné dans la revue de la littérature au début de ce rapport, la coproduction fait référence aux situations où le client s'immisce dans le processus de création ou d'extraction de valeur du vendeur dans une relation commerciale (Grönroos, 2011). Plus particulièrement, dans le cadre de la franchise, une coproduction a lieu lorsque le franchisé s'immisce dans le processus de création ou d'extraction de valeur du franchiseur (Ghantous et Alnawas, 2021). Comme dans le cas de la cocréation, l'analyse des entretiens indique que les pratiques de coproduction par des franchisés sont à l'œuvre dans chacun des quatre domaines présentés dans la figure 14. Avant de les détailler et les illustrer, trois remarques complémentaires nous semblent particulièrement notables.

Premièrement, la participation de franchisés dans les pratiques du franchiseur se fait principalement à l'initiative de ce dernier. Dans le cas de la cocréation, nous avons vu des exemples où le franchisé sollicite le franchiseur pour intervenir dans une pratique de création ou d'extraction de valeur, comme nous avons vu d'autres exemples où le franchiseur, à partir de son audit et son suivi des franchisés, repère des situations où il décide d'intervenir. L'opposé de cette dernière situation, autrement dit qu'un franchisé repère des situations où le franchiseur aurait besoin d'aide, est moins réaliste. Ainsi, les pratiques de cocréation correspondent le plus souvent à des cas où le franchiseur sollicite des franchisés à prendre part à des mécanismes conjoints de production de valeur.

Deuxièmement, dans la majorité des cas de coproduction observés, le franchiseur invite non pas un seul franchisé au travail commun, mais plutôt un groupe de franchisés. Plus particulièrement, comme nous l'avons noté à plusieurs reprises dans nos résultats sur les savoir-faire, les travaux communs entre franchiseurs et franchisés sur le développement ou le perfectionnement des canaux, ou plus généralement de l'omnicanalité, sont structurés autour de commissions de franchisés qui travaillent avec les différentes directions du franchiseur.

Troisièmement, les mécanismes de création de valeur dans lesquels le franchiseur implique des franchisés correspondent le plus souvent à des mécanismes dont les franchisés seront *in fine* les utilisateurs. Par exemple, le franchiseur peut impliquer les franchisés dans le développement ou le test d'un nouveau canal. Même si par la suite le franchiseur peut déployer ce canal dans ses unités propres dans le cas des réseaux mixtes et en tirer de la valeur directement, nous n'avons pas observé de cas où le canal en question n'a pas été également déployé auprès des franchisés. Ainsi, impliquer des franchisés dans la coproduction a un double objectif stratégique de renforcer la volonté du réseau d'adopter les nouveautés omnicanales : d'une part en s'assurant que ces nouveautés correspondent au mieux aux besoins et usages de franchisés, et d'autre part en envoyant à ces derniers un signal de la volonté du franchiseur de travailler en collaboration étroite avec ses partenaires.

a) Coproduction dans le développement d'un nouveau canal ou d'une nouveauté omnicanale par le franchiseur

Le développement d'un nouveau canal qui sera à terme déployé par les franchisés est l'un des domaines où les franchiseurs ont le plus tendance à faire appel aux franchisés et à les impliquer, notamment à travers leurs instances représentatives ou des commissions de travail thématiques. Les pratiques de codéveloppement sont alors variées. Certains franchiseurs présentent des préprojets, déjà modélisés, et demandent aux franchisés leurs retours pour les modifier. D'autres incluent les franchisés en amont, dans une démarche de co-idéation, autrement dit pour développer les idées structurantes du projet. Ce dernier cas est par exemple illustré dans le développement du projet de *Click & Collect* dans le réseau C, dans le secteur du commerce spécialisé d'alimentation. Comme expliqué dans l'extrait d'entretien suivant avec la directrice du marketing et de la communication du réseau C, le franchiseur a fourni en amont des informations sur les pratiques dans le secteur d'activité, et par la suite recueilli les idées des

franchisés sur un ensemble large de paramètres du projet, avant de co-définir avec eux les paramètres qui seront finalement adoptés :

> *« Sur le Click & Collect, c'est vraiment de la co-construction. On a partagé avec eux l'état de la concurrence des autres secteurs, des benchmarks. Et ensuite, on a listé avec eux, en gros leur Click & Collect idéal. Qu'est-ce que ce serait, en se disant qu'on ne se met aucune contrainte, ni budgétaire, ni organisationnelle, ni technique. Et du coup, on a fait leur liste de souhaits. […] Pour le coup, ça a vraiment été coconstruit avec les deux commissions dont je parlais, pour bien valider avec eux, quelles mesures on pouvait fixer : par exemple le poids des produits, quelle était la liste des produits qu'on pouvait mettre en avant, quelles allaient être les modalités d'adhésion au Click & Collect, tout ça a été vu avec les franchisés, pour que ce soit accepté au maximum par l'ensemble du réseau. »*

b) Coproduction dans le test d'un nouveau canal ou d'une nouveauté omnicanale par le franchiseur

En parallèle au développement des innovations omnicanales, le test de ces dernières est l'autre domaine où la logique de coproduction est extrêmement répandue. Pour certains réseaux très faiblement mixtes avec une très grande dominante de franchisés, tels que le réseau E, il est même techniquement très difficile de concevoir un test sur un nombre suffisant d'unités sans y faire participer les franchisés. Or, même dans les réseaux mixtes où le franchiseur opère assez d'unités en propre pour pouvoir y tester les innovations, nous avons noté une très forte tendance à inclure les franchisés dans l'étape de test, selon deux schémas alternatifs. Dans le premier, le franchiseur inclut des franchisés et des unités propres dès le départ dans l'échantillon d'unités pilotes. Dans le deuxième schéma, le franchiseur commence dans un premier temps par tester les innovations omnicanales dans ses unités propres, avant de procéder à une deuxième phase de test avec des franchisés. Cela est illustré dans les propos suivants de la directrice du marketing et de la communication du réseau C :

> *« Quand il y a d'autres idées comme ça, ou des tests qui ne viennent pas forcément du réseau, ça peut venir de nous. Parfois, on les teste en succursales, donc dans notre réseau d'une vingtaine de boutiques pour tester en conditions réelles, et obtenir des résultats avant de le présenter au réseau. »*

Une autre distinction au niveau de la mise en place de ces procédures de co-test renvoie à leur degré de généralisation. Dans certains réseaux, le co-test est notamment une priorité pour les projets les plus stratégiques, les plus risqués, ou pour ceux où le franchiseur s'attend à une grande résistance de la part des franchisés. Cela est illustré dans les propos suivants de la directrice adjointe et animatrice du réseau D, dans le secteur du bâtiment, immobilier et énergie :

> *« Quand il y a des évolutions notoires comme la mise en place du Click & Collect, il y a des tests. Il y a une sélection de magasins qui est faite entre la direction qui assure l'évolution et les animateurs, pour déterminer la liste de magasins test. On prend un panel très représentatif de tout, parce qu'évidemment, tous les avis sont intéressants. On ne prend pas que les appétants au sujet. Il n'y a pas de procédure rédigée, mais il y a une mise en place chaque fois qu'il y a une phase de test. »*

D'autres réseaux considèrent la procédure de test avec les franchisés comme une procédure centrale qui doit s'appliquer à chaque fois qu'il y a un test à mettre en place. Dans le réseau F par exemple, le nouveau directeur marketing cherche à développer la culture de *test & learn* qui est déjà en place dans le réseau. Ainsi, dans l'extrait suivant, il explique l'importance d'inclure des franchisés systématiquement, y compris dans des procédures de type A/B test, et non pas uniquement pour les grandes évolutions, comme une façon également de renforcer le lien avec le réseau et de légitimer les innovations sélectionnées pour déploiement :

> *« Bien sûr que les logiques de test, d'A/B test, de POC…etc. font pleinement partie de cette démarche-là. Et là aussi, ça vous donne une relation avec votre réseau qui est intéressante parce que vous prenez quatre, cinq, dix franchisés sous le bras avec vous sur un projet, voilà, et on vit les succès, et on vit les échecs ensemble, et derrière, voilà, il y a une compréhension, une contribution qui voilà, évidemment est sans commune mesure avec des choses qui pourraient être faites en chambre et voilà, qui après vous dîtes 'oh celui-là il a marché, j'en ai essayé dix, j'en ai un qui marche, voilà, il est servi sur un plateau, maintenant, à vous de faire', non, non. »*

c) Coproduction dans le déploiement d'un nouveau canal ou d'une nouveauté omnicanale

La contribution des franchisés comme coproducteurs dans le champ du déploiement des innovations omnicanales est bien plus limitée que dans les deux domaines précédents. Pour

clarifier, nous ne considérons pas le fait qu'un franchisé déploie au niveau de son unité un canal poussé par le franchiseur comme une action de co-déploiement. A l'inverse, nous incluons dans le périmètre de notre conception du co-déploiement les actions où un franchisé participe à un mécanisme du franchiseur conçu pour déployer l'innovation omnicanale au niveau du réseau.

Nous repérons particulièrement deux instances de co-déploiement dans le cadre de cette conception. La première renvoie au recours du franchiseur à certains franchisés en tant qu'ambassadeurs crédibles de l'innovation omnicanale, pour rallier leurs confrères franchisés et les convaincre d'adopter l'innovation omnicanale à leur niveau. Cette question a déjà été abordée précédemment dans ce rapport, plus particulièrement au niveau du savoir-faire de marketing interne du franchiseur. Le marketing interne par le franchiseur des nouveautés omnicanales est en effet une pratique centrale à l'adoption par les franchisés et donc au déploiement à l'échelle du réseau. Dans les extraits d'entretiens suivants, les franchiseurs A et C mettent en avant l'importance d'avoir recours dans cette pratique à des franchisés, notamment ceux qui exercent une influence dans le réseau, pour appuyer le message du franchiseur et l'aider à convaincre les autres franchisés par leur effet d'évangélisation :

> *« Il y a beaucoup de systèmes de commissions où on fait travailler dans des groupes de travail les franchisés. Des fois, d'avoir un franchisé un peu influent au départ d'un projet, c'est une caution aussi derrière pour qu'il soit défenseur du projet. Par exemple, moi, j'ai en souvenir un franchisé qui pèse un peu dans le game chez nous, et qui sur une réunion régionale où j'aborde le sujet, prend la parole, et de défend le truc, car il y a participé. Forcément, ça amène du plus. » (Chef de projet métier et animateur du réseau A, dans le secteur de l'équipement de la maison)*

> *« Quand un franchisé dit que ça marche, ça marche mieux que quand c'est le marketing qui le dit. » (Directrice du marketing et de la communication du réseau C, dans le secteur du commerce spécialisé d'alimentation)*

La deuxième instance de co-déploiement renvoie à la question de l'assistance des franchisés dans l'usage des canaux. Comme nous l'avons présenté précédemment dans les sections dédiées au savoir-faire, les animateurs réseau mobilisent souvent certains franchisés dans ce cadre en mettant des franchisés qui ont besoin d'assistance ou d'aide avec d'autres franchisés qu'ils ont repérés comme étant capables et volontaires pour fournir ce type d'assistance. Dans ce cas,

l'animateur fait appel à un franchisé et l'intègre dans une des missions clefs du franchiseur, celle du soutien aux franchisés, ce qui permet de faciliter le déploiement du canal en question.

d) Coproduction dans le perfectionnement et la maximisation de l'efficacité d'un nouveau canal ou d'une nouveauté omnicanale par le franchiseur

Les franchisés peuvent également jouer un rôle important dans le perfectionnement des actions omnicanales mises en place ou poussées par le franchiseur. Cela repose particulièrement sur le fait qu'ils en soient les premiers utilisateurs sur le terrain, ainsi que le premier point de contact avec l'utilisateur final : le client. Ainsi, leur retour est doublement important lorsque le franchiseur cherche à déceler les anomalies ou inefficiences de fonctionnement et à maximiser la valeur qu'une action omnicanale peut générer. Nous avons particulièrement rencontré deux grands cas de figure dans lesquels le franchiseur fait appel aux franchisés dans une logique de perfectionnement.

Le premier cas de figure correspond au perfectionnement d'un canal après une première phase de déploiement. Par exemple, la crise sanitaire a forcé les réseaux dans de nombreux secteurs à agir rapidement et mettre en place des solutions de vente à distance ou de consultation en ligne, et ce pour faire face à la contrainte de fermeture des commerces. Malgré l'agilité organisationnelle dont ont fait preuve les réseaux, ces actions sont largement perfectibles, car elles étaient conçues et déployées dans la précipitation. Dans l'extrait d'entretien suivant, la directrice de la communication et du marketing digital dans le réseau A, dans le secteur de l'équipement de la maison, explique comment elle compte faire appel à des franchisés pour améliorer une solution omnicanale mise en place lors des confinements :

> *« On a été assez réactif au niveau [du réseau A] dans le cadre de la pandémie sur la mise en place du projet [de rendez-vous] à distance. […] On avait déjà mis en place ensemble, le projet à distance en test sur la région Lyonnaise, avant le premier confinement, donc on était déjà prêt. Malgré tout, ça a été un peu rajouté comme une verrue dans le cadre, alors sur le site à ce moment tel qu'il était, mais on était en plus en pleine refonte du site. Comme ça n'avait pas été intégré dans la réflexion initiale, on l'a rajouté comme un deuxième bouton à la prise de rendez-vous traditionnelle. Donc aujourd'hui se pose la question de la manière dont on va le faire vivre dans le futur. On aimerait simplifier le parcours client à ce niveau-là. On va monter une commission avec les franchisés pour vraiment se poser sur ces*

rendez-vous à distance et la manière dont on pourrait le proposer comme la prise de rendez-vous, mais comme un tunnel qui soit commun, et non pas comme quelque chose qui se mêle en parallèle. On aimerait simplifier les choses à ce niveau-là […] Donc, on a besoin de rencontrer des franchisés un peu geek, et puis d'autres moins à l'aise avec ce type d'outils pour vraiment comprendre comment ils gèrent les projets à distance. »

Le deuxième cas de figure correspond au perfectionnement continu et dans la durée d'un canal. Ce type de perfectionnement est particulièrement important pour les actions omnicanales qui impliquent des éléments qui sont en évolution. Nous illustrons cela par les deux exemples suivants. Le premier correspond aux tableaux de bord mis à disposition des franchisés et des animateurs réseau par le franchiseur, et qui sont appelés à continuer à évoluer dans les années à venir, compte tenu de l'évolution des canaux et actions omnicanales qu'ils sont censés représenter. Dans ce cadre, le réseau D fait appel aux franchisés et à leur input dans une démarche de perfectionnement continu de ces tableaux, comme illustré ici par le contrôleur de gestion du réseau D et qui est responsable de ce projet :

« [Les indicateurs inclus dans les tableaux de bord] évoluent évidemment constamment car on a lancé cet outil il y a pile un an, on est sans cesse dans l'évolution, beaucoup tourné vers la réécoute des besoins des franchisés pour essayer de produire le tableau correspondant à leurs besoins. »

Le deuxième exemple de perfectionnement continu concerne les contrats de franchise, et particulièrement leurs aspects relatifs à l'encadrement des canaux et de l'omnicanalité, tels que la question du partage de la valeur financière. L'extrait d'entretien suivant avec le directeur juridique du réseau F met en avant l'inclusion des franchisés dans la réflexion continue du franchiseur sur les évolutions à apporter aux contrats :

« On a un comité consultatif des franchisés. Quand on travaille sur des réflexions structurantes, on le fait avec eux, en général on est force de proposition, évidemment, mais eux également pourraient avoir décidé, et on leur explique ce qu'on souhaite faire, on échange avec eux, de temps en temps, ça peut donner lieu à des échanges sur les mesures hors routine, donc que l'on n'avait pas en tête. Et

eux ont la possibilité de repousser l'information à leur réseau, en direct, comme un comité d'entreprise. »

5.1.3. Les pratiques de codestruction de la valeur omnicanale

La codestruction correspond à l'effet négatif en matière de création de valeur omnicanale qui résulte de l'interaction ou des mécanismes conjoints entre le franchiseur et le franchisé. Il est important de souligner que l'omnicanalité présente un risque de destruction de valeur qui ne tombe pas dans le cadre de la codestruction. Pour illustrer, lorsqu'un franchisé propose plusieurs canaux et n'arrive pas à les coordonner, par exemple en présentant des informations contradictoires au client final entre sa page Google My Business et sa page Facebook, la confusion que cela peut créer pour le client et l'image négative en matière de professionnalisme peuvent générer une destruction de valeur omnicanale. Or, un tel cas correspond à une destruction de valeur unilatérale et non à une codestruction de valeur (Echeverri et Skålén, 2021 ; Prior et Marcos-Cuevas, 2016).

L'analyse des entretiens révèle peu d'instances de codestruction de valeur omnicanale, que nous pouvons classer sous quatre catégories, présentées dans la figure 15.

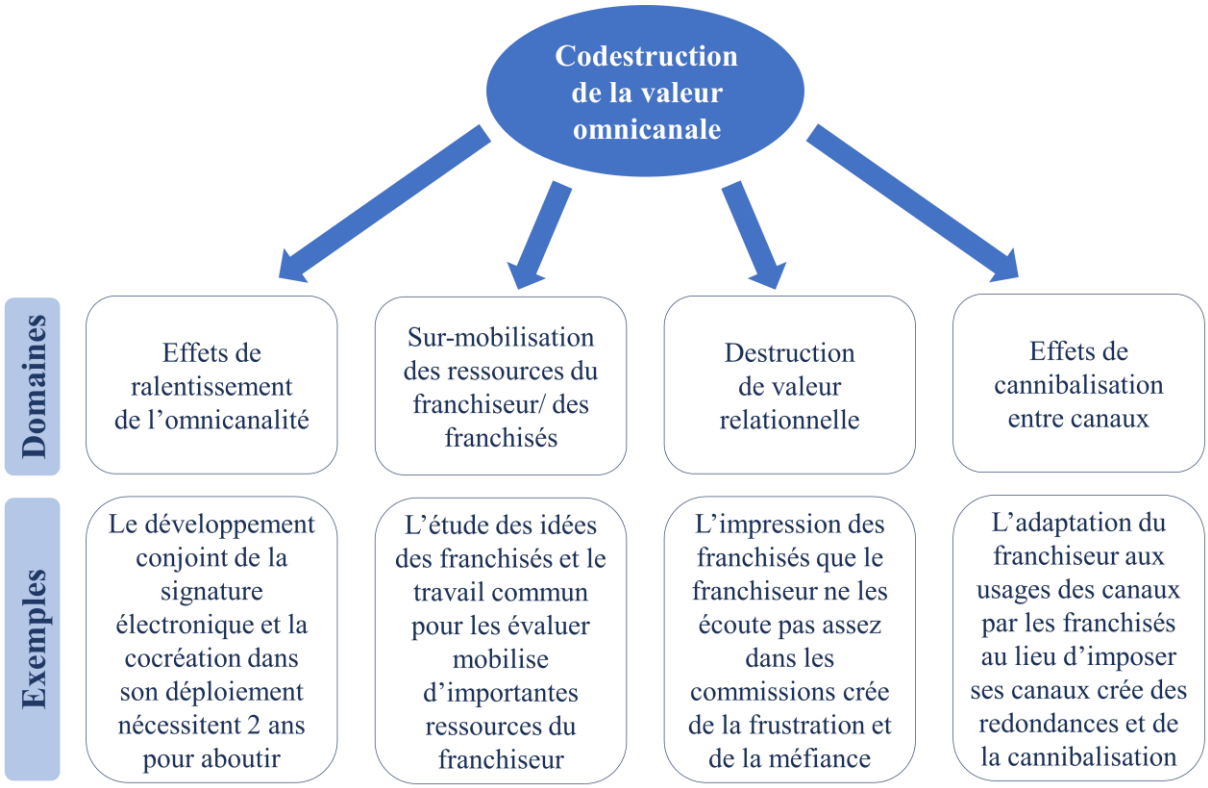


Figure 15. Domaines de codestruction de la valeur omnicanale

La première catégorie correspond à des *effets de ralentissement* de l'omnicanalité dus à la mise en place des mécanismes conjoints entre le franchiseur et les franchisés dans les différentes phases de développement, test, et déploiement. Par exemple, nous avons mentionné précédemment le cas de l'introduction de la signature électronique dans le réseau A dans le cadre de la démarche de dématérialisation, et comment le fait de le faire en grande concertation et accompagnement des franchisés oblige le réseau à étaler le déploiement sur une période de deux ans. De tels rallongements des délais des projets omnicanaux peuvent d'une part créer une hétérogénéité dans le réseau, qui nuirait à son image de marque, et d'autre part créer du retard par rapport à la concurrence.

La deuxième catégorie correspond à une *sur-mobilisation des ressources du franchiseur et/ou des franchisés dans les mécanismes conjoints* liés à l'omnicanalité. Autrement dit, les processus conjoints franchiseur-franchisés, tels que les commissions thématiques de développement de nouveaux produits, peuvent mobiliser des ressources importantes, notamment le temps des acteurs impliqués, ainsi que d'autres ressources parfois techniques ou financières dans le cadre du développement et du test des idées. En retour, les retombées positives de ces mécanismes conjoints ne sont pas garanties. Dans l'extrait d'entretien suivant, la directrice du développement du réseau D explique le besoin de garder sous contrôle ce type d'initiatives, car elles peuvent conduire à une grande démultiplication des projets, y compris les plus farfelus, et ainsi à la mobilisation des ressources à mauvais escient :

> *« Si on laisse trop chaque franchisé … parfois ils sont innovants dans la connerie aussi hein. Donc il faut faire un peu attention. C'est l'intérêt d'un réseau, quand même. […] Effectivement, il faut laisser à nos franchisés une certaine participation à tout ça, il y a des commissions produit, des commissions digitales, des commissions marketing, car ils ont beaucoup de choses à nous apporter, c'est une évidence. Parfois, on peut manquer de vision pratique dans notre stratégie. Donc c'est tout l'intérêt des commissions que l'on met en place avec nos franchisés. Et ça doit rester porté par le siège hein. L'innovation. Le parcours digital, etc. ça ne peut absolument pas faire l'objet de franchisés très à la marge […] sinon vous aurez autant de projets que de franchisés. »*

La troisième catégorie découle partiellement de la précédente. Dans leur volonté d'encadrer les mécanismes conjoints pour réduire leur nombre et surtout s'assurer de pousser les initiatives

communes ayant la plus grande probabilité de créer de la valeur effective, les franchiseurs peuvent créer un sentiment de fausse écoute des franchisés, et en retour de frustration chez ces derniers. Dans ce cas, les mécanismes conjoints tels que les réunions et commissions de travail franchiseur-franchisés peuvent *détruire de la valeur relationnelle* de la sorte. Cela est illustré dans les propos suivants d'un franchisé du réseau D, qui dénonce ce qu'il perçoit comme des fausses consultations :

> *« Consultation, consultation, rarement, très rarement on a une consultation. Ça n'arrive jamais. Pour l'instant, ils ont un peu des œillères et c'est plutôt j'ai la science infuse et je sais ce que j'ai à faire. C'est un peu, on sait ce qu'on a à faire, et on n'a pas forcément besoin, ou on ne peut pas pour telle ou telle raison. »*

Enfin, la quatrième catégorie correspond aux *effets de cannibalisation entre canaux*. Le risque de cannibalisation est particulièrement perçu par certains franchisés sous forme de concurrence intra-marque, notamment entre les canaux digitaux du franchiseur – particulièrement le site web – et leur magasin. Or, que ce risque soit réel ou fictif comme arguent les franchiseurs, sa perception par les franchisés peut conduire à la destruction de valeur omnicanale, par exemple par des effets de résistance à promouvoir les canaux centraux au niveau local, ou encore par son impact sur la relation de franchise. La cannibalisation entre canaux n'a pas uniquement lieu par ailleurs sur les canaux B-to-C. Ainsi, l'exemple suivant extrait d'un entretien avec le directeur marketing du réseau D met en lumière les effets de cannibalisation et de destruction de valeur dans les canaux de communication interne entre le franchiseur et ses franchisés :

> *« Il y a un outil, une application mobile qui nous permet de faire descendre de l'information aux franchisés, de l'actualité, des bons plans, des sondages. Parce qu'on était parti du constat que les e-mails, ils en recevaient trop, qu'ils ne les ouvraient pas, les téléphones on ne pouvait jamais les joindre, et donc le téléphone mobile semblait être le meilleur moyen de les capter n'importe où, via une application, y compris sur la cuvette des toilettes, donc ils pouvaient utiliser ce temps « utilement », et ils pouvaient diffuser le truc dans les portables des salariés au besoin. Et en fait, ne serait-ce que l'installation de l'application dans le téléphone, c'était déjà un acte en soi. C'était de la procrastination d'un acte basique. 'Je le ferais plus tard' et puis en fait, ils ne le font jamais. Donc on a eu du mal à leur faire faire. Une fois que ça a été fait, nous, on envoyait du contenu, mais sans plus. On ne le faisait pas trop vivre, mais surtout à chaque fois qu'on*

envoyait de l'information, on se disait « oui mais, quand même, on va aussi l'envoyer par mail au cas où ». Donc la facilité, on nous dit que de toutes façons l'info elle est quand même ailleurs. »

5.2. Les acteurs impliqués et leur rôle dans les pratiques interactives de génération de la valeur omnicanale

La littérature distingue entre des pratiques interactives *directes* de génération de valeur, qui sont dyadiques entre le fournisseur et l'acheteur – ici, franchiseur et franchisé –, et des pratiques interactives de génération de valeur *en réseau*, où un ou plusieurs tiers prennent part à la génération interactive de valeur (Ghantous et Alnawas, 2021 ; Jaakkola et Hakanen, 2013). L'analyse des entretiens met en évidence les deux cas de figure, et fait ressortir différentes formes d'interaction au sein de chaque cas (figure 16).

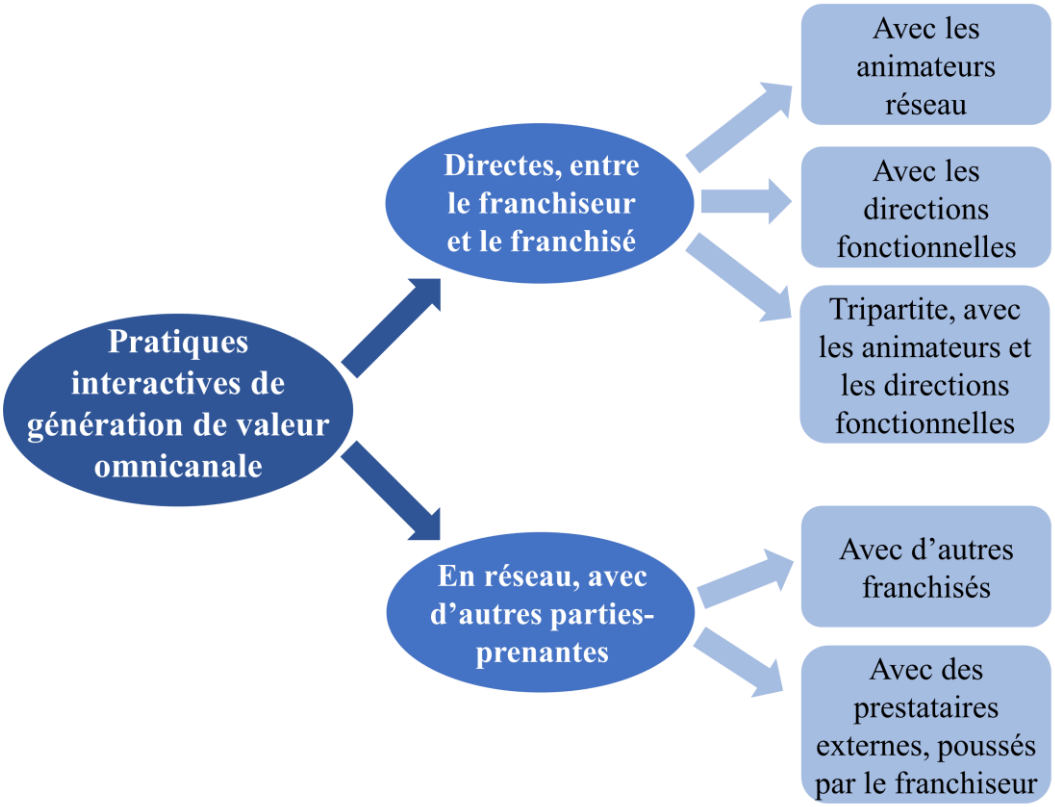


Figure 16. Génération interactive de valeur omnicanale, directe et en réseau

5.2.1. Les pratiques interactives directes de génération de valeur

Les pratiques interactives directes de génération de valeur au sein de la relation de franchise sont assez fréquentes dans le cadre de l'omnicanalité et ressortent des entretiens sous trois formes complémentaires, selon le type d'acteurs du côté du franchiseur qui impliqué dans ces pratiques avec le franchisé. La forme la plus fréquente est celle de la génération interactive directe de valeur *avec les animateurs réseau*. En effet, ces derniers constituent l'interface directe avec les franchisés et ont le niveau d'interaction le plus élevé avec eux. Par ailleurs, les animateurs sont la partie-prenante interne chargée d'une part du soutien aux franchisés, activité hautement cocréatrice, et d'autre part du suivi des franchisés et de leur performance, ce qui leur permet de repérer les domaines où leur intervention est nécessaire ou utile pour cocréer de la valeur omnicanale.

Pour illustrer, nous proposons l'extrait d'entretien suivant avec le directeur d'exploitation du réseau A, dans le secteur de l'équipement de la maison, sur le rôle des animateurs dans la cocréation de valeur sur le projet d'introduction de la signature électronique :

> *« On le met en place, on va former donc de la formation continue par webinaire, soit de la formation physique. Voilà tout dépend en fonction du sujet. Ensuite, quand on a fait ça, là l'animateur a identifié ceux avec qui on n'aurait pas de difficulté, ceux avec qui on aurait des difficultés, ceux pour lesquels ça pourrait être mitigé. Une fois que l'animateur a fait ce travail-là, on a une deuxième identification, moi dans ma région 70% des magasins l'utilisent, il m'en reste 30 qui ne l'utilisent pas. Donc, là, généralement, on va faire un coaching individuel, c'est-à-dire que l'animateur va renforcer son coaching, va vraiment voir les actions qu'il doit mener pour en faire basculer d'autres. »*

La deuxième forme correspond à une génération interactive directe de valeur *avec les directions fonctionnelles du franchiseur*, par exemple la direction marketing ou la direction des systèmes d'information. L'interaction avec les directions fonctionnelles est particulièrement présente dans le cadre de la coproduction avec les commissions de franchisés. En effet, ces commissions sont le plus souvent sollicitées pour plancher sur un sujet omnicanal en particulier, tel que la mise en place du *drive* ou la révision des contrats pour mieux prendre en compte l'omnicanalité. Or, ces projets sont portés en interne par une direction fonctionnelle clairement identifiée, qui va nourrir donc sa réflexion par celle des franchisés. Concernant la cocréation, nous avons vu

précédemment dans ce rapport par exemple comment, en matière de soutien et d'assistance aux franchisés, certains réseaux partagent des annuaires des directions centrales avec les franchisés afin que ces derniers puissent directement les joindre et trouver de l'aide dans la mise en place ou la gestion quotidienne d'un canal. Cela est illustré dans le témoignage suivant d'un franchisé du réseau D :

> *« Le réseau [D], on a un book d'appels, en fait, avec tous les numéros des directions, donc oui, ils sont très disponibles, et c'est comme ça que je retrouve les informations que je souhaite. »*

Enfin, la troisième forme correspond à une génération interactive de valeur *tripartite franchisé-animateur-direction fonctionnelle*. Elle est illustrée dans l'extrait d'entretien suivant avec le community manager du réseau A :

> *« Beaucoup de franchisés ont mon numéro via ma ligne directe, ils me connaissent, ça fait maintenant six ans que j'y suis, donc ils ont l'habitude d'avoir un référent, donc ils n'hésitent pas à appeler. Certains peuvent passer par leur animateur, certains vont m'appeler directement. On a eu un exemple ce matin d'un magasin qui avait eu deux pages sur Facebook et c'est l'animateur qui nous a posé la question, après on traite la chose, on revient vers l'animateur. Là-dessus, on n'a pas défini une règle, on est assez souple pour se dire, si je reçois un mail d'un animateur, ou si c'est un coup de fil d'un franchisé, dans tous les cas, je vais le traiter et répondre à la question à peu près pareil. »*

Deux grands cas de figure se présentent dans cette génération interactive de valeur tripartite. Dans le premier, les animateurs – et plus largement la direction d'exploitation du réseau dont ils dépendent – impliquent certaines directions fonctionnelles dans le soutien assuré aux franchisés. Cela est alors motivé par le besoin des compétences techniques des directions fonctionnelles, comme illustré dans le témoignage suivant du directeur réseau et animation de l'enseigne E :

> *« Je vais récupérer les besoins des franchisés, ce que nous on peut voir, les lacunes, et avec ces services supports, que je vais dire « tiens, ça j'aimerais mieux qu'on fasse comme-ci ou comme-ça ». Parce que les hommes de l'art pour faire ça, c'est eux. Et moi, je vais plutôt dire « ça, ça marche. Je préférerais comme-ci, je*

préférerais comme-ça ». Moi personnellement, je n'ai pas de talent à faire des choses sur le web. Voilà comment on travaille de façon transversale. »

Dans le second cas de figure, ce sont les directions fonctionnelles qui passent par les animateurs et la direction d'exploitation pour impliquer des franchisés dans leurs projets dans une démarche de coproduction. Cela est illustré dans le témoignage suivant du directeur du réseau de l'enseigne A :

« Si vous prenez le projet à distance par exemple, le porteur ça va être le responsable marketing. Avant qu'il ne présente son projet, on va travailler sur trois étapes, bien sûr qu'il présente ses objectifs, savoir qui il veut dans son équipe de travail, c'est là qu'on va déterminer le groupe avec lequel il veut travailler. Une fois que nous on a bien dégrossit le projet, on a bien dégrossi ce que l'on veut, effectivement, c'est là où après on va intégrer les franchisés mais, au départ, on réunit une équipe au siège. »

5.2.2. Les pratiques interactives de génération de valeur en réseau

L'analyse des entretiens révèle deux grandes situations de génération interactive de valeur en réseau. Dans la première, le franchiseur implique une autre *partie-prenante interne* dans sa relation de cocréation ou de coproduction avec un franchisé, plus spécifiquement *d'autres franchisés*. Nous avons déjà évoqué l'importance des autres franchisés comme ambassadeurs crédibles des nouveaux canaux et actions omnicanales auprès de leurs pairs. Le franchiseur peut alors faire appel à des franchisés à deux moments de la génération de la valeur omnicanale. D'une part, un autre franchisé peut être appelé à appuyer le franchiseur dans ses efforts d'embarquer certains franchisés dans l'adoption d'une nouveauté omnicanale. Dans ce cas, l'apport du franchisé tiers se situe au niveau du déclenchement de la génération de valeur par la nouveauté omnicanale. Cela est illustré dans l'extrait d'entretien suivant avec le directeur du réseau de l'enseigne A :

« On va monter une commission, on va faire en sorte que dans cette commission j'ai un participant par région à définir, le participant de la région va adhérer, va utiliser, va lancer des pilotes. Finalement, lui, cette personne de la région est pilote donc il l'utilise, il en sort tous les bénéfices et après quand on va proposer ça en réunion-région et lancer le projet puisqu'on a réalisé des pilotes, ce n'est pas

l'animateur qui va proposer la solution, on va faire en sorte que ce soit l'ambassadeur de la région, celui qui a initié, qui a été pilote qui propose les bénéfices. […] Là ce qu'on va faire, ça nous arrive typiquement sur la signature électronique, de faire en sorte à ce que l'ambassadeur nous aide à appuyer l'animateur en visite magasin chez le franchisé pour lui expliquer les bienfaits. Là, je peux vous dire que c'est assez fort et franchement la plupart des projets, généralement dans nos projets qui sont importants, honnêtement, on arrive vraiment à basculer assez facilement 70 à 80% de notre réseau. »

D'autre part, un autre franchisé peut être appelé à appuyer le franchiseur dans des pratiques de soutien auprès des franchisés, par exemple la formation, et ce, donc après la phase d'adoption d'une nouveauté omnicanale. Pour illustrer, nous proposons le témoignage suivant de la responsable de la formation de l'enseigne A :

« En plus des webinaires, on s'est appuyé sur eux [i.e., des franchisés] parce que ce sont des précurseurs, ils ont tout digitalisé. Ils sont impressionnants. A chaque fois, on va piocher des franchisés très bons dans certains domaines ; [M. X] et [M. Y], d'autres très bons sur le commerce, ou en technique. Et on fait des ateliers de travail et ce sont nos référents. Et eux, ils vont donner la mesure, la trame. Et quand ça vient des référents, les autres franchisés disent 'on les connaît', ça légitimise le discours. »

Dans la deuxième grande situation, le franchiseur implique *des parties-prenantes externes* dans sa relation de génération interactive de valeur avec un franchisé. Il s'agit typiquement de prestataires de services dans des domaines techniques où les franchisés manquent de ressources et de compétences et que le franchiseur a décidé de ne pas centraliser, tels que la communication locale, le community management, la gestion de l'e-réputation, ou encore la prise de rendez-vous et la gestion des ventes à distance. Le franchiseur joue ici un double rôle de sélection des prestataires qu'il recommande aux franchisés et de négociation de tarifs groupés au niveau du réseau. Par ailleurs, un grand intérêt pour le franchisé d'avoir recours aux prestataires conseillés par le franchiseur réside dans le fait que ces prestataires développent une meilleure connaissance de la marque et du réseau, et ont souvent accès directement à du matériel central du franchiseur. Cela est illustré dans l'extrait d'entretien suivant avec un franchisé du réseau B :

« Le réseau travaille avec une agence marketing et une agence de communication. Ils nous mettent à disposition ces agences. On travaille avec cette agence de web marketing sur la gestion de nos campagnes. C'est-à-dire, on va voir ce qu'on veut pour nos agences mettre comme campagnes, comme budget, et on va travailler avec cette agence pour optimiser le budget et les campagnes. […] L'avantage, c'est qu'ils connaissent toutes les agences du réseau de franchise, toutes les campagnes, et ils savent mieux adapter par rapport à ce qui marche, ce qui ne marche pas, au niveau national, et après, nous on ajuste sur le local. »

5.3. Les styles de génération interactive de valeur des franchiseurs

Les franchiseurs interrogés s'engagent dans les activités interactives de génération de valeur de façons différentes. Ces différences dans les approches des franchiseurs découlent souvent de différences au niveau de leurs représentations de leur rôle, celui du franchisé, et de la génération interactive de valeur dans le cadre de la franchise. La littérature désigne ces différences d'approches et de représentations sous le concept de *styles* de génération interactive de valeur (Ghantous et Alnawas, 2021 ; McColl-Kennedy et al., 2012 ; Ng et al., 2016, 2019).

Dans le cas présent, nous observons des styles différents selon qu'il s'agisse d'activités de cocréation ou de coproduction. Nous les récapitulons dans la figure 17 avant de les présenter en détail dans les paragraphes qui suivent. Il est important de souligner cependant que, même si on observe des styles dominants par franchiseur, il est courant qu'un même franchiseur ait recours à différents styles de façon parallèle. En effet, les différents acteurs au sein d'une même tête de réseau engagés dans les activités interactives de génération de valeur, par exemple différents directeurs, peuvent avoir des préférences différentes en matière de style de cocréation ou de coproduction. Par ailleurs, certains franchiseurs peuvent adopter des approches différentes selon qu'il s'agisse d'un projet plus ou moins stratégique, ou selon le degré de maturité du franchisé avec lequel ils s'engagent dans l'activité interactive de génération de valeur. Cela est similaire au résultat mis en avant par Ghantous et Alnawas (2021) dans leur étude des styles de cocréation dans la franchise internationale, où ils ont trouvé que certains franchiseurs adoptent un style de cocréation « caméléon » selon les circonstances.

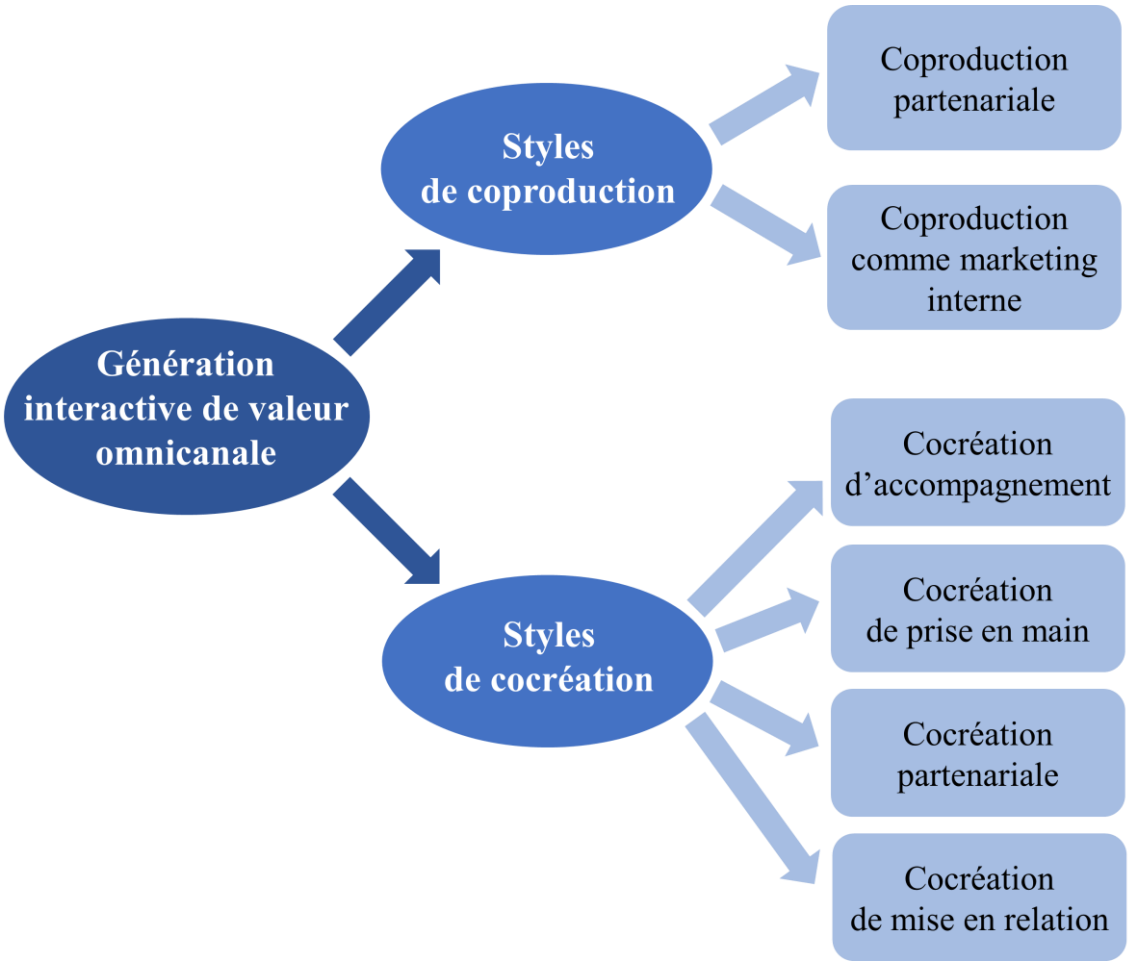


Figure 17. Les styles de cocréation et de coproduction des franchiseurs

5.3.1. Les deux styles de coproduction

L'analyse des entretiens révèle deux grandes approches des franchiseurs en matière de coproduction. Dans la première, que nous qualifions de *coproduction partenariale*, la collaboration avec les franchisés est perçue par le franchiseur comme une source importante d'apprentissage et de valeur ajoutée. Le franchiseur cherche ainsi à impliquer les franchisés très tôt dans ses projets et accorde à leur avis un poids important, même lorsque cela peut mener à un grand nombre de propositions, y compris certaines peu réalistes. Nous avons ainsi présenté précédemment le cas du développement du *Click & Collect* dans le réseau C, où le franchiseur avait sollicité les franchisés dès le départ en leur donnant dans un premier temps carte blanche pour imaginer leur *Click & Collect* idéal.

Nous proposons deux extraits d'entretiens supplémentaires pour illustrer cette approche. Dans le premier, le directeur marketing et digital du réseau D explique comment le mécanisme du *cashback* a été développé avec des franchisés. Dans le deuxième, le directeur marketing du

réseau F met en avant sa perception des apports des franchisés dans ce type de mécanismes de coproduction :

> *« On a un fait groupe de travail avec des magasins franchisés et intégrés, et le commerce et le marketing en interne, pour justement construire ce programme de fidélité, quel pouvait être le taux de 'cashback', quelle pouvait être la mécanique, la consommation, ça s'est construit petit à petit avec les franchisés, mais ils étaient peut-être 3 ou 4 dans le groupe de travail. » (Directeur marketing et digital du réseau D)*

> *« Moi, je suis pour la prise d'initiative quitte à en subir des fois un peu les errements et les approximations, faut bien se le dire, ce n'est pas toujours des initiatives les plus heureuses, mais ce n'est pas grave. » (Directeur marketing du réseau F)*

Dans la deuxième approche, que nous qualifions de *coproduction comme marketing interne*, la collaboration avec les franchisés est perçue par le franchiseur comme un outil stratégique pour rassurer les franchisés que le réseau est à leur écoute. L'objectif derrière cela est surtout de faciliter par la suite la communication avec les franchisés et de pouvoir les convaincre plus aisément d'adopter les pratiques omnicanales poussées à travers ces coproductions. Contrairement à l'approche précédente, les franchisés ne sont pas ainsi systématiquement inclus dès le départ dans le design des projets conjoints. Comme noté dans un exemple précédent dans ce rapport, les franchisés peuvent alors être intégrés au *« dernier kilomètre »* du projet, lorsque les grandes lignes ont déjà été adoptées, et leur retour est utilisé uniquement pour amender le projet à la marge.

Par ailleurs, contrairement à l'approche précédente où le franchiseur ouvre la porte de la participation au plus grand nombre de franchisés ou du moins à la fois à des franchisés enthousiastes et récalcitrants, dans cette seconde approche le franchiseur est plus stratège dans son choix des franchisés. Nous avons ainsi présenté précédemment un extrait d'entretien avec le co-fondateur du réseau E où il comparait la composition et la gestion des commissions thématiques de franchisés à un jeu de stratégie. Dans l'extrait suivant, on retrouve la même idée dans le discours d'un animateur réseau de l'enseigne A :

> *« La stratégie des alliés, c'est quelque chose que j'avais fait [dans un autre réseau]. Bien sûr que oui. Et même en réunion région, on a des franchisés, ce sont des alliés.*

Quand on va présenter quelque chose, il nous arrive de mettre un franchisé dans la boucle qui ne va pas sur-argumenter, mais qui va donner la bonne parole. »

5.3.2. Les quatre styles de cocréation

Parallèlement aux styles de coproduction, l'analyse des entretiens révèle quatre grandes approches des franchiseurs en matière de cocréation. La première approche correspond à une *cocréation d'accompagnement*. Les franchiseurs impliqués dans cette approche font confiance à l'intelligence locale des franchisés, qu'ils considèrent les mieux à même de repérer et développer les solutions omnicanales qui correspondent à leur marché local. En parallèle, le franchiseur voit son rôle comme étant celui d'accompagnateur, qui conseille et assiste le franchisé dans les différentes étapes de développement, test, et déploiement. Cela se traduit alors par une grande marge de liberté laissée au franchisé qui conserve surtout un rôle moteur, tandis que le franchiseur apporte son soutien quand cela s'avère nécessaire.

Cette approche par exemple était claire dans l'exemple précédemment présenté du réseau E, lorsque les équipes techniques du franchiseur ont accompagné le développement de l'idée d'un franchisé de lier le canal Google My Business et le canal physique par un QR code facilitant la notation de la qualité de service. L'extrait d'entretien suivant avec le directeur de l'innovation et des systèmes d'information du réseau F offre un exemple complémentaire de cette approche :

« Comme dans tout réseau de franchise, on a un certain nombre de franchisés que moi j'appelle des éléments moteurs. Ce sont des gens qui sont presque aventuriers. C'est-à-dire qu'ils sont capables de s'engager de manière un peu isolée dans des voies qu'ils vont expérimenter […], qui vont prendre l'initiative donc qui vont prendre de leur temps, de leurs ressources financières pour tester des nouveaux canaux. Nous notre politique en tout cas d'un point de vue IT et marketing, c'est d'apporter notre soutien. On n'est pas du tout « castrateur » sur le sujet, il y a deux postures possibles, tout passe par la centrale et doit être contrôlé – on aime bien contrôler, mais on aime encore plus l'initiative locale. Donc quand il y a une initiative de ce type-là, on essaye de s'intégrer, d'apporter le soutien parce que franchement les franchisés quand ils font des tests, c'est très efficace. Très efficace, parce qu'ils connaissent parfaitement leur environnement, leur clientèle, la façon de cibler. Moi, j'ai trouvé qu'ils étaient toujours plus pertinents que nous qui avons

plutôt une vision macro consolidée. Donc vraiment encourager l'initiative locale, les accompagner et les soutenir. »

La deuxième approche se situe à l'opposé de la précédente et pourrait être qualifiée de *cocréation de prise en main*. Dans cette approche, la représentation que se fait le franchiseur de lui-même est celle d'un gardien du temple, qui a besoin de protéger la marque, notamment dans une ère omnicanale en veillant à sa cohérence. En parallèle, le franchiseur voit le franchisé comme un relai local de la marque à qui il convient de laisser une liberté encadrée, voire très encadrée dans certains cas. Cette approche se traduit par une implication très forte du franchiseur dans les actions communes et un contrôle poussé sur ces actions.

Pour illustrer, le réseau B a développé un système de publications sur les réseaux sociaux de ces franchisés, où il leur pousse des publications sur un mois avec un calendrier de chaque publication. Le directeur général du réseau compare le fonctionnement de l'outil à un calendrier Outlook : comme dans le cas d'une réunion planifiée dans son calendrier, le franchisé peut accepter la publication ou, s'il estime qu'elle ne correspond pas à l'actualité de son magasin, il peut la refuser. En retour, si le franchisé développe sa propre publication, il la soumet dans le calendrier pour validation par le franchiseur. Le directeur marketing du réseau abonde sur le fonctionnement de cet outil commun et la marge de manœuvre du franchisé :

« On leur a montré comment on allait faire, quelles campagnes on avait. Et la solution de coadministration qu'on a mis en place, avec cette planification de posts, que ce soit sur Facebook, Instagram, LinkedIn, permettait d'avoir une vraie visibilité sur les actions et comment on va prendre la parole auprès de votre clientèle. Ici, le franchisé pouvait se dire, oui ou non, je souhaite y participer. […] Disons que la latitude pour le franchisé va être concrètement de changer [un produit] parce que [le produit] proposé n'est pas celui que je souhaite mettre dans mon magasin, je souhaite ajouter mon tarif, mettre un commentaire. Mais la carcasse du post ça sera charté et c'est du travail de design, et c'est le boulot du marketing chez nous. Et ça, le franchisé a tout à fait compris parce que très peu dans le réseau sont très forts en design, en marketing, et certains sur les réseaux sociaux, ce sont des extraterrestres. […] il fallait apporter cette latitude, aussi bien d'un point de vue réseaux sociaux que Click & Collect dans la foulée, mais toujours dans l'optique de but commun, de professionnaliser cette offre. »

La troisième approche procède d'une façon intermédiaire entre les deux précédentes, et pourrait être qualifiée de *cocréation partenariale*. Comme dans le cas de la coproduction partenariale précédemment, il s'agit d'une approche équilibrée où les deux partenaires collaborent étroitement sans que l'un ou l'autre ne prenne la main dans la collaboration. Cette approche repose par ailleurs sur une représentation mixte de la part du franchiseur, entre celles des deux approches précédentes, où il se voit comme le gardien de la rigueur omnicanale et de la marque, mais conserve une attitude très ouverte aux apports des franchisés. Cela est illustré dans l'extrait d'entretien suivant avec le directeur du réseau de l'enseigne D :

> *« Aujourd'hui, on a 120 magasins, on a pour objectif d'en avoir beaucoup plus dans les prochaines années, et on se rend compte qu'on est à un croisement au niveau de notre activité. À savoir que cette bienveillance, il faut qu'on continue à l'avoir avec nos magasins, mais on va devoir monter de deux crans dans la rigueur pour que tout le monde applique ce qu'on demande. Aujourd'hui, on fait des campagnes sur différents sujets, les magasins ne nous répondent pas, on les relance, il y a différents points sur lesquels on doit être plus exigeants vis-à-vis du réseau, et ça, c'est un travail qu'on est en train de mettre en œuvre. »*

Enfin, dans la dernière approche, le franchiseur joue surtout le rôle d'entremetteur et de facilitateur de relations entre le franchisé et d'autres parties-prenantes internes, à savoir d'autres franchisés, ou externes, notamment les prestataires de services. Cette approche de *cocréation de mise en relation* se concrétise dans les cas de cocréation en réseau et non directe et dyadique entre le franchiseur et le franchisé. Dans ce cas, le franchiseur est conscient de ses limites, à la fois en matière de ressources et compétences pour accompagner les franchisés, et de crédibilité pour les convaincre. Il endosse alors le rôle de facilitateur relationnel en créant les conditions de rencontre entre les bonnes parties-prenantes, que ce soit en les mettant directement en contact ou en négociant le bons tarifs et conditions de collaboration.

6. Discussion des résultats

Ce rapport avait comme objectif de répondre à deux questions de recherche complémentaires, relatives à l'omnicanalité et ses conséquences sur les pratiques des franchiseurs, d'une part en matière des compétences constitutives d'un méta-savoir-faire omnicanal, et d'autre part en matière de la génération interactive de valeur omnicanale avec les franchisés. Les résultats présentés ci-dessus nous permettent d'apporter des éléments de réponse à chacune d'elle.

6.1. Question de recherche relative aux composantes du méta-savoir-faire omnicanal dans la franchise

La question centrale à laquelle ce rapport de recherche a cherché à répondre repose sur l'identification des savoir-faire qui constituent le méta-savoir-faire du franchiseur en matière d'omnicanalité. Notre étude qualitative, menée de façon transversale auprès de sept réseaux de franchise de divers secteurs et états d'avancement omnicanal, nous a permis d'identifier douze savoir-faire nécessaires à l'omnicanalité dans la franchise, que nous avons classés en trois grandes catégories. Il y a tout d'abord des savoir-faire B-to-C, qui portent sur la gestion de l'omnicanalité au niveau de la relation avec le client final. Cette catégorie comprend les savoir-faire de design du parcours client, d'intégration des canaux, et de communication externe. Ensuite, il y a des savoir-faire B-to-B, ayant trait à la gestion de l'omnicanalité dans la relation avec les franchisés. Cette catégorie inclut les savoir-faire d'animation du réseau, de formation et de transmission du savoir-faire, de soutien aux franchisés, d'audit et de contrôle des franchisés et de marketing interne. Enfin, nous avons identifié les savoir-faire de gestion de la data, juridique, de reconfiguration et de structuration organisationnelle qui sont des savoir-faire support aux deux catégories précédentes.

Ces résultats nous permettent de contribuer aux travaux qui se sont intéressés aux savoir-faire dans le domaine de la franchise de plusieurs façons. Premièrement, alors que des travaux précédents, notamment commandités par la FFF (El Akremi et al., 2009 ; Perrigot et al., 2006 ; Le Nadant et Simon-Lee, 2021), ont avancé considérablement notre connaissance des savoir-faire nécessaires aux franchiseurs pour constituer et défendre leur avantage concurrentiel, d'autres travaux ont mis en évidence que les savoir-faire nécessitent reconfiguration lorsque le franchiseur se lance dans des stratégies ou contextes différents, par exemple l'internationalisation (Ghantous et al., 2013). Compte tenu de la récence de la transformation

omnicanale des réseaux, ce rapport constitue à notre connaissance le premier effort d'envergure pour cartographier les savoir-faire du franchiseur pour une ère omnicanale.

Cette cartographie doit être considérée comme une première étape dans l'étude de savoir-faire omnicanal. En effet, si les résultats confirment notre postulat général que l'omnicanalité constitue un changement de paradigme de nature à nécessiter une reconfiguration profonde du savoir-faire du franchiseur, ils mettent en évidence une grande hétérogénéité de pratiques dans la façon dont les différents réseaux interrogés font face à cette transformation. Dans de nombreux domaines discutés dans ce rapport, des standards clairement établis comme meilleures pratiques à travers les réseaux n'apparaissent pas naturellement. Par ailleurs, la transformation omnicanale du commerce et des services, au-delà des réseaux de franchise, semble loin d'être terminée. Des innovations technologiques telles que le *métavers* risque de transformer profondément l'omnicanalité au lieu d'offrir un simple canal supplémentaire. Cela devrait donc constituer un appel à la prudence dans la lecture de nos résultats et à plus de recherches à l'avenir sur l'omnicanalité dans la franchise.

Deuxièmement, un certain nombre de catégorisations des savoir-faire du franchiseur ont été proposées dans la littérature, comme la distinction entre les savoir-faire centraux et ceux plus périphériques, ou encore la différence entre les savoir-faire métier et les savoir-faire organisationnels (Le Nadant et Simon-Lee, 2021). Comme évoqué précédemment, nous contribuons à cette littérature en proposant, dans le contexte de l'omnicanalité, une nouvelle classification des savoir-faire qui distingue les savoir-faire B-to-C, les savoir-faire B-to-B ainsi que les savoir-faire support à ces deux types de relation. Cette distinction entre les compétences liées à la gestion du client final et les compétences liées à la gestion du franchisé, à notre connaissance, n'a pas encore été abordée dans les travaux précédents alors qu'elle correspond à une réalité forte de l'activité d'un franchiseur.

Troisièmement, nous contribuons également à la littérature ayant cartographié le savoir-faire du franchiseur (El Akremi et al., 2009 ; Perrigot et al., 2006 ; Le Nadant et Simon-Lee, 2021) en proposant d'une part de nouveaux savoir-faire et en montrant d'autre part les reconfigurations nécessaires à certains savoir-faire déjà existants dans le cadre de l'omnicanalité. Nous discutons ces deux points plus en détail dans les paragraphes suivants.

6.1.1. De nouveaux savoir-faire pour une ère omnicanale

Les travaux d'El Akremi et al. (2009) pour la FFF offrent jusqu'à ce jour la cartographie la plus complète et détaillée des savoir-faire du franchiseur. En comparaison à cette cartographie, nos résultats font ressortir cinq nouveaux savoir-faire : les savoir-faire de design du parcours client, d'intégration des canaux, de marketing interne, de gestion de la data et de structuration organisationnelle. Ces savoir-faire ont en effet émergé de notre étude dans la mesure où ils sont propres à la transformation omnicanale des réseaux.

Les deux premiers savoir-faire, le ***design du parcours client*** et l'***intégration des canaux***, sont liés à la notion de parcours client et aux points de contact qui le compose, qui est un aspect central de l'omnicanalité. L'unité physique du franchisé, traditionnellement le canal central de la distribution des produits et services de la marque, devient de plus en plus un canal parmi d'autres, entre lesquels le client final peut choisir de naviguer, et dont il attend un fort niveau d'intégration. Il est notable dans ce cas que, non seulement le franchiseur se retrouve à la tête d'une organisation omnicanale, dont le réseau franchisé, aussi central soit-il, n'est qu'un maillon, mais le franchisé également se retrouve à la tête de sa propre entreprise omnicanale, dont l'unité physique, aussi centrale soit-elle, n'est qu'un maillon. Une partie centrale du savoir-faire organisationnel que le franchiseur doit donc maîtriser de son côté et transmettre à ces franchisés est celle de choisir les points de contact avec le client à mettre en place et les coordonner dans un design cohérent, puis veiller à la gestion de l'expérience du client à travers ses canaux au quotidien.

En outre, pour que les réseaux puissent tirer pleinement profit de l'omnicanalité, il est nécessaire que les franchisés adoptent ces nouveaux canaux et les comportements vertueux en matière d'intégration et d'omnicanalité. Les travaux précédents avaient mis en évidence l'importance du savoir-faire du franchiseur relatif à la communication interne et à la gestion de la cohésion du réseau. L'analyse des entretiens dans la présente recherche va bien plus loin en soulignant la nécessité d'un savoir-faire de ***marketing interne***. Comme son nom l'indique, ce savoir-faire adopte les techniques et outils du marketing, tels que la segmentation des franchisés et le ciblage différencié, ou encore le recours à des agents de changement et ambassadeurs internes, et les applique à la relation avec les franchisés, afin de les rallier aux pratiques omnicanales souhaitables. Si la pédagogie par les chiffres ressort comme centrale à ce savoir-faire, elle se heurte dans de nombreux réseaux au manque de données chiffrées relatives à l'omnicanalité.

Par ailleurs, la multiplication des canaux a permis de générer une grande quantité de données clients qu'il devient primordial de collecter et d'analyser, faisant ainsi apparaitre un savoir-faire de ***gestion de la data omnicanale***. Ce champ de compétences, pourtant clef, semble être parmi les moins maîtrisés par les réseaux que nous avons interrogés. En effet, beaucoup de réseaux ont accumulé un grand retard en matière d'investissement dans les ressources humaines et techniques, les compétences, les process et la gouvernance nécessaires à activer ce savoir-faire. Pourtant, ce savoir-faire que nous avons classé dans la catégorie « support » ressort comme une véritable capacité dynamique, au sens où il agit sur la capacité du réseau à tirer avantage des ressources et autres savoir-faire de l'omnicanalité (Teece et al., 1997).

Pour illustrer, le savoir-faire de gestion de la data joue un rôle primordial dans celui du design du parcours client, dans la mesure où il permet de suivre le client et de comprendre son parcours ainsi que les leviers de création de la valeur omnicanale pour lui. La gestion de la data est également une partie centrale dans l'intégration des canaux, notamment au niveau de la cohérence et de la continuité des données à travers les canaux pour les clients ainsi que pour les équipes de vente. Par ailleurs, les tableaux de bord nécessaires pour l'audit et le contrôle des franchisés, le travail d'animation, et même le pilotage de l'unité par le franchisé se complexifient de plus en plus et nécessitent une maîtrise poussée de la data. Cette dernière joue également un rôle central dans le marketing interne qui, comme signalé précédemment, repose fortement sur la pédagogie par les chiffres, ainsi que sur l'agilité organisationnelle du réseau, qui repose de plus en plus sur une culture de *test & learn*, où la data occupe une place primordiale.

Enfin, de par le caractère transversal de l'omnicanalité, il est nécessaire que les franchiseurs trouvent une organisation optimale en interne entre leurs différentes directions fonctionnelles, ainsi que dans la relation avec les franchisés et dans le recours à des parties prenantes-externes. La ***structuration organisationnelle*** devient ainsi un savoir-faire essentiel dans une ère omnicanale caractérisée par une forte complexité.

6.1.2. De nouveaux savoir-faire pour une ère omnicanale

Les sept autres savoir-faire identifiés dans cette étude se révèlent plus ou moins proches de savoir-faire déjà étudiés, mais se retrouvent toutefois reconfigurés en raison des spécificités de l'omnicanalité. Le savoir-faire de ***communication externe*** apparaissait déjà clairement dans les travaux d'El Akremi et al. (2009). Dans un contexte où le déploiement de stratégies

omnicanales décuple les moyens de communiquer avec le client final, ce savoir-faire devient à la fois plus complexe dans la mesure où il y a davantage de canaux à maitriser, et plus stratégique puisqu'il est possible de rendre la marque plus visible.

Pour El Akremi et al. (2009), le savoir-faire de ***formation et de transmission*** inclut la codification des savoir-faire du réseau, la transmission fidèle des savoir-faire aux franchisés, la formalisation des concepts et des méthodes, la formation continue des franchisés et la réplication des savoir-faire dans des contextes différents. Nos analyses confirment le contenu de ce savoir-faire. Cependant, elles soulignent que la transformation omnicanale des réseaux implique une adaptation de ce savoir-faire en termes de sujets, de cibles et d'organisation de la formation. Particulièrement, la formation continue du franchiseur et de ses équipes acquiert une importance croissante. En parallèle, la direction de la formation se trouve poussée à collaborer bien plus largement en interne et à concevoir la formation de plus en plus comme un effort transversal aux différentes directions fonctionnelles et dont elle a la charge de piloter, plutôt que comme un silo.

Directement lié au savoir-faire de formation et de transmission, le savoir-faire de ***soutien*** concerne l'aide et les conseils managériaux apportés aux franchisés (El Akremi et al., 2009). En matière d'omnicanalité, cette aide doit également reposer sur des acteurs internes et externes que le franchiseur doit pouvoir sélectionner et mobiliser afin de soutenir au mieux les franchisés dans leur adoption de stratégies omnicanales, notamment vis-à-vis de la dimension technique du digital. Par ailleurs, l'accompagnement au changement acquiert une part centrale, notamment pour les franchisés et animateurs les plus anciens dans le réseau, pour qui l'omnicanalité et ses outils constituent un changement considérable.

Parallèlement à la formation et au soutien, ***l'audit et le contrôle*** des franchisés fait partie des savoir-faire qui nécessitent une reconfiguration importante dans le cadre d'une démarche omnicanale. En effet, non seulement le périmètre de l'audit est élargi, mais sa cadence est également accélérée en lien avec le caractère continu des outils digitaux. La mise en place d'outils de veille et de contrôle automatisés, par exemple concernant le contenu diffusé par les franchisés à travers les différents canaux, n'est toujours pas une priorité des franchiseurs. Pourtant, avec la démultiplication des canaux, les moyens d'audit humains semblent de moins en moins à même d'assurer un contrôle efficace, alors que les conséquences réputationnelles peuvent être sévères et rapides. Par ailleurs, cette accélération et complexification du besoin de contrôle doit pousser les réseaux à mettre en place plus d'outils et de process pour amener les franchisés à s'auto-évaluer, et créer une culture dans ce sens.

La compétence d'***animation du réseau*** était abordée par El Akremi et al. (2009) comme une partie du savoir-faire de suivi et de contrôle des unités. Nos entretiens mettent en lumière d'une part le rôle central de l'animateur dans la réussite de la transformation omnicanale, et d'autre part la complexification de son périmètre d'action. Cela nous a poussé à considérer l'animation comme un savoir-faire à part entière. Si nos résultats ne changent pas fondamentalement le contenu du travail d'animation, qui reste centré sur l'accompagnement et le suivi des franchisés, ils indiquent néanmoins que le périmètre et les outils de suivi et d'audit mobilisés par les animateurs doivent être considérablement reconfigurés en raison de l'apparition de nouveaux canaux. Par ailleurs, avec cette complexification du rôle des animateurs, les réseaux doivent considérer le périmètre idéal en matière de nombre de franchisés qu'un animateur peut suivre efficacement, à défaut d'équiper les animateurs des outils de suivi et de contrôle qui permettent d'automatiser une partie importante de leur tâche.

Si la dimension ***juridique*** était initialement intégrée dans le savoir-faire de contrôle interne par El Akremi et al. (2009), l'omnicanalité l'a fait ressortir comme un savoir-faire à part entière qui doit permettre au franchiseur de gérer à la fois la relation avec le client final en termes d'adaptation des conditions de ventes aux nouveaux canaux et de mise en conformité avec la législation sur les données clients, et la relation avec les franchisés, notamment dans la répartition de la valeur à travers les différents canaux.

Enfin, le savoir-faire de ***reconfiguration*** était appréhendé dans les travaux précédents comme une forme d'agilité organisationnelle qui impliquait une adaptation et une amélioration continue des produits/services ainsi qu'une réactivité face aux évolutions de la demande (El Akremi et al., 2009). Dans un environnement concurrentiel toujours aussi turbulent, la capacité du réseau à modifier rapidement son offre reste primordiale. Mais les analyses menées indiquent également que, en raison de l'impact transversal d'une transformation omnicanale des réseaux, le savoir-faire de reconfiguration doit également inclure une priorisation des éléments à faire évoluer, une démarche claire de management de ces changements ainsi que la mise en place d'une approche *test & learn*.

A partir de ces résultats, le tableau 3 propose des préconisations managériales que les réseaux peuvent privilégier pour chaque savoir-faire.

Tableau 3. Préconisations managériales pour les différentes dimensions du savoir-faire omnicanal

Savoir-faire	Préconisations managériales
Le savoir-faire de design du parcours client	✓ Analyser les attentes et comportements des clients cibles ✓ Développer une compréhension fine des segments de clients ✓ Choisir les canaux à inclure dans le parcours client ✓ Connecter les points de contact dans des expériences optimales ✓ Effectuer une veille constante des nouveaux canaux pouvant enrichir le parcours client
Le savoir-faire d'intégration des canaux	✓ Proposer une diversité suffisamment grande de canaux ✓ Communiquer efficacement au client final sur le parcours client et les points de contact à sa disposition ✓ S'assurer de fournir une information, une image de marque, des services et des process cohérents aux clients à travers tous les canaux ✓ Développer des processus de suivi des clients tout au long de son parcours
Le savoir-faire de communication externe	✓ Se former continuellement sur les nouveaux canaux de communication ✓ Adapter sa communication aux spécificités de chaque canal ✓ Mesurer en continue le retour sur investissement de chaque canal ✓ Gérer les niveaux de communication marque/franchisé et national/local
Le savoir-faire d'animation du réseau	✓ Instiller au quotidien une culture de l'omnicanalité ✓ S'assurer que les animateurs maitrisent les nouveaux canaux et les intègrent dans leurs outils d'audit (tableaux de bord, grilles de reporting, outils digitaux) ✓ Mettre en place des process de remontées d'informations terrain pour s'adapter à l'instantanéité des canaux digitaux ✓ Déterminer le périmètre optimal des animateurs dans la stratégie omnicanale
Le savoir-faire de formation et de transmission	✓ Mettre en place des formations de nature technique sur l'utilisation des nouveaux canaux ✓ Mettre en place des formations de nature commerciale sur l'utilisation des nouveaux canaux ✓ Elargir la formation aux animateurs réseau ainsi qu'aux employés des franchisés ✓ Développer des formations continues sur l'omnicanalité en lien avec son évolution constante ✓ Utiliser les canaux digitaux dans la formation
Le savoir-faire de soutien aux franchisés	✓ Faciliter au maximum les interactions entre les franchisés (rencontres formelles, groupes WhatsApp, etc.) ✓ Proposer aux franchisés des référents clairement identifiés sur les différents sujets de l'omnicanalité ✓ Faire appel à des prestataires externes quand le soutien ne peut être trouvé en interne ✓ Mettre en place des plannings clairs de conduite du changement, étape par étape

Savoir-faire	Préconisations managériales
Le savoir-faire d'audit et de contrôle des franchisés	✓ Intégrer de nouveaux KPI relatifs aux nouveaux canaux dans les grilles d'audit (NPS, satisfaction client) ✓ Mettre en place un processus continu d'audit ✓ Inciter les franchisés à s'auto-auditer en leur donnant les outils d'évaluation nécessaires (grilles d'audit, informations sur la performance d'autres franchisés)
Le savoir-faire de marketing interne	✓ Segmenter les franchisés selon leur attitude et niveau d'adoption des stratégies omnicanales ✓ Pour les franchisés les plus réfractaires au digital, identifier des employés capables de porter le changement ✓ Mettre en avant dans le réseau des franchisés ayant adopté avec succès des stratégies omnicanales ✓ S'assurer que les franchisés aient accès au degré de transformation omnicanale de leurs confrères ✓ Communiquer en interne avec pédagogie et sur la base de chiffres sur l'efficacité des stratégies omnicanales ✓ Mettre en place des incitations financières (ou des sanctions si besoin) pour amener les franchisés les plus récalcitrants à adopter les canaux digitaux ✓ Proposer des solutions omnicanales « clés en main » dans lesquelles le franchisé n'a plus qu'à appliquer un process simple ✓ Faire participer au maximum les franchisés à l'élaboration de la stratégie omnicanale
Le savoir-faire de gestion de la data	✓ Mettre en place une gouvernance claire de la data en délimitant clairement qui a la responsabilité des données, à qui elles appartiennent et qui peut les utiliser ✓ Sensibiliser les franchisés à la collecte de données en magasin ✓ Investir dans les outils nécessaires (RCU, solutions d'analyse des données) ✓ S'assurer d'avoir en interne les compétences pour analyser les données (ex. recruter un data analyst/scientist) ✓ Identifier toutes les personnes en interne pouvant bénéficier de la donnée et communiquer efficacement avec elles ✓ Travailler à établir une culture de la data en montrant son efficacité (voir savoir-faire de marketing interne)
Le savoir-faire juridique	✓ Se mettre en conformité avec le RGPD et toute la législation concernant les données clients ✓ Adapter les conditions de vente aux différents canaux ✓ Mettre en place et communiquer des processus clairs de répartition de la valeur pour éviter tout sentiment de concurrence interne ✓ Savoir faire évoluer les contrats, chartes et manuels opératoires

Savoir-faire	Préconisations managériales
Le savoir-faire de reconfiguration	✓ Identifier les éléments de l'offre et les process qui ont besoin d'être reconfigurés en priorité ✓ Utiliser l'approche *test & learn* afin de tester et améliorer les solutions omnicanales envisagées ✓ Identifier les acteurs ayant besoin de change management et mettre en place des procédures claires de conduite du changement, étape par étape (voire savoir-faire de soutien aux franchisés)
Le savoir-faire de structuration organisationnelle	✓ Entamer une réflexion en interne sur le mode d'organisation le plus approprié compte tenu des spécificités du réseau (direction omnicanale dédiée, équipes transversales, équipes de projets omnicanaux, etc.) ✓ Entamer une réflexion en interne sur le mode de collaboration avec les franchisés le plus approprié compte tenu des spécificités du réseau (instances représentatives, commissions thématiques, structures mixtes franchiseur-franchisés, etc.) ✓ Identifier toutes les dimensions de la transformation omnicanale qui nécessitent le recours à un prestataire externe et s'assurer de la bonne interaction entre celui-ci et les franchisés

6.2. Question de recherche relative aux pratiques interactives de génération de la valeur omnicanale

Dans une deuxième question de recherche relative aux franchiseurs, nous avons soulevé la problématique des pratiques de génération interactive de valeur dans le cadre d'une stratégie omnicanale. Nos résultats indiquent qu'à la fois les pratiques interactives de cocréation que de coproduction de valeur omnicanale interviennent au niveau de quatre domaines clefs, liés au développement, au test, au déploiement et au perfectionnement de nouveaux canaux et, plus généralement, de toute innovation liée à la stratégie omnicanale. De façon intéressante, les analyses menées révèlent également que les pratiques interactives franchiseur-franchisés dans le domaine de l'omnicanalité peuvent par ailleurs détruire de la valeur. Quatre domaines de codestruction de la valeur omnicanale sont ainsi identifiés : des effets de ralentissement dans le déploiement de l'omnicanalité, une sur-mobilisation de ressources à la fois du franchiseur et du franchisés, une destruction de la valeur relationnelle et des effets de cannibalisation entre les canaux.

Par ailleurs, deux grandes formes d'interactions génératrices de la valeur commune sont mises en exergue. La première est une forme directe au sein de la relation de franchise, dans laquelle les franchisés génèrent de la valeur par leur interaction avec les animateurs réseau, les directions fonctionnelles ou les deux. La deuxième forme est indirecte et se fait en réseau, impliquant des parties-prenantes tierces à la relation de franchise, telles que d'autres franchisés ou des parties-prenantes externes. Enfin, les données collectées nous permettent de mettre en évidence différentes façons cohérentes dont ces pratiques interactives génèrent de la valeur, et faisant référence à deux styles de coproduction, la coproduction partenariale et la coproduction comme marketing interne, et à quatre styles de cocréation, la cocréation d'accompagnement, la cocréation de prise en main, la cocréation partenariale et la cocréation de mise en relation.

Pris ensemble, ces résultats nous permettent de compléter les travaux qui se sont intéressés aux pratiques de cocréation en général (ex. Grönroos, 2011 ; Ranjan et Read, 2016, Wilden et al., 2019), et plus spécialement à la cocréation dans le domaine de la franchise. Ces derniers demeurent aujourd'hui peu nombreux, conceptuels (Paswan et al., 2014), ou limités au cas de l'internationalisation des réseaux de franchise avec notamment l'étude de (Ghantous et al., 2013 ; Ghantous et Alnawas, 2021). Nous contribuons ainsi à ce champ de recherche de trois façons.

Premièrement, notre recherche est la première à notre connaissance à avoir étudié la cocréation et plus généralement les pratiques interactives de génération de la valeur dans la franchise dans le cadre de la transformation omnicanale des réseaux. En plus de mettre en évidence de multiples pratiques de génération interactive de valeur entre franchisés et franchiseur dans ce cadre, nos résultats corroborent ce qui a été rapporté dans le domaine de la franchise internationale en matière de coexistence de pratiques directes et en réseau (Ghantous et Alnawas, 2021), et qui apparaissent aussi dans d'autres relations B-to-B (Jaakkola et Hakanen, 2013).

Par ailleurs, les styles de cocréation que nous retrouvons dans l'omnicanalité reflètent en partie ceux mis en lumière par Ghantous et Alnawas (2021) dans le cadre de l'internationalisation, bien qu'ils ne soient moins nombreux. Spécifiquement, la cocréation partenariale dans l'omnicanalité se rapproche fortement du style du « partenaire » dans la franchise internationale. La cocréation d'accompagnement reflète des éléments des styles du « mentor » et du « gardien du temple », alors que la cocréation de prise en main se rapproche du style du « contrôleur ». Enfin, la cocréation de mise en relation réplique largement le style du « facilitateur » en franchise internationale. Ces rapprochements sont intéressants en ce qu'ils

reflètent des tendances générales que les franchiseurs peuvent suivre dans leurs activités interactives de génération de valeur et qui peuvent transcender les stratégies mises en œuvre.

Deuxièmement, si comme nous venons de le souligner, la littérature a commencé à s'intéresser aux pratiques de cocréation dans la franchise (Ghantous et Alnawas, 2021), la coproduction reste à l'inverse beaucoup moins étudiée. La coproduction a lieu lorsque le franchisé intervient dans le processus de création ou d'extraction de valeur du franchiseur. Nous montrons ainsi que, dans le cadre de la transformation omnicanale des réseaux, les franchisés ne sont pas des agents passifs et peuvent contribuer au développement de nouvelles innovations, être inclus dans le test des innovations, et être acteur du déploiement et du perfectionnement des stratégies omnicanales.

Les franchiseurs que nous avons rencontrés dans notre recherche sont conscients de cette valeur ajoutée des franchisés, au point de les solliciter et impliquer régulièrement dans la coproduction de l'omnicanalité. Cependant, les raisons derrière cette implication des franchisés sont variables, et vont d'une coproduction véritablement partenariale à une coproduction conçue comme un outil de marketing interne. De plus amples recherches sont nécessaires pour comprendre si ces différents styles de coproduction ont un impact différent sur la relation de franchise ou la qualité de la valeur coproduite.

Troisièmement, si la littérature a beaucoup étudié les pratiques interactives de génération de valeur, elle s'est à l'inverse moins intéressée à la destruction de valeur. La codestruction correspond ainsi à l'effet négatif sur la valeur qui résulte de l'intégration de ressources ou de processus de deux acteurs (Echeverri et Skålén, 2021 ; Plé et Chumpitaz, 2010). Nous complétons ces travaux en les étendant au domaine de la franchise et en montrant que, dans le cadre de la transformation omnicanale des réseaux, la collaboration entre franchiseur et franchisés peut s'avérer contreproductive et détruire de la valeur pour le franchisé, pour le franchiseur ou pour les deux.

Au niveau managérial, nos résultats nous permettent tout d'abord d'insister sur l'importance pour les réseaux de faciliter au maximum les pratiques de génération interactive de valeur dans le cadre de leur déploiement omnicanal. En effet, la littérature a montré qu'en plus de créer de la valeur, ces pratiques étaient également associées à un certain niveau de satisfaction relationnelle (Athaide et al., 2018). Ainsi, en favorisant la collaboration avec les franchisés, les réseaux peuvent non seulement bénéficier de leurs retours terrain, mais également renforcer le lien qui les unit en les impliquant dans le processus de décision. En outre, nos résultats offrent

aux franchiseurs un aperçu des domaines dans lesquels ils peuvent s'engager dans la cocréation avec des franchisés, ainsi que différentes voies possibles pour mettre en œuvre cette cocréation.

Par ailleurs, nos résultats doivent alerter les franchiseurs sur un certain nombre de pratiques qui sont à même de détruire de la valeur. Ainsi, il est important que la collaboration avec les franchisés soit ciblée sur des sujets pour lesquels l'interaction est vraiment centrale et à des moments clés du déploiement afin de ne pas retarder inutilement la transformation digitale. Il est également nécessaire d'essayer de faire en sorte que les ressources déployées dans l'interaction, en termes de temps ou d'investissement financier, ne soient pas démesurées par rapport aux résultats attendus. En outre, les franchiseurs doivent veiller à ce que les mécanismes conjoints mis en place ne soient pas des coquilles vides et que les remarques des franchisés soient réellement prises en compte. Si ça n'est pas le cas, il y a un fort risque de détérioration de la satisfaction du franchisé de sa relation avec le franchiseur. De plus, pour minimiser le sentiment des franchisés d'une concurrence intra-marque à la suite de l'introduction de certains canaux – sentiment qui pourrait ensuite entrainer une résistance et donc une destruction de valeur –, le franchiseur doit expliquer et démontrer la plus-value de ces canaux et mettre en place des mécanismes clairs de répartition de la valeur.

Enfin, nos résultats ont mis en exergue divers styles et formes d'interaction qui fournissent des informations importantes sur la manière dont la collaboration avec les franchisés peut se mettre en place et se structurer. Sur ce point, il est important que les franchiseurs entament une réflexion approfondie sur les spécificités de leur réseau, ses valeurs et son histoire, ainsi que sur les types d'interaction qu'ils souhaitent mettre en place avec leurs franchisés afin d'opter pour les mécanismes conjoints les plus adaptés à leur contexte qui permettront de générer le maximum de valeur pour le réseau.

Annexes

Annexe 1 : Guide d'entretien direction générale / direction de la stratégie / direction de la transformation

- **Contexte général et historique**
  - Où en sont-ils aujourd'hui du déploiement de l'omnicanalité ? Comprendre l'historique du déploiement et son évolution
  - Comment s'est passée la transformation omnicanale ?
  - Qui étaient les parties-prenantes impliquées ? en interne et en externe
  - Quels étaient les principaux obstacles et difficultés ?

- **Aspects stratégiques**
  - Quelle est l'importance de l'omnicanal dans la stratégie globale du réseau aujourd'hui ?
  - Comment évaluent-ils aujourd'hui la stratégie omnicanale de leur réseau (en matière de performance ; puis relativement à leurs concurrents) ?
  - Est-ce qu'il y a (eu) de la cannibalisation ? comment est-elle gérée ?
  - Comment cette stratégie et sa qualité ont-ils évolué ?
  - Quels sont les indicateurs / métriques / KPI de réussite/échec ?
  - Quelles limites ou échecs ont-ils rencontrés dans ce cadre par le passé ? comment les ont-ils dépassés ou résolus ? et aujourd'hui, qu'est-ce qui reste à faire ?

- **Savoir-faire omnicanal**
  - Quels éléments sont nécessaires pour réussir sa stratégie omnicanale ?
    - ➢ Quelles compétences et savoir-faire sont nécessaires ? Quelle culture interne ? Quelle organisation ? Où se situe l'omnicanalité dans l'organigramme ? qui sont les décisionnaires et les propriétaires ? Quel rôle des parties-prenantes externes (outsourcing de certaines fonctions) ?
  - A quel point le backoffice de l'omnicanal est-il intégré ? ou au contraire à quel point travaillent-ils (les différentes direction/parties-prenantes) en silos ?
    - ➢ Quels silos demeurent ? Qu'est-ce qui fait qu'ils demeurent (quels éléments techniques/ humains/organisationnels/culturels) ? Comment les dépasser ?

- L’omnicanal a-t-il transformé le savoir-faire métier ou uniquement le savoir-faire organisationnel ? en quoi ?

- **Omnicanal et franchise**
  - En quoi l’omnicanalité (et sa réussite) est-elle différente dans un réseau de franchise plutôt qu’un succursaliste ?
    - Quels obstacles et problèmes particuliers la franchise pose-t-elle à l’omnicanalité ? et vice-versa ?
  - Est-ce que l’omnicanalité remet en question le modèle de franchise ?
    - Quels fondamentaux du modèle sont les plus difficiles à concilier ?
    - Quelles adaptations au modèle de franchise sont nécessaires pour réussir l’omnicanalité ?
  - En quoi l’omnicanal modifie-t-il le métier de franchiseur ?
  - Comment l’omnicanalité a-t-elle affecté la relation franchiseur-franchisé ?
    - Quel est le rôle des franchisés dans une stratégie omnicanale ?
    - Quel rôle devraient-ils avoir pour optimiser une telle stratégie ?
    - Comment intègrent-ils les franchisés dans l’élaboration de la stratégie omnicanale ? et dans son exécution ? Comment peuvent-ils mieux les intégrer ?
    - Comment le franchiseur aide-t-il les franchisés à extraire le plus de valeur de l’omnicanalité ?

Annexe 2 : Guide d'entretien direction marketing / direction de la communication

- **Contexte général et historique**
  - Où en sont-ils aujourd'hui du déploiement de l'omnicanalité ? Comprendre l'historique
  - Quels sont les différents points de contacts qu'ils ont avec les clients aujourd'hui ?
    - Ont-ils une cartographie en place ? Quel est le rôle de chaque point de contact ? Lesquels ont pour objectif la communication, la transaction, ou double objectif ? Quelle est la frontière aujourd'hui entre canaux de communication et canaux de transaction ? Comment les différents canaux se complètent-ils ? Quelle est la contribution relative de chacun de ces types de canaux ?
  - Est-ce qu'il y a (eu) de la cannibalisation entre canaux ? comment est-elle gérée ?

- **Expérience client**
  - A quel point peuvent-ils suivre l'expérience client de bout en bout (customer journey) à travers les différents points de contact ?
  - Peuvent-ils dissocier/suivre/évaluer les points de contact franchiseur vs. franchisés ?
  - A quel point l'expérience client est intégrée ? Quels points de frictions entre canaux ?
    - Comment font-ils pour que l'expérience client soit intégrée et sans friction ? Quels éléments clefs de succès ? Quels obstacles et difficultés pour cette intégration ?
  - Quel rôle joue le digital dans l'expérience client en magasin ?
  - Comment s'assurent-ils de la cohérence entre le digital et le physique ?
  - Comment déterminer l'assortiment optimal selon les canaux ?
  - Quelle est leur connaissance des nouveaux comportements des consommation ? Niveau et mécanismes. Quelle sont les prospectives sur les comportements futurs ?
  - Quels sont leurs principaux défis aujourd'hui au niveau de l'expérience omnicanale ?

- **Design et backoffice**
  - A quel point l'expérience client est-elle aujourd'hui réfléchie en amont ?
  - Comment les nouveaux canaux sont-ils développés ? Déployés ?
  - Processus de design et de gestion de l'expérience client : qui sont les parties-prenantes ? quels sont leurs rôles respectifs ? quels mécanismes et processus de collaboration et de coordination entre elles pour offrir une expérience sans friction ?
  - A quel point le backoffice de l'omnicanal est-il intégré ? ou au contraire à quel point travaillent-ils (les différentes direction/parties-prenantes) en silos ?

- Quels silos demeurent ? Qu'est-ce qui fait qu'ils demeurent (quels éléments techniques/ humains/organisationnels/culturels) ? Comment les dépasser ?

- **La data**
  - Quel est le rôle de la data dans leur marketing aujourd'hui ?
  - Quelles métriques ?
  - Quelle gouvernance de la data ?
  - Où en sont-ils en matière de Test & Learn ?

- **Marketing omnicanal et franchise**
  - En quoi l'omnicanalité (et sa réussite) est-elle différente dans un réseau de franchise plutôt qu'un succursaliste ?
    - Quels obstacles et problèmes particuliers la franchise pose-t-elle à l'omnicanalité ? et vice-versa ?
  - Quelle liberté marketing est aujourd'hui laissée aux franchisés ?
    - Comment a-t-elle été décidée ? Et par qui ? Quels avantages/inconvénients à laisser une marge de liberté aux franchisés ?
  - Comment contrôler l'image de marque et l'expérience client dans un modèle de franchise ?
    - Y a-t-il des conflits (ex. image de marque) avec les franchisés à partir de la démultiplication des canaux ?
  - Comment intègrent-ils les franchisés dans l'élaboration de la stratégie omnicanale ? et dans son exécution ?
    - Comment peuvent-ils mieux les intégrer ?
    - Comment aident-ils les franchisés à extraire le plus de valeur de l'omnicanalité ?
  - La partie de leur site (ou le site séparé) dédiée aux futurs franchisés est-elle gérée par les directions marketing/communication ou développement, ou conjointement ?

- **Savoir-faire omnicanal**
  - Quels éléments sont nécessaires pour réussir son marketing omnicanal ?
    - Quelles compétences et savoir-faire sont nécessaires ? Quelle culture interne ? Quelle organisation ? Où se situe l'omnicanalité dans l'organigramme ? qui sont les décisionnaires et les propriétaires ? Quel rôle des parties-prenantes externes ?

Annexe 3 : Guide d'entretien direction juridique

- **Défis juridiques de l'omnicanalité**
  - Quels défis la démultiplication des canaux pose-t-elle au niveau juridique ?
  - Comment font-ils face à ces défis ?
    - Comment ont-ils adapté les outils existants (ex. le contrat de franchise) ? Quels nouveaux outils ont-ils introduits ? Quelle valeur juridique de ces nouveaux outils ?
  - Comment les adaptations au contrat et nouveaux outils ont-ils été développés ?
    - Par qui ? Quelles parties-prenantes ont été intégrée dans ce processus ? à quel niveau ou degré ? Plus spécifiquement, les franchisés ont-ils été associés ? comment ? Ont-ils remis à jours tous les anciens contrats pour les aligner aux nouveaux ?
  - Comment la valeur générée par les canaux online est-elle répartie entre franchiseur et franchisés ?
    - Sur quelle base ? qu'est-ce qui a influencé ces choix ? Quid de la valeur indirecte ?
  - Quels défis l'omnicanalité pose-t-elle face aux contraintes de liberté d'entreprendre et de droit de la concurrence ? Comment les gèrent-ils ?

- **Omnicanal et franchise**
  - En quoi l'omnicanalité (et sa réussite) est-elle différente dans un réseau de franchise plutôt qu'un succursaliste ?
  - Quels obstacles et problèmes particuliers la franchise pose-t-elle à l'omnicanalité ? et vice-versa ?
  - Est-ce que l'omnicanalité remet en question le modèle de franchise ?

- **Relation de franchise et conflit**
  - Y a-t-il des conflits qui découlent de la multi/omnicanalité ? Comment sont-ils résolus ?
  - Quels outils non-coercitifs sont en place dans la gestion de la relation de franchise ? quelle est leur place vis-à-vis ou en comparaison au contrat ?

- **Savoir-faire juridique et omnicanalité**
  - Comme la démultiplication des canaux a-t-elle affecté leur domaine d'action ?
  - Quelles compétences et savoir-faire sont nécessaires dans leur domaine d'action ?
  - Quels savoir-faire/compétences ont-ils du modifier/acquérir ? Comment ont-ils fait ?

Annexe 4 : Guide d'entretien direction digitale / direction des systèmes d'information / direction de la data

- **Contexte général**
  - Où en sont-ils aujourd'hui du déploiement de l'omnicanalité / de la transformation omnicanale ? Comprendre l'historique du déploiement et son évolution)
  - Quels obstacles ont-ils rencontrés ou rencontrent-ils dans cette transformation ?
  - En quoi l'omnicanalité (et sa réussite) est-elle différente dans un réseau de franchise plutôt qu'un succursaliste ?

- **Savoir-faire omnicanal**
  - Quels éléments sont nécessaires pour réussir sa stratégie / transformation omnicanale (de façon générale et plus spécifiquement dans leur domaine d'action) ?
    - Quelles compétences et savoir-faire sont nécessaires ? Quelle culture interne ? Quelle organisation ? Où se situe l'omnicanalité dans l'organigramme ? qui sont les décisionnaires et les propriétaires ? Quel rôle des parties-prenantes externes (outsourcing de certaines fonctions) ?
  - Comme la démultiplication des canaux a-t-elle affecté leur réseau ? quels savoir-faire/compétences ont-ils du modifier ou acquérir ? comment ont-ils fait cela ?

- **Rôle et gouvernance de la data**
  - Quelle est la place et rôle de la data dans leur réseau aujourd'hui ?
  - Quels sont les mécanismes de gestion de la data mis en place ?
  - Quels savoir-faire et compétences pour la gérer ? Quelles métriques ?
  - Où en sont-ils en matière de Test & Learn ?

- **Expérience omnicanale et son design**
  - Processus de design et de gestion de l'expérience omnicanale :
    - Qui sont les parties-prenantes ? Quels sont leurs rôles respectifs ? Quels mécanismes et processus de collaboration et de coordination entre elles pour offrir une expérience sans friction ? A quel point l'expérience omnicanale est-elle aujourd'hui réfléchie en amont ?

- A quel point le backoffice de l'omnicanal est-il intégré ? ou au contraire à quel point travaillent-ils (les différentes direction/parties-prenantes) en silos ?
  - Quels silos demeurent ? Qu'est-ce qui fait qu'ils demeurent (quels éléments techniques/ humains/organisationnels/culturels) ? Comment les dépasser ?
- A quel point l'expérience omnicanale est-elle intégrée ? quels sont les points de frictions entre canaux ?
  - Comment font-ils pour que l'expérience client soit intégrée et sans friction ? Quels sont les éléments clefs de succès ? et quels obstacles et difficultés rencontrent-ils dans cette intégration ?
- A quel point peuvent-ils suivre l'expérience client de bout en bout (customer journey) à travers les différents points de contact ?
  - Peuvent-ils dissocier/suivre/évaluer les points de contact franchiseur vs. franchisés ? Comment ? Quelles différences et/ou frictions constatent-ils ?
- Quel rôle joue le digital dans l'expérience client en magasin ?

- **Performance omnicanale**
  - Comment évaluent-ils aujourd'hui la stratégie omnicanale de leur réseau (en matière de performance ; puis relativement à leurs concurrents) ?
  - Quels critères et KPI ?

Annexe 5 : Guide d'entretien direction du développement

- **Omnicanalité et développement du réseau**
  - En quoi le fait d'être un réseau omnicanal impacte-t-il la fonction de développement du réseau ?
  - L'omnicanalité transforme-t-elle la proposition de valeur aux franchisés ?
    - A quel point la *qualité* de la stratégie omnicanale (et non seulement la multicanalité) est-elle partie de la proposition de valeur ? A quel point est-elle une attente des candidats à la franchise ? Comment est-elle mise en avant ? Est-ce qu'il y a des candidats à la franchise qui ont une attitude négative ou hésitante face au fait de devoir eux-mêmes gérer une unité franchisée multi/omnicanale ?
  - L'omnicanalité affecte-t-elle le profil des franchisés recherchés ?
  - L'omnicanalité affecte-t-elle le processus de recrutement des franchisés ?

- **Savoir-faire de développement et omnicanalité**
  - Comment la démultiplication des canaux par lesquels ils s'adressent aux candidats à la franchise a-t-elle affecté leur travail de développeur ?
  - Quels savoir-faire/compétences ont-ils du modifier ou acquérir ? comment ont-ils fait cela ?
  - Quel est le rôle des nouveaux canaux dans leur travail de développement ? Comment les intègrent-ils dans leur action de développement ?
  - A quel point connaissent-ils aujourd'hui les comportements des candidats à la franchise entre ces différents canaux ?
  - Y a-t-il un design délibéré du parcours omnicanal du candidat à la franchise ?

Annexe 6 : Guide d'entretien direction du réseau / direction d'exploitation / direction commerciale

- **Omnicanalité et gestion du réseau**
  - En quoi la démultiplication des canaux ces dernières années a-t-elle transformé le réseau ?
  - Est-ce qu'il y a de la résistance de certains franchisés à passer vers cette omnicanalité ?
    - De quelle nature ? quels canaux ? Quels profils de franchisés ? Comment varie l'attitude des franchisés à travers ces profils ?
  - Comment font-ils face à cette résistance ?
    - Est-ce que cette résistance est parfois source de conflits ?
    - Comment incitent-ils les franchisés récalcitrants à adopter de nouveaux canaux et de nouvelles pratiques ?
    - Que font-ils face à un refus durable ?

- **Accompagnement et suivi des franchisés**
  - Comment accompagnent-ils la transition des anciens franchisés vers les nouvelles pratiques omnicanales ?
  - Y a-t-il un suivi de l'activité omnicanale des franchisés (ex. sur les réseaux sociaux) ?
    - Comment se fait ce suivi, notamment pour les canaux digitaux ?
    - Quel est le degré d'adhésion aujourd'hui des franchisés à ce qui est attendu en matière d'omnicanalité ?
    - Comment gèrent-ils les écarts ? Comment inciter et aligner les franchisés ?
    - Y'a-t-il des conflits liés à ces aspects ?
  - Quelles adaptations de la formation et du suivi en ont résulté ?

- **Omnicanalité et relations de franchise**
  - Comment les relations au sein du réseau ont-elles évolué sous l'effet de l'omnicanalité ?
  - Relation franchiseur/franchisés : les franchisés se sentent-ils moins libres ? Est-ce qu'il y a plus de conflit ? ou au contraire ?
  - Relation entre franchisés : conflit ? cohésion ? entraide ?
  - Est-ce que l'omnicanalité pose des défis particuliers en matière de culture du réseau ?
  - Quid de la relation des franchisés à la marque ?

- **Les franchisés face à l'omnicanalité**
  - Est-ce que le savoir-faire du franchisé dans l'ère de l'omnicanal est différent de celui d'avant ?
  - Quel est le rôle des franchisés dans une stratégie omnicanale ? Quel rôle devraient-ils avoir pour optimiser une telle stratégie ?
  - Collaboration franchiseur-franchisés dans l'omnicanal : comment intègrent-ils les franchisés dans l'élaboration de la stratégie omnicanale ? et dans son exécution ?
  - Comment peuvent-ils mieux les intégrer ?
  - Comment le franchiseur aide-t-il les franchisés à extraire le plus de valeur de l'omnicanalité ?
  - Est-ce qu'il y a aujourd'hui des mécanismes de cogestion ou de cocréation à l'œuvre dans le réseau ? Si oui, dans quels domaines ? Comment ça marche ? Quel est le rôle des franchisés ?

- **Savoir-faire de direction d'un réseau omnicanal**
  - En quoi la démultiplication des canaux ces dernières années a-t-elle transformé leur fonction de direction du réseau ?
  - Quels savoir-faire/compétences ont-ils du modifier ou acquérir ? Comment ont-ils fait cela ?
  - Quels éléments sont nécessaires pour réussir la direction d'un réseau omnicanal
    - Quelles compétences et savoir-faire sont nécessaires ? Quelle culture interne ? Quelle organisation ? Où se situe l'omnicanalité dans l'organigramme ? qui sont les décisionnaires et les propriétaires ? Quel rôle des parties-prenantes externes ?

- **Omnicanal et franchise**
  - En quoi l'omnicanalité (et sa réussite) est-elle différente dans un réseau de franchise plutôt qu'un succursaliste ?
    - Quels obstacles/problèmes la franchise pose-t-elle à l'omnicanalité ? et vice-versa ?
  - Est-ce que l'omnicanalité remet en question le modèle de franchise ?
    - Quels fondamentaux du modèle sont les plus difficiles à concilier ?
    - Quelles adaptations au modèle de franchise sont nécessaires pour réussir l'omnicanalité ?
  - En quoi l'omnicanal modifie-t-il le métier de franchiseur ?

Annexe 7 : Guide d'entretien direction de la formation / académie de la franchise

- **Former à l'omnicanal**
  - Comment l'omnicanalité est-elle couverte/intégrée dans la formation ?
    - Quelle est sa place dans le dispositif de formation ?
    - Qu'est-ce qu'on apprend aux franchisés relativement à l'omnicanalité ? Comment on le leur apprend ? Quels défis on y rencontre ?
  - Est-ce qu'il y a des profils différents de franchisés en matière d'attitude et/ou de facilité et/ou d'autres vis-à-vis de cet apprentissage ?
  - Est-ce que le savoir-faire du franchisé est différent de celui d'avant l'omnicanalité ?

- **Formation continue des franchisés à l'ère omnicanale**
  - Comment font-ils pour accompagner la transition des anciens franchisés vers les nouvelles pratiques omnicanales ?
  - Y a-t-il des résistances ou des mécanismes de blocage ? Comment les traiter ?

- **L'omnicanal comme outil de formation**
  - Est-ce qu'ils approchent aujourd'hui la formation de façon omnicanale ? Comment ?
  - Si oui, quels défis rencontrent-ils ? Quels facteurs de réussite ?

- **Collaboration avec les autres parties-prenantes**
  - Comment les priorités, le contenu, les méthodes de formation, sont-ils définis ?
  - Quelle collaboration en backoffice avec les autres directions (ex. direction marketing) en matière de L&D ?
  - Quelle collaboration franchiseur-franchisés pour déterminer leurs besoins et les moyens optimaux de les former ?

- **Comment intègrent-ils les franchisés dans la formation d'autres franchisés ?**

- **Savoir-faire de formation et omnicanalité**
  - En quoi la démultiplication des canaux ces dernières années a-t-elle transformé la fonction de formation des franchisés ?
  - Quels savoir-faire/compétences ont-ils du modifier/acquérir ? Comment ont-ils fait ?
  - Quels éléments de formation sont nécessaires pour réussir une stratégie omnicanale ?

Annexe 8 : Guide d'entretien des animateurs réseau

- Comment l'omnicanalité croissante a-t-elle modifié le travail d'animateur réseau ?

- Comment ça modifie le rôle et le quotidien du franchisé ?
- Quel ressenti les franchisés leur renvoient-ils vis-à-vis cette omnicanalité ?
  - Comment gèrent-ils (eux, animateurs) ces craintes ou rejet, etc.
  - Et comment alignent-ils les franchisés ?
- Quels types de franchisés (quelles caractéristiques) jouent-ils le mieux le jeu de l'omnicanal ?

- Quels sont les besoins des franchisés en matière d'assistance omnicanale ?
  - Comment les expriment-ils ? Les expriment-ils d'ailleurs toujours où faut-il parfois percevoir des signaux faibles ?
- Comment assistent-ils les franchisés dans le cadre omnicanal (en complément des directions fonctionnelles type marketing ou de la formation centrale de l'académie) ?
  - Cette assistance suit elle un processus systématique ou est-elle plutôt au cas par cas, selon les demandes des franchisés ?
  - Est-ce que l'animateur utilise une approche multicanale/omnicanale pour assister les franchisés ?

- Est-ce qu'ils repèrent des innovations de canaux chez les franchisés ?
  - Que font-ils dans ce cas ? Comment répercutent-ils cela vers la centrale ?
  - Quel est leur rôle ? Aider le franchisé à développer cette innovation ou juste passer l'info à la centrale ?
  - Y a-t-il un processus clair et codifié pour cela dans leur réseau ? Est-ce qu'il devrait y en avoir ?

- Comment l'audit et le contrôle ont-ils évolué dans un contexte omnicanal ?
  - Auditent-ils tous les canaux du franchisé ?
  - Selon quelle grille ? y a-t-il eu des changements d'outils (ex. la grille d'audit) ?
  - Comment ça devrait être idéalement ?
  - Qu'est-ce que ces changements nécessitent-ils de leur part à eux, animateurs ?

- Est-ce qu'il y a plus de tensions ou de conflits avec les franchisés dus à l'omnicanalité ?
  - Comment les gèrent-ils

- Y a-t-il d'autres aspects de leur métier d'animateur qui ont changé avec l'omnicanalité ?
  - Si oui, comment ?
  - Quelles difficultés rencontrent-ils dans leur travail d'animateur dans un contexte omnicanal ?
  - Quel savoir-faire faut-il ? Comment est-ce différent du savoir-faire classique de l'animateur ?
  - Faut-il plus de ressources, de compétences pour un animateur, etc.
  - Y a-t-il du coup aussi plus de travail, plus de pression, sur un animateur ? Sont-ils plus sollicités par les franchisés ? Plus attendus sur certaines choses par la direction du réseau ?

Annexe 9 : Guide d'entretien des franchisés

- **Parcours et contexte général du franchisé**
- **Contexte multicanal du franchisé**
  - Par quel canaux ses propres clients rentrent-ils aujourd'hui en contact avec la marque-enseigne pour acheter et/ou communiquer ? et avec lui et son(ses) unité(s) ?
    - A-t-il un site web ? Quelle présence sur les réseaux sociaux ? Et plus généralement en ligne ?
  - Quelles évolutions y a-t-il eu à ce niveau depuis qu'il est dans le réseau ? Y a-t-il eu de nouveaux canaux et lesquels ? Comment ont-ils été introduits ?
  - Quelle marge liberté a-t-il sur chacun de ces canaux ? Sur le fait de les établir / sur la gestion de leur contenu / sur le fait de les refuser.
- **Attitude et perception de l'omnicanalité**
  - Que pense-t-il de la mise en place et du développement des stratégies omnicanales ? De la place du digital vs le physique ?
    - Quels en sont les avantages et inconvénients ?
  - Comment la démultiplication des canaux a-t-elle modifié ou impacte-t-elle sa façon de travailler ?
    - Quelle charge de travail cela représente ?
    - Quelles compétences a-t-il dû développer ? lesquelles lui manquent ?
    - Quelles difficultés a-t-il rencontrées : (logistique, technique, organisationnelle, humaine, juridique, etc.)
  - Comment le franchiseur l'accompagne-t-il ?
    - Lors de l'introduction de nouveaux canaux ? Et dans la durée ?
    - Comment peut-il mieux faire ?
  - Le réseau le pousse-t-il à ces développements ?
    - De quelle manière le réseau l'incite-t-il à ces pratiques ?
    - Quels risques prend-il s'il ne participe pas à cet effort omnicanal ?
  - Avec les actions omnicanales, les relations avec vos clients ont-elles évolué ?
  - Avec les actions omnicanales, est-ce que le savoir-faire métier a évolué ?

- **Sur le fait d'avoir ses propres canaux et la liberté liée**
  - Quelle est son attitude vis-à-vis cette liberté ou son manque ?
  - Qu'est-ce qui peut compenser le fait de limiter sa liberté de franchisé ?

- Cette liberté a-t-elle des aspects négatifs pour lui en tant que franchisé ?
- Quel rôle le franchisé doit-il avoir dans la mise en place des solutions omnicanales ?

- **Relations de franchise**
  - Avec les actions omnicanales, les relations avec le franchiseur ont-elles évolué ?
    - Comment ? Pourquoi ? Points positifs ? Points négatifs ?
    - Est-il sollicité par le franchiseur en matière d'omnicanalité ?
    - A-t-il eu des conflits liés à l'omnicanalité ?
    - Est-ce que le site web est un concurrent ?
  - Connaît-il des franchisés avec une attitude négative ou qui résistent à l'omnicanalité ?
  - Impact sur la relation aux autres franchisés
    - Les relations avec les autres franchisés ont-elles évolué ? comment ? pourquoi ?
    - A-t-il eu des conflits liés à ces technologies ?
    - Le partage d'expérience entre franchisés existe-t-il ? Comment ? A l'initiative de qui ?

Table des matières

Remerciements 2

Liste des figures 4

Liste des tableaux 5

Résumé 6

1. Introduction 8

2. Cadre théorique et questions de recherche 10

2.1. Le savoir-faire omnicanal 10

2.2. Les pratiques interactives de génération de valeur dans un cadre omnicanal 13

2.2.1. Cocréation, coproduction, et codestruction de valeur 14

2.2.2. Les pratiques interactives de génération de valeur 16

3. L'étude empirique 18

4. Le savoir-faire omnicanal en franchise 22

4.1. Le design du parcours client 24

4.1.1. Analyser les attentes et comportements des clients cibles 24

4.1.2. Développer une compréhension fine des segments de clients 26

4.1.3. Choisir les canaux à inclure dans le parcours client 28

4.1.4. Connecter les points de contact 31

4.1.5. Orienter le parcours client vers certains canaux 33

4.1.6. Faire évoluer et enrichir l'expérience par des canaux supplémentaires 35

4.2. L'intégration des canaux 36

4.2.1. Gestion de la configuration du dispositif omnicanal 37

4.2.2. Gestion de la cohérence du dispositif omnicanal 38

4.3. La communication externe 43

4.3.1. Savoir promouvoir et protéger la marque 44

4.3.2. Maîtriser les outils de communication 45

4.3.3. Développer le contenu adéquat 46

4.3.4. Gérer les budgets de communication 48
4.3.5. Mesurer l'efficacité de la communication 50
4.4. L'animation du réseau 51
4.4.1. Complexification du savoir-faire d'animation 52
4.4.2. Reconfiguration du périmètre et des outils d'animation 57
4.5. Formation et transmission du savoir-faire 61
4.5.1. Les sujets de la formation 61
4.5.2. Les cibles de la formation 64
4.5.3. L'organisation de la formation 65
4.6. Le soutien aux franchisés 68
4.6.1. Faciliter l'interaction et le soutien entre franchisés 69
4.6.2. Organiser le soutien par des parties-prenantes internes 70
4.6.3. Organiser le soutien par des parties-prenantes externes 71
4.6.4. Accompagner les franchisés dans la gestion du changement 72
4.7. L'audit et le contrôle des franchisés 73
4.7.1. Les indicateurs clefs de performance (KPI) 74
4.7.2. Les sphères de l'audit et du contrôle 76
4.7.3. La cadence de l'audit-contrôle 78
4.7.4. Faciliter l'auto-évaluation par les franchisés 79
4.8. Le marketing interne 80
4.8.1. La segmentation et le ciblage différencié des franchisés 81
4.8.2. Le recours à des agents internes de changement et à des ambassadeurs crédibles 84
4.8.4. La pédagogie par les chiffres 87
4.8.5. Les incitations financières 88
4.8.6. Des outils omnicanaux attractifs 89
4.8.7. Une approche collaborative franchiseur-franchisés 90

4.8.8. Marketing interne en direction des cibles autres que les franchisés 91
4.9. La gestion de la data 93
4.9.1. Savoir mettre en place une gouvernance de la donnée 94
4.9.2. Savoir déterminer les bons KPI 98
4.9.3. Savoir collecter et organiser les données 100
4.9.4. Savoir analyser et interpréter la donnée 102
4.9.5. Savoir diffuser la donnée, ses apports, et sa culture dans le réseau 104
4.9.6. Savoir utiliser la donnée et le business intelligence pour créer de la valeur 107
4.10. Le savoir-faire juridique 109
4.10.1. Considérations qui affectent les choix juridiques des franchiseurs 110
4.10.2. Gérer les questions juridiques relatives aux aspects omnicanaux de la relation avec les consommateurs 112
4.10.3. Gérer les questions juridiques relatives aux aspects omnicanaux de la relation avec les franchisés 116
4.11. Le savoir-faire de reconfiguration 129
4.11.1. Déterminer les éléments de l'offre et des process qui ont besoin d'être reconfigurés en priorité 130
4.11.2. Reconfigurer à travers une approche *test & learn* 132
4.11.3. Manager le changement 134
4.12. Le savoir-faire de structuration organisationnelle 136
4.12.1. Déterminer les structures organisationnelles optimales dans les équipes du franchiseur 137
4.12.2. Déterminer les structures de collaboration franchiseur-franchisés 140
4.12.3. Déterminer le recours optimal aux prestataires 142
5. Les pratiques de génération interactive de la valeur dans un cadre omnicanal 146
5.1. Les domaines de génération interactive de valeur dans un cadre omnicanal 146
5.1.1. Les pratiques de cocréation par le franchiseur 147
5.1.2. Les pratiques de coproduction par les franchisés 155

5.1.3. Les pratiques de codestruction de la valeur omnicanale 162

5.2. Les acteurs impliqués et leur rôle dans les pratiques interactives de génération de la valeur omnicanale 165

5.2.1. Les pratiques interactives directes de génération de valeur 166

5.2.2. Les pratiques interactives de génération de valeur en réseau 168

5.3. Les styles de génération interactive de valeur des franchiseurs 170

5.3.1. Les deux styles de coproduction 171

5.3.2. Les quatre styles de cocréation 173

6. Discussion des résultats 176

6.1. Question de recherche relative aux composantes du méta-savoir-faire omnicanal dans la franchise 176

6.1.1. De nouveaux savoir-faire pour une ère omnicanale 178

6.1.2. De nouveaux savoir-faire pour une ère omnicanale 179

6.2. Question de recherche relative aux pratiques interactives de génération de la valeur omnicanale 184

Annexes 188

Annexe 1 : Guide d'entretien direction générale / direction de la stratégie / direction de la transformation 188

Annexe 2 : Guide d'entretien direction marketing / direction de la communication 190

Annexe 3 : Guide d'entretien direction juridique 192

Annexe 4 : Guide d'entretien direction digitale / direction des systèmes d'information / direction de la data 193

Annexe 5 : Guide d'entretien direction du développement 195

Annexe 6 : Guide d'entretien direction du réseau / direction d'exploitation / direction commerciale 196

Annexe 7 : Guide d'entretien direction de la formation / académie de la franchise 198

Annexe 8 : Guide d'entretien des animateurs réseau 199

Annexe 9 : Guide d'entretien des franchisés 201

Table des matières 203

Références 208

Références

Abraham, R., Schneider, J., & Vom Brocke, J. (2019). Data governance: A conceptual framework, structured review, and research agenda. *International Journal of Information Management*, 49, 424-438.

Athaide, G. A., Zhang, J. Q., & Klink, R. R. (2018). Buyer relationships when developing new products: a contingency model. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 34(2), 426-438.

Bain & Company (2015). Three rules for building the modern retail organization. Noble, A., Anderson, J., & Thakarar, S.

Baxendale, S., Macdonald, E.K., & Wilson, H.N. (2015). The impact of different touchpoints on brand consideration. *Journal of Retailing*, 91(2), 235-253.

Belvaux, B., & Notebaert, J.-F. (2018). Crosscanal et Omnicanal. 2ème édition. Dunod, Malakoff.

Branellec, G., & Perrigot, R. (2013). Franchise et e-commerce : Une approche droit-marketing des problématiques liées à l'exclusivité territoriale. *Décisions Marketing*, 71, 31-44.

Bressolles, G. & Viot, C. (2021). L'intégration des canaux de distribution en contexte de transition digitale : une relecture par la théorie des ressources. *Systèmes d'information & Management*, 26, 9-44.

Cliquet, G., & Voropanova, E. (2016). E-commerce and encroachment: evidence from French franchise networks. *Journal of Marketing Channels*, 23(3), 114-128.

Cochet, O., Dormann, J., & Ehrmann, T. (2008). Capitalizing on franchisee autonomy: Relational forms of governance as controls in idiosyncratic franchise dyads. *Journal of Small Business Management*, 46(1), 50-72.

Corsaro, D. (2019). Capturing the broader picture of value co-creation management. *European Journal of Management*, 37(1), 99-116.

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

DAMA International (2009). The DAMA guide to the data management body of knowledge. Technics Publications, LLC., New Jersey

Echeverri, P., & Skålén, P. (2011). Co-creation and co-destruction: A practice-theory based study of interactive value formation. *Marketing theory*, 11(3), 351-373.

Echeverri, P., & Skålén, P. (2021). Value co-destruction: Review and conceptualization of interactive value formation. *Marketing Theory*, 21(2), 227-249.

El Akremi, A., Herrbach, O., Mignonac, K., & Perrigot, R. (2009). « Quels sont les savoir-faire nsources de l'avantage concurrentiel en franchise ». Rapport d'étude commanditée par la Fédération Française de la Franchise, Paris.

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

Forrester (2014). Customer desires vs. retailer capabilities: minding the omni-channel commerce gap. *A Forrester Consulting Thought Leadership Paper Commissioned by Accenture and Hybris, an SAP company* (January).

Frazer, L., Merrilees, B., & Wright, O. (2007). Power and control in the franchise network: an investigation of ex-franchisees and brand piracy. *Journal of Marketing Management*, 23(9-10), 1037-1054.

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

Ghantous, N., Chameroy, F., Léo, P-Y., & Philippe, J. (2013). *L'internationalisation des réseaux de franchise : processus et clefs de succès*. Rapport de recherche pour la Fédération Française de la Franchise.

Ghantous, N., & Das, S.S. (2018). International franchising and performance: A resource-based perspective. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 46(8), 744–763.

Ghantous, N., Das, S. S., & Chameroy, F. (2018). Governance capabilities and relationship performance in international franchising. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 40, 19-30.

Gillis, W.E., Combs, J.G., & Ketchen Jr, D.J. (2014). Using resource–based theory to help explain plural form franchising. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(3), 449-472.

Grönroos, C. (2011). A service perspective on business relationships: The value creation, interaction and marketing interface. *Industrial Marketing Management*, 40 (2), 240–247.

Grönroos, C., & Voima, P. (2013). Critical service logic: Making sense of value creation and co-creation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41(2), 133–150.

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

Homburg, C., Jozić, D., & Kuehnl, C. (2017). Customer experience management: toward implementing an evolving marketing concept. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(3), 377-401.

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

Jaakkola, E., & Hakanen, T. (2013). Value co-creation in B-to-B networks. *Industrial Marketing Management*, 42, 47–58.

Kohtamäki, M., & Rajala, R. (2016). Theory and practice of value co-creation in B2B systems. *Industrial Marketing Management*, 56, 4-13.

Lawrence, B., & Kaufmann, P. J. (2011). Identity in franchise systems: The role of franchisee associations. *Journal of Retailing*, 87(3), 285-305.

Le Nadant, A-L., & Simon-Lee, F. (2021). *Les savoir-faire en franchise : performance et effets concurrentiels, état de la recherche et implications managériales*. Rapport de recherche pour la Fédération Française de la Franchise.

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

Lemon, K.N., & Verhoef, P.C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69-96.

Makkonen, H., & Olkkonen, R. (2017). Interactive value formation in Interorganizational relationships: Dynamic interchange between value co-creation, no-creation, and codestruction. *Marketing Theory*, 17(4), 517–535.

McColl-Kennedy, J.R., Vargo, S.L., Dagger, T.S., Sweeney, J.C., & van Kasteren, Y. (2012). Health care customer value cocreation practice styles. *Journal of Service Research*, 15(4), 370–389.

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

Ng, S.C., Plewa, C., & Sweeney, J.C. (2016). Professional service providers' resource integration styles (PRO-RIS) facilitating customer experiences. *Journal of Service Research*, 19(4), 380–395.

Ng, S.C., Sweeney, J.C., & Plewa, C. (2019). Managing customer resource endowments and deficiencies for value cocreation: Complex relational services. *Journal of Service Research*, 22(2), 156-172.

Paswan, A. K., D'Souza, D., & Rajamma, R. K. (2014). Value co-creation through knowledge exchange in franchising. *Journal of Services Marketing*, 28(2), 116-125.

Paswan, A. K., & Wittmann, C. M. (2009). Knowledge management and franchise systems. *Industrial Marketing Management*, 38(2), 173-180.

Perrigot, R., Alkremi, A. E., Mignonac, K., Roussel, P., & Vicens, C. (2006). « Savoir-faire opérationnels, savoir-faire tacites, savoir-faire transmis et non-transmis, évolutions et perspectives managériales pour la franchise ». Rapport d'étude commanditée par la Fédération Française de la Franchise, Paris.

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

Perrigot, R., Basset, G., Briand, D., & Cliquet, G. (2013b). Franchisees' websites and concept uniformity: a new challenge for franchisors. *In* T. Ehrmann, J. Windsperger, G. Cliquet, G. Hendrikse (Eds.), *Network Governance: Alliances, Cooperatives and Franchise Chains*, Springer-Verlag, pp. 231-254.

Plé, L., & Chumpitaz, C.R. (2010), Not always co-creation: introducing interactional co-destruction of value in service-dominant logic. *Journal of Services Marketing*, 24(6), 430-437.

Plé, L. (2017). Why do we need research on value co-destruction? *Journal of Creating Value*, 3(2), 162-169.

Prior, D. D., & Marcos-Cuevas, J. (2016). Value co-destruction in interfirm relationships: The impact of actor engagement styles. *Marketing Theory*, 16(4), 533-552.

Quinn, B. (1999). Control and support in an international franchise network. *International Marketing Review*, 16(4/5), 345-362.

Ranjan, K. R., & Read, S. (2016). Value co-creation: Concept and measurement. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44(3), 290–315.

Ries, E. (2011). The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses. Currency.

Russo-Spena, T., & Mele, C. (2012). Five co-s' in innovating: A practice-based view. *Journal of Service Management*, 23(4), 527–553.

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

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

Sousa, R., & Voss, C. A. (2006). Service quality in multichannel services employing virtual channels. *Journal of Service Research*, 8(4), 356-371.

Teece, D.J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.

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

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

Watson, A., Senyard, J., & Dada, O. L. (2020). Acts of hidden franchisee innovation and innovation adoption within franchise systems. *Industrial Marketing Management*, 89, 431-445.

Wilden, R., Gudergan, S., Akaka, M. A., Averdung, A., & Teichert, T. (2019). The role of cocreation and dynamic capabilities in service provision and performance: A configurational study. *Industrial Marketing Management*, 78(April), 43–57.