

# **Les franchisés face à l'omnicanalité :**

Pratiques, perceptions, et impact sur leurs  
relations à la marque et au franchiseur

**Novembre 2022**

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

Rapport de recherche commandité par

Avec le soutien de



## Remerciements

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

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

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

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

## Equipe de recherche

### *Coordinateur de l'équipe de recherche*

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

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

### *Membres*

Fabienne Chameroy, Maître de Conférences en Science de Gestion, Aix Marseille Université, CERGAM. [fabienne.chameroy@univ-amu.fr](mailto:fabienne.chameroy@univ-amu.fr)

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

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

Sophie Jeanpert, Maître de Conférences en Science de Gestion, Aix Marseille Université, CRET-LOG. [sophie.jeanpert-henry@univ-amu.fr](mailto:sophie.jeanpert-henry@univ-amu.fr)

Maryline Schultz, Maître de Conférences en Science de Gestion, Université de Bourgogne, CREGO. [maryline.schultz@u-bourgogne.fr](mailto: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. Les études empiriques .....	16
4. Les facteurs sous-jacents à l'adoption de l'omnicanalité par les franchisés.....	21
5. Perceptions de l'omnicanalité par les franchisés .....	48
6. L'adoption des différents canaux .....	52
7. Segmentation des franchisés selon les pratiques omnicanales.....	60
8. Impact de l'omnicanalité sur la relation des franchisés au franchiseur et à la marque.....	81
9. Discussion des résultats .....	94
Annexes .....	104
Table des matières .....	116
Références .....	119

## Liste des figures

Figure 1. Facteurs sous-jacents à l'adoption de l'omnicanalité par les franchisés selon le modèle de la théorie du comportement planifié (TPB).....	11
Figure 2. Impact de la mise en place des stratégies omnicanales sur la qualité des relations de franchise .....	15
Figure 3. Répartition des répondants selon les secteurs d'activité.....	20
Figure 4. Répartition des répondants selon le nombre d'unités et d'enseignes opérées en franchise .....	20
Figure 5. Facteurs sous-jacents à l'adoption de l'omnicanalité par les franchisés selon l'étude qualitative .....	22
Figure 6. Les canaux dont le taux d'adoption par les franchisés dépasse 50%.....	52
Figure 7. Taux d'adoption des réseaux sociaux par les franchisés .....	54
Figure 8. Taux d'adoption des différents canaux de vente selon le nombre d'unités et d'enseignes opérées par le franchisé .....	56
Figure 9. Taux d'adoption de Google My Business selon le nombre d'unités et d'enseignes opérées par le franchisé .....	56
Figure 10. Les canaux perçus comme les plus efficaces par les franchisés .....	58
Figure 11. Taille des huit segments de franchisés.....	60
Figure 12. Orientation générale des différents segments en matière d'omnicanalité .....	61
Figure 13. Ecart entre les segments significativement au-dessus et en-dessous de la moyenne pour la satisfaction relationnelle, la performance, et la valeur omnicanale perçue.....	80
Figure 14. Modèle de recherche de l'impact de l'omnicanalité sur la relation des franchisés au franchiseur et à la marque-enseigne .....	82
Figure 15. Les huit piliers du savoir-faire de marketing interne .....	96

## Liste des tableaux

Tableau 1. Caractéristiques des participants à l'étude qualitative.....	17
Tableau 2. Echelle réduite de la valeur omnicanale perçue .....	51
Tableau 3. Caractéristiques des segments en matière d'adoption des différents canaux .....	63
Tableau 4. Analyse des covariables pour chaque segment .....	73
Tableau 5. Probabilités conditionnelles d'appartenir à chaque segment compte tenu du nombre d'unités et d'enseignes opérée.....	75
Tableau 6. Impact de l'appartenance aux différents segments sur la satisfaction relationnelle, la performance, et la valeur omnicanale perçue .....	79
Tableau 7. Déterminants de la valeur omnicanale perçue.....	83
Tableau 8. Déterminants de la satisfaction relationnelle.....	84
Tableau 9. Déterminants de l'engagement envers la marque-enseigne .....	85
Tableau 10. Effets indirects des déterminants de l'engagement envers la marque-enseigne...	85
Tableau 11. Comparaison du modèle entre les primo-franchisés et ceux ayant une expérience passée en franchise .....	88
Tableau 12. Comparaison du modèle entre les franchisés avec ou sans exclusivité territoriale .....	92
Tableau 13. Principales caractéristiques des segments de franchisés en matière d'omnicanalité .....	99

## Résumé

L'objectif de ce rapport est d'approfondir notre compréhension de la relation des franchisés à l'omnicanalité. Plus particulièrement, il s'intéresse d'une part à l'acceptation et l'adoption de l'omnicanalité par les franchisés et, d'autre part, à l'impact de la mise en place de stratégies omnicanales dans les réseaux sur la relation de franchise.

Le rapport apporte des réponses à quatre questions de recherche comme résumé ci-dessous. Pour ce faire, il repose sur deux études empiriques complémentaires. La première, de nature qualitative, se base sur 23 entretiens semi-directifs conduits avec des franchisés. La deuxième, de nature quantitative, est une étude par questionnaire auprès de 400 franchisés. Les deux études interrogent des franchisés de réseaux et de secteurs variés, avec des niveaux différents d'ancienneté dans la franchise et de recours aux divers canaux physiques et digitaux, opérant dans diverses régions françaises, à la fois en zone urbaine et rurale.

### ***QR. 1.1. Quels sont les facteurs sous-jacents à l'adoption de l'omnicanalité par les franchisés ?***

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

### ***QR. 1.2. Existe-t-il des profils types de franchisés en matière des canaux qu'ils proposent à leurs clients pour interagir avec la marque-enseigne d'un réseau de franchise ?***

Nous mettons en évidence huit segments de franchisés : les magasins multi-communicateurs, les réfractaires concentrés, les vendeurs hors-ligne, les enseignes retardataires, les orientés communication, les vendeurs en ligne délégués, les orientés vente, et les multicanaux enthousiastes. Ces segments diffèrent les uns des autres en termes du nombre de canaux adoptés

ainsi que leur usage (ex. canaux de communication ou de vente, recours aux canaux en ligne, prééminence des canaux du franchiseur ou du franchisé). L'âge du réseau, le secteur d'activité, le soutien du franchiseur, le nombre d'unités et l'empowerment du franchisé, la concurrence interne perçue, et l'engagement envers la marque influencent l'appartenance aux segments.

***QR 2.1. Quel est l'impact de l'adoption d'une stratégie omnicanale sur la relation des franchisés au franchiseur ?***

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

***QR 2.2. Quel est l'impact de l'adoption d'une stratégie omnicanale sur la relation des franchisés à la marque ?***

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

# 1. Introduction

L'omnicanalité s'est imposée pendant la dernière décennie comme une tendance de fond dans le commerce et les services. L'accélération du progrès digital, ainsi que les mutations du comportement des consommateurs et leur exigence croissante pour des expériences fluides à travers un nombre important de canaux, ont participé à renforcer cette tendance et à accélérer le besoin d'y adhérer. Les réseaux de franchise, qui n'échappent pas à cette exigence, ont déjà bien amorcé leur transformation omnicanale, même si cette dernière se trouve à différents stades selon les réseaux.

Le choc exogène qu'a représenté la crise du COVID et les restrictions qui l'ont accompagnée en matière de commerce traditionnel ont accéléré cette tendance. Ainsi, la dernière Enquête Annuelle de la Franchise<sup>1</sup> met en avant que 96% des franchiseurs ont accentué leur communication digitale externe pendant la crise sanitaire et que 64% ont développé de nouveaux canaux de vente. Cette mutation devrait se poursuivre avec neuf franchiseurs sur dix qui déclarent envisager de poursuivre les investissements digitaux sur les 12 mois suivants. Le déploiement de l'omnicanalité se met également en place du côté des franchisés. Ainsi, la même enquête souligne qu'un franchisé sur deux propose la prise de rendez-vous en ligne et que 48% proposent le Click & Collect. Ce chiffre grimpe même à 76% dans le secteur des CHR.

Le rapport des franchisés à l'omnicanalité n'a pas reçu d'attention particulière dans la littérature. Les études existantes ont en effet investigué la relation des franchisés à certains canaux en particulier, tels que les réseaux sociaux (ex. Sashi et Brynildsen, 2022), les sites web (ex. Perrigot et al., 2013a, 2013b), ou les systèmes d'intranet (ex. Iyengar et al., 2015 ; Park et al., 2014). Pourtant, l'omnicanalité pose des défis particuliers au niveau des franchisés, au-delà de ceux qui surgissent au niveau global du réseau et qui sont de la responsabilité du franchiseur. Lafontaine (2014) souligne ainsi que l'adoption et la diffusion de nouveaux canaux, et plus globalement de la technologie, fait face à des défis particuliers dans un cadre franchisé en comparaison aux réseaux intégrés. Spécifiquement, cette auteure souligne que les coûts et les bénéfices d'adoption de canaux technologiques sont distribués de façon inégale entre franchiseurs et franchisés, et que ces derniers ont des objectifs différents. Ainsi, la priorité des franchisés est de maximiser le retour pour leur(s) unité(s) et non pour le réseau dans sa globalité. En parallèle, alors que le coût d'adoption leur incombe en grande majorité, les bénéfices

---

<sup>1</sup> 18<sup>ème</sup> Enquête Annuelle de la Franchise, réalisée par la Banque Populaire en partenariat avec la FFF et Kantar (2022). <https://www.banquepopulaire.fr/professionnels/artisan-commercant-franchise/enquete-franchise/>

peuvent revenir en partie au franchiseur voire à d'autres franchisés qui ne participent pas autant à l'effort d'adoption.

L'adoption des canaux et leur harmonisation dans une stratégie omnicanale peut alors rencontrer dans les réseaux franchisés des défis au niveau déjà de la résistance des franchisés, des comportements de passager clandestin qui font ressortir des problèmes d'agence horizontale, ainsi que d'exacerbation de la concurrence intra-marque par l'apparition d'une e-concurrence interne (Bridges, 2017 ; Chanut et al., 2020 ; Cliquet et Voropanova, 2016). Au-delà de retarder l'adoption et la diffusion des canaux et de l'omnicanalité, ces problématiques pourraient conduire à une montée des conflits dans les réseaux et la détérioration des relations de franchise (Lafontaine, 2014).

Partant de ces considérations, cette recherche s'intéresse aux perceptions et aux pratiques des franchisés face au déploiement stratégique d'un ensemble cohérents de canaux par lesquels la marque-enseigne peut interagir avec ses clients. Plus spécifiquement, cette recherche vise d'une part à étudier l'acceptation et l'adoption de l'omnicanalité au niveau des franchisés, et d'autre part la façon dont le déploiement d'une stratégie omnicanale par les réseaux de franchise impacte la relation du franchisé au franchiseur et à la marque-enseigne.

Les sections suivantes de ce rapport présentent d'abord le cadre théorique et les questions de la recherche, suivis par une description des deux études empiriques mises 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.

## 2. Cadre théorique et questions de recherche

### 2.1. Acceptation et adoption de l'omnicanalité par les franchisés

Nous proposons d'aborder la question de l'acceptation et de l'adoption de l'omnicanalité par les franchisés sous deux angles complémentaires. Le premier angle s'intéresse particulièrement aux facteurs qui influencent les intentions des franchisés d'adopter des canaux dans le cadre d'une stratégie omnicanale de leur réseau. Nous formulons ainsi notre première question de recherche :

***QR. 1.1. Quels sont les facteurs sous-jacents à l'adoption de l'omnicanalité par les franchisés ?***

L'acceptation et la diffusion des innovations technologiques de façon générale (Davis, 1989), et plus particulièrement dans les réseaux de franchise (ex. Park et al., 2014), est souvent étudiée sous l'angle du modèle d'acceptation de la technologie (Technology Acceptance Model, TAM). Dans ce modèle, deux croyances centrales de l'utilisateur, à savoir la perception de l'efficacité de la technologie (amélioration des performances) et de la facilité d'usage (efforts nécessaires à la prise en main de la technologie), influencent son attitude envers la technologie. Cette attitude, qui renvoie à l'évaluation par l'utilisateur de la désirabilité de l'emploi de la technologie, explique à son tour l'intention d'utiliser la technologie, et qui est nécessaire pour déclencher le comportement d'adoption.

Le modèle TAM est fortement lié à la théorie du comportement planifié (Theory of Planned Behavior, TPB ; Ajzen et Madden, 1986 ; Ajzen, 1991) qui indique que l'adoption d'un comportement donné résulte d'un processus cognitif et émotionnel qui est influencé par l'attitude envers le comportement, les normes subjectives et le contrôle comportemental perçu. Cette théorie a été récemment mobilisée pour comprendre les intentions entrepreneuriales de façon générale et plus particulièrement dans la franchise (Croonen et al., 2021 ; Ghantous, 2018). Elle nous semble plus utile à mobiliser que le modèle TAM pour étudier l'acceptation et l'adoption de l'omnicanalité par les franchisés, cette stratégie allant au-delà de la simple adoption d'un canal technologique en particulier.

En appliquant ce cadre théorique à notre contexte, nous proposons d'explorer l'adoption de stratégies omnicanales par les franchisés comme étant la résultante de trois grands facteurs (figure 1) :

- L'attitude des franchisés envers l'omnicanalité. Cette attitude peut être plutôt positive – on parlera alors de motivations et de bénéfices – ou plutôt négative – ce qui nous amènera à évoquer les craintes et les appréhensions des franchisés vis-à-vis des stratégies omnicanales.
- Le contrôle comportemental perçu, qui peut être ici défini comme la facilité ou la difficulté perçue par les franchisés à adopter des solutions omnicanales.
- Les normes subjectives, faisant référence à toutes les influences sociales qui peuvent jouer un rôle dans l'intention d'adopter des stratégies omnicanales.

Le deuxième angle s'intéresse aux pratiques actuelles des franchisés en matière d'adoption des divers canaux pour vendre et/ ou communiquer avec leurs clients. Particulièrement, deux caractéristiques importantes dans les stratégies omnicanales actuelles des réseaux de franchisés sont intéressantes à souligner. D'une part, les acteurs de ces réseaux, qu'ils soient franchiseurs ou franchisés, disposent d'un grand nombre de canaux physiques et digitaux parmi lesquels choisir. D'autre part, pour des raisons à la fois juridiques et culturellement liées au modèle même de la franchise, les franchisés conservent une grande marge de manœuvre dans le choix des canaux qu'ils souhaitent adopter. Autrement dit, on peut s'attendre à observer une hétérogénéité dans le choix des canaux non seulement inter-réseaux mais également intra-réseau.

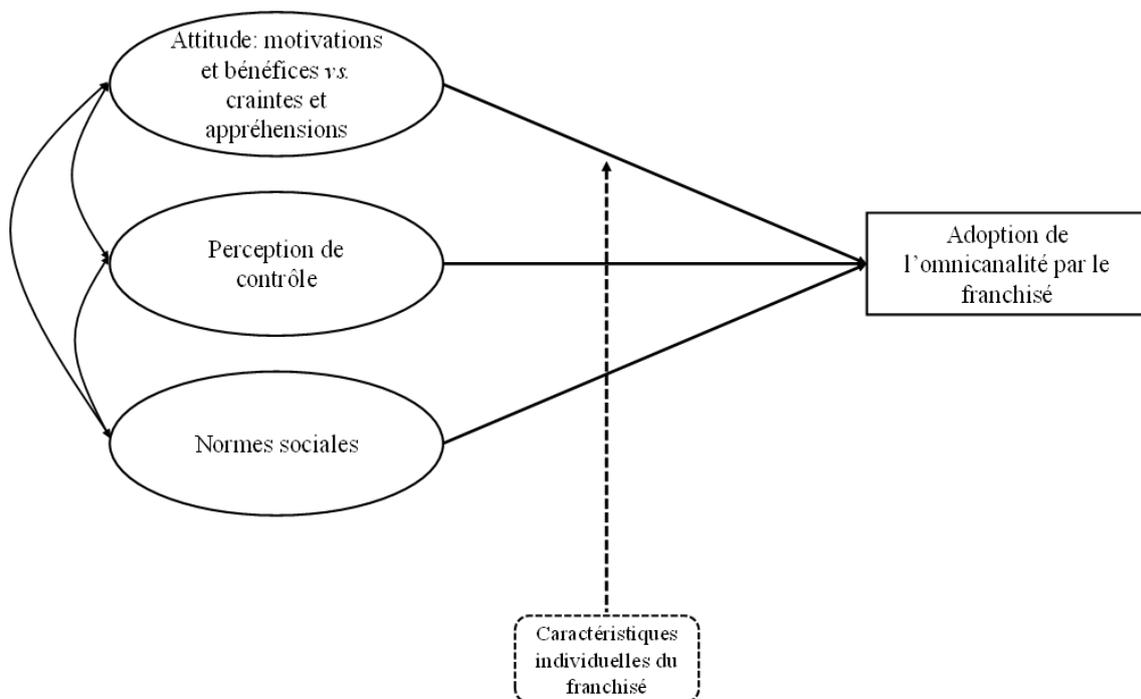


Figure 1. Facteurs sous-jacents à l'adoption de l'omnicanalité par les franchisés selon le modèle de la théorie du comportement planifié (TPB)

Deux axes de recherche majeurs sur l'omnicanalité dans les recherches en B-to-C soulèvent des questions importantes une fois transposées au contexte de la franchise. Le premier axe s'est attaché à catégoriser les points de contact proposés par la marque au client et que ce dernier peut utiliser dans son parcours. Ainsi, au-delà-de la dichotomie traditionnelle entre point de contact physique versus en ligne, Li et Kannan (2014) ont différencié les points de contact initiés par l'entreprise (l'envoi de sms commerciaux par exemple) et les points de contact initiés par le client (une recherche sur Internet par exemple). Baxendale et al. (2015) ont quant à eux catégorisé les points de contact en trois grands ensembles : les points de contact « appartenant » à la marque, les points de contact « appartenant » aux concurrents, et les autres points de contact appartenant aux partenaires/tiers. Toutefois, il n'existe pas, à notre connaissance, d'études dans le domaine de la franchise ayant différencié entre les points de contact liés aux franchiseurs et les points de contact liés aux franchisés. Ce gap nous semble important à combler afin d'identifier à quelles étapes du parcours client ces points de contact interviennent. Ceci pourrait également permettre de mieux comprendre la concurrence intra-marque que l'omnicanalité introduit entre le franchiseur et le franchisé.

Le deuxième axe s'est attelé à segmenter les clients dans leur comportement d'adoption et d'utilisation des différents points de contact (ex. de Keyser et al., 2015 ; Herhausen et al., 2019 ; Konuş et al., 2008 ; Wang et al., 2014). Par exemple, dans une des recherches les plus récentes, Herhausen et al. (2019) ont mis en avant cinq grands segments de clients selon leur parcours : (1) le segment centré sur les magasins physiques, (2) le segment 'pragmatique en ligne', qui utilise peu de points de contact, essentiellement digitaux, aboutissant ainsi à un achat en ligne, (3) le segment 'intensif en ligne', qui mobilise davantage de points de contact, notamment digitaux, et achète en ligne, (4) le segment 'multitude de points de contact', et enfin (5) le segment 'online-to-offline'. Au-delà l'aspect descriptif, ce type de recherche revêt une grande importance managériale. En effet, Herhausen et al. (2019) montrent également que ce qui génère la fidélité du consommateur à la marque diffère selon le profil du client, ce qui devrait inciter les marques à développer des stratégies de fidélisation différentes selon le segment.

Or, malgré l'hétérogénéité à la fois inter- et intra-réseaux en matière d'adoption des canaux, il n'existe pas, à notre connaissance, d'études ayant segmenté les franchisés au niveau des canaux et points de contact qu'ils proposent à leurs clients, qu'ils soient des points de contact du franchiseur et/ou du franchisé. Ainsi, nous proposons notre deuxième question de recherche en matière d'adoption de l'omnicanalité :

***QR. 1.2. Existe-t-il des profils types de franchisés en matière des canaux qu'ils proposent à leurs clients pour interagir avec la marque-enseigne d'un réseau de franchise ?***

**2.2. Stratégie omnicanale et relation du franchisé au franchiseur et à la marque-enseigne**

Au-delà de l'acceptation par les franchisés et de leur adoption de l'omnicanalité, il est important de considérer l'impact de la mise en place de stratégies omnicanales dans les réseaux sur la relation de franchise. Nous proposons de considérer cet impact doublement.

D'une part, le succès des stratégies omnicanales repose sur la capacité des acteurs du réseau, franchiseur et franchisés, non pas uniquement à proposer de nombreux canaux d'achat et de communication aux clients, mais de les intégrer dans une expérience homogène et cohérente. La qualité de l'intégration omnicanale devrait ainsi être une source importante de la valeur que les franchisés tirent du déploiement de ces stratégies, et par conséquent affecter la qualité des relations de franchise.

La qualité de l'intégration omnicanale est définie comme « la capacité de fournir aux clients une expérience de service sans couture à travers de multiples canaux » (Sousa et Voss, 2006). L'importance de la qualité de l'intégration vient du fait que la qualité globale de service perçue par un client dans un univers omnicanal pourrait être réduite en cas d'incohérences entre les canaux, même si l'expérience avec chaque canal est réussie (Hossain et al., 2020). Les dernières années ont vu un intérêt croissant dans l'étude de la qualité de l'intégration, qui a résulté en plusieurs modélisations – souvent proches – des dimensions du concept (ex., Gao et Huang, 2021 ; Hossain et al., 2020 ; Lee et al., 2019 ; Shen et al., 2018). Ces différentes modélisations ont en commun de mettre en avant trois grands aspects : la diversité des canaux proposés au client, leur cohérence en matière de contenu et de process, ainsi que leur transparence qui fait référence à la familiarité du client avec les canaux et leur usage.

D'autre part, la mise en place de stratégies omnicanales devrait logiquement modifier les caractéristiques des relations au sein d'un réseau de franchise, qui viendraient à leur tour affecter la valeur perçue de l'omnicanalité et in fine la qualité des relations de franchise. Une étude exhaustive des aspects relationnels impactés par l'omnicanalité est au-delà de l'ambition de cette recherche. Nous proposons de considérer trois impacts qui nous semblent particulièrement importants.

Premièrement, le déploiement des stratégies omnicanales nécessite un soutien spécifique du franchiseur aux franchisés. Comme nous l'avons noté précédemment dans le cadre du modèle d'adoption basé sur la théorie du comportement planifié, la maîtrise par les franchisés des canaux de plus en plus nombreux et complexes, ainsi que de leur intégration, devrait jouer un rôle important dans leur volonté d'adopter l'omnicanalité, et ce à travers le concept de contrôle comportemental perçu. Or, cette maîtrise, comme les autres aspects du savoir-faire des franchisés, repose en grande partie sur le soutien fourni par le franchiseur (Park et al., 2014). Par ailleurs, le soutien du franchiseur est un antécédent central de la qualité des relations dans la franchise (ex. Jang et Park, 2019 ; Nyadzayo et al., 2015).

Deuxièmement, le déploiement des stratégies omnicanales pourrait modifier l'autonomie accordée par le franchiseur au franchisé et ressentie par ce dernier. D'une part, la démultiplication des canaux à disposition des franchisés pourrait leur accorder de fait un niveau d'autonomie plus grand en rendant le contrôle par le franchiseur plus compliqué et coûteux à mettre en place. D'autre part, la réussite de l'omnicanalité étant contingente à la capacité d'offrir une expérience la plus cohérente à travers les divers points de contact, qu'ils appartiennent au franchiseur ou aux franchisés, les réseaux pourraient chercher à réduire l'autonomie des franchisés par des règles de plus en plus strictes pour assurer la qualité de l'intégration. Nous proposons ainsi de mesurer le niveau d'autonomie ressentie par les franchisés dans le déploiement des stratégies omnicanales par le biais du concept de l'*empowerment* du franchisé (Merrilees et Frazer, 2013). L'*empowerment* correspond à la perception du franchisé d'avoir plus de pouvoir dans sa relation avec le franchiseur (Bachouche et Sabri, 2019 ; Merrilees et Frazer, 2013), dans le cas présent par la mise en place de la stratégie omnicanale et sa capacité à faire des choix relatifs aux canaux.

Troisièmement, comme noté précédemment, l'omnicanalité pourrait introduire de nouvelles formes de concurrence intra-marque au sein des réseaux ou augmenter la concurrence interne existante. Cette problématique, connue sous le terme anglais d'*encroachment*, a attiré l'attention des chercheurs en franchise (ex. Emerson, 2010 ; Kalnins, 2004 ; Kim et Jap, 2021) car elle est considérée comme une source majeure de conflit (Bridges, 2017 ; Chanut et al., 2020) vertical (i.e. lorsqu'une unité propre au franchiseur cannibalise les ventes d'une unité franchisée) et/ou horizontal (i.e. lorsqu'une unité d'un franchisé cannibalise les ventes d'une unité d'un autre franchisé) au sein du réseau. L'avènement du canal internet et de la vente en ligne a donné une dimension nouvelle à cette problématique, au point de parler d'*e-encroachment* (Bridges, 2017 ; Cliquet et Voropanova, 2016), puisque le site transactionnel

(i.e. e-commerce) du franchiseur ou d'un franchisé n'est pas ancré géographiquement, et peut ainsi concurrencer les unités dans d'autres zones de chalandise sur l'ensemble du territoire national (Chanut et al., 2020), voire international.

La figure 2 synthétise les grandes lignes de notre étude de l'impact de la mise en place de l'omnicanalité sur la qualité des relations de franchise. Notons enfin que nous proposons d'étudier la qualité des relations dans la franchise sous deux angles complémentaires : la relation des franchisés au franchiseur et la relation des franchisés à la marque. Ceci nous amène à formuler les deux questions de recherche suivantes :

***QR 2.1. Quel est l'impact de l'adoption d'une stratégie omnicanale sur la relation des franchisés au franchiseur ?***

***QR 2.2. Quel est l'impact de l'adoption d'une stratégie omnicanale sur la relation des franchisés à la marque ?***

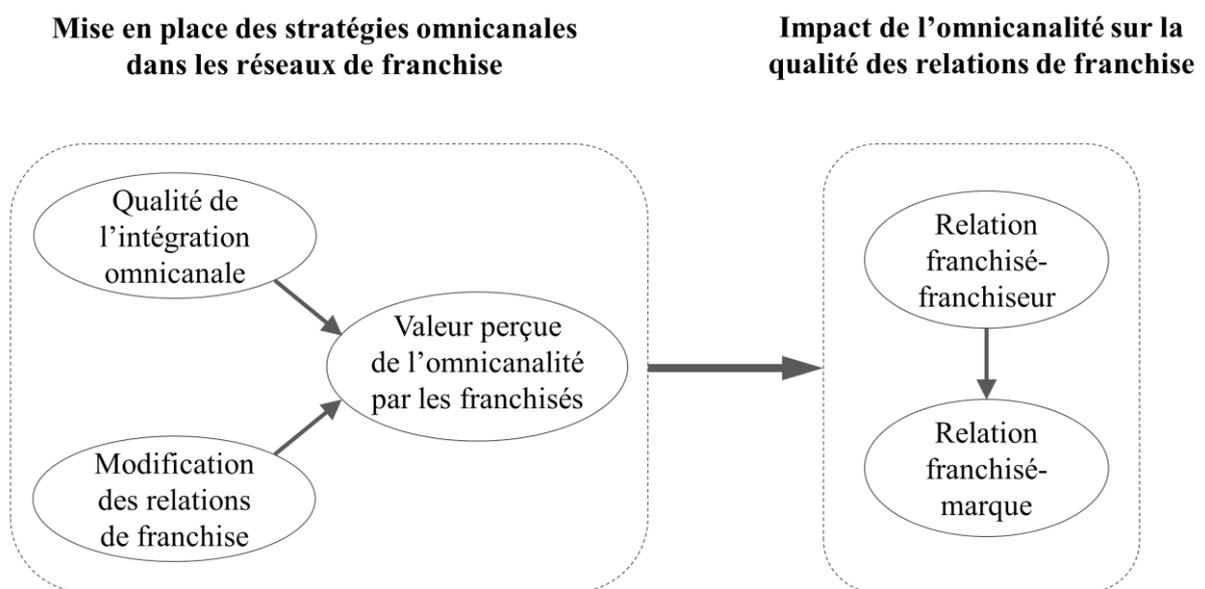


Figure 2. Impact de la mise en place des stratégies omnicanales sur la qualité des relations de franchise

### 3. Les études empiriques

Afin de répondre aux différentes questions de recherche, nous avons mis en place deux études empiriques complémentaires. La première est une étude qualitative par entretiens auprès de franchisés, avec comme objectif d'identifier les facteurs sous-jacents à l'acceptation et l'adoption de l'omnicanalité par les franchisés, selon le modèle présenté dans la figure 1. La deuxième est une étude quantitative également auprès de franchisés, avec comme double objectif de procéder à la segmentation des franchisés et de tester le modèle de recherche dans la figure 2. Nous décrivons dans les paragraphes qui suivent l'appareil méthodologique et les données recueillies.

#### 3.1. L'étude qualitative

Afin de comprendre les facteurs sous-jacents à l'acceptation et l'adoption de l'omnicanalité par les franchisés, nous avons mené 23 entretiens semi-directifs avec des franchisés. Nous avons veillé à inclure des franchisés de réseaux et de secteurs variés, avec des niveaux différents d'ancienneté dans la franchise et de recours aux divers canaux physiques et digitaux, et opérant dans diverses régions françaises, à la fois en zone urbaine et rurale. Les caractéristiques des participants sont présentées dans le tableau 1.

Le guide d'entretien détaillé est présenté en Annexe 1. La durée des entretiens varie entre 20 et 86 minutes, avec une durée moyenne de 45 minutes.

22 des 23 entretiens ont été enregistrés et retranscrits intégralement. Un seul franchisé n'a pas souhaité être enregistré et l'intervieweur a procédé à une prise de note manuelle des principales réponses.

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.

<b>Participant</b>	<b>Nombre d'unités</b>	<b>Secteur d'activité</b>	<b>Ancienneté dans le réseau</b>	<b>Département</b>	<b>Zone rurale vs urbaine</b>
Franchisée	1	Fleuriste	6 ans	13	Urbaine
Franchisé	3	Services à la personne	5 ans	06 et 83	Urbaine et rurale
Franchisé	2	Restauration rapide	24 ans (dont 4 sous enseigne actuelle)	10	Urbaine
Franchisé	1	Grande distribution	10 ans	13	Urbaine
Franchisé	1	Opticien	-	13	Rurale
Franchisé	1	Services automobiles	12 ans	74	Urbaine
Franchisée	1	Services automobiles	8 ans	59	Rurale
Franchisé	1	Réparation / aménagement de la maison	7 ans	57	Urbaine
Franchisé	1	Réparation / aménagement de la maison	5 ans	44	Rurale
Franchisé	1	Réparation / aménagement de la maison	6 ans	71	Urbaine
Franchisé	1	Réparation / aménagement de la maison	6 ans	75	Urbaine
Franchisé	1	Aménagement de la maison	4 ans	87	Urbaine
Franchisé	1	Aménagement de la maison	16 ans	56	Urbaine
Franchisé	1	Aménagement de la maison	4 ans	84	Urbaine
Franchisée	1	Aménagement de la maison	2 ans	29	Urbaine
Franchisé	1	Chocolaterie	7 ans	69	Urbaine
Franchisée	1	Chocolaterie	15 ans	06	Urbaine
Franchisée	2	Chocolaterie	23 ans	92	Urbaine
Franchisé	1	Caviste	4 ans	44	Urbaine
Franchisé	1	Caviste	2 ans	29	Rurale
Franchisé	25	Mode	15 ans (la famille est franchisée du réseau depuis 30 ans)	14, 35, et 50	Urbaine et rurale
Franchisé	1	Equipement de la maison	2 ans	72	Urbaine
Franchisé	2	Equipement de la maison	6 ans	38 et 69	Urbaine

Tableau 1. Caractéristiques des participants à l'étude qualitative

### 3.2. L'étude quantitative

Nous avons collecté les données quantitatives par une enquête téléphonique auprès de franchisés. Chaque appel commençait par deux questions filtres pour s'assurer qu'il s'agit bien d'une unité en franchise, et dans ce cas que le répondant est bien le franchisé et non un gérant ou un employé.

Le questionnaire (cf. Annexe 2) comportait six grandes sections :

- La première section présente aux franchisés une liste de vingt points de contact avec le client final, comprenant par exemple le magasin, le site web du franchiseur, celui du franchisé, les réseaux sociaux, etc. Les franchisés devaient indiquer, pour chaque point de contact, s'il offre la possibilité à leurs clients de communiquer (s'informer et/ou donner du feedback) et/ou d'acheter les produits et services de la marque-enseigne.
- La deuxième section comporte des mesures de la satisfaction du franchisé de sa relation de franchise et de son engagement envers la marque-enseigne.
- La troisième section comporte des mesures de la performance globale du franchisé, ainsi que de la valeur retirée de la mise en place par l'omnicanalité. Conformément aux travaux précédents sur la valeur du point de vue du franchisé (ex. Grace & Weaven, 2011), nous avons inclus des mesures de cinq facettes de la valeur omnicanale, couvrant les aspects monétaires, non-monétaires, émotionnels, liés à l'amélioration de la qualité de la franchise, et à l'amélioration de la relation client.
- La quatrième section comporte des mesures du soutien du franchiseur dans le cadre de l'omnicanalité tel que perçu par le franchisé, le sentiment d'empowerment du franchisé, et la qualité perçue de l'intégration omnicanale. Ce dernier construit comporte quatre facettes, relatives à la diversité des canaux proposés au client final, leur transparence (i.e. la familiarité du client avec les canaux et leurs usages), ainsi que la cohérence du contenu et du processus à travers les canaux.
- La cinquième section comporte une mesure de la concurrence intra-marque (concurrence interne) induite par l'omnicanalité.
- Enfin, la dernière section nous a permis de récolter diverses informations sur le réseau (ex. âge, taille), sur le franchisé (ex. expérience dans la franchise, dans le secteur d'activité), ainsi que sur la ou les unités qu'il opère.

Toutes les mesures ont été prises de la littérature puis, lorsque cela était nécessaire, adaptées et/ou complétées pour correspondre au contexte de l'étude. Notons enfin que pour les franchisés opérant des unités de plus d'une enseigne, nous leur avons demandé en amont de se concentrer dans leurs réponses sur une seule enseigne, celle qui était listée dans le fichier de contact que nous avons constitué.

## **L'échantillon**

Notre échantillon final comprend 400 réponses valides, représentant 251 enseignes franchisées. La grande majorité des enseignes (176 enseignes ; 70%) sont représentées dans l'échantillon par un seul répondant, et le nombre maximum de répondants par enseigne est 9 (2 enseignes ; 0.8%). Ces enseignes sont très majoritairement bien établies sur leurs marchés : seules 0.8% ont moins de 3 ans, 2.3% ont entre 3 et 5 ans, 25.5% ont entre 5 et 10 ans, 27.5% ont entre 10 et 20 ans, et 43.9% ont plus de 20 ans. Nous n'avons pas réussi en revanche à évaluer la taille de leurs réseaux, cette variable comprenant un nombre très important de données manquantes.

La majorité de ces enseignes opèrent des activités de services (61.5%, contre 38.5% dans le retail). Plus spécifiquement, les enseignes sont réparties sur 12 secteurs d'activités (figure 3), dont le poids dans l'échantillon varie entre 3.8% et 13.3%.

Moins de la moitié des franchisés (43.3%) sont à leur première expérience en franchise. Plus précisément, le nombre d'années d'expérience en franchise varie entre 1 et 35 ans, avec une moyenne de 10.95 années (écart-type : 6.9 ; médiane 10). Par ailleurs, le nombre d'années d'expérience avec le réseau focal varie entre 1 et 30 ans, avec une moyenne de 9.04 années (écart-type : 6.57 ; médiane : 7), tandis que le nombre d'années d'expérience dans le secteur d'activités varie entre 1 et 32 ans, avec une moyenne de 11.66 années (écart-type : 7.39 ; médiane : 11). Ils opèrent très majoritairement une seule unité d'une seule enseigne (figure 4) et sont à 57.8% protégés par une clause d'exclusivité territoriale.

Les répondants sont bien répartis géographiques et opèrent dans 87 départements de la métropole (minimum de franchisés par département : 1 ; maximum : 16), avec en moyenne 4.6 franchisés par département et une surreprésentation de départements tels que les Bouches du Rhône, Paris, le Rhône, le Nord, et la Loire-Atlantique. Par ailleurs, les répondants opèrent dans 329 villes de tailles différentes. En très grande majorité (86.3%), chaque répondant représente une ville différente. Le nombre de répondants par ville varie entre 1 et 5, à l'exception de la ville de Paris qui est représentée par 13 répondants.

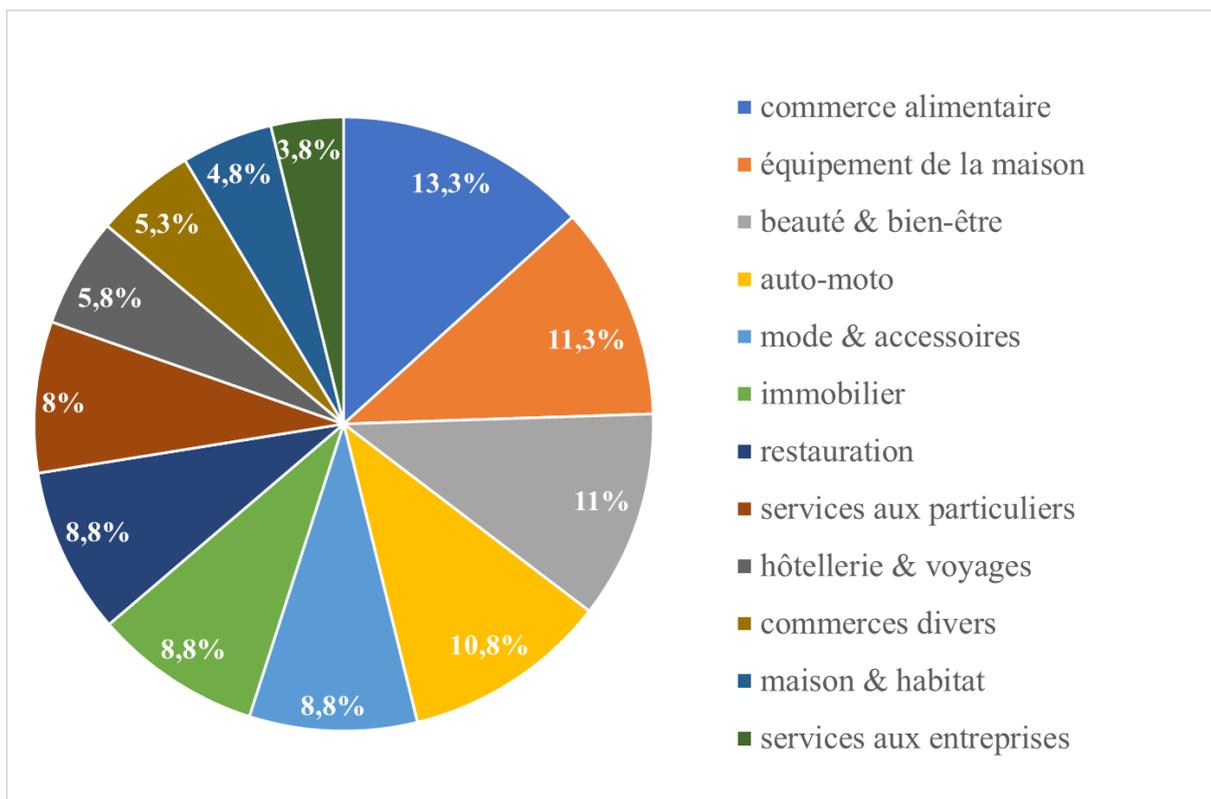


Figure 3. Répartition des répondants selon les secteurs d'activité

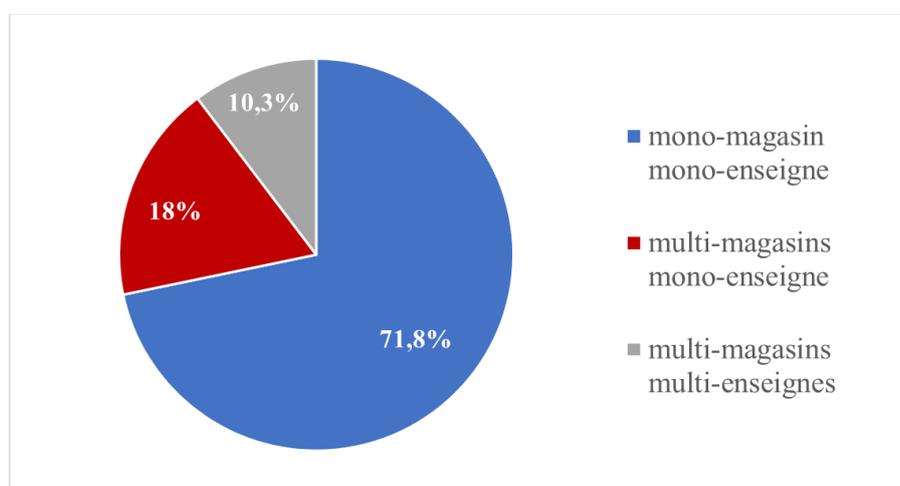


Figure 4. Répartition des répondants selon le nombre d'unités et d'enseignes opérées en franchise

## 4. Les facteurs sous-jacents à l'adoption de l'omnicanalité par les franchisés

Conformément au cadre d'analyse de la théorie du comportement planifié, l'analyse des entretiens auprès des franchisés nous a permis de mettre en évidence les attitudes des franchisés envers l'omnicanalité, les éléments de contrôle comportemental et les normes sociales qui influencent leur adoption de nouveaux canaux et le passage à une logique omnicanale. L'analyse a également mis en lumière plusieurs caractéristiques individuelles des franchisés qui influencent indirectement l'adoption en participant à façonner les attitudes et perceptions de contrôle. L'ensemble de ces éléments et leurs influences réciproques sont présentés dans la figure 5 et détaillés dans les paragraphes suivants.

### 4.1. Les attitudes des franchisés envers l'omnicanalité

Sept grandes catégories de motivations et de freins attitudinaux ressortent de l'analyse des entretiens avec les franchisés.

#### 4.1.1. L'omnicanalité comme source d'opportunités de croissance

Une des motivations principales des franchisés pour accueillir favorablement la transformation omnicanale de leur réseau est leur perception de l'omnicanalité comme une source d'opportunités de croissance pour leur entreprise. La croissance escomptée se manifeste de deux façons complémentaires. D'une part, les franchisés notent les possibilités que leur offrent les stratégies omnicanales pour toucher plus de clients, notamment en attirant des nouveaux clients aux profils connectés comme le suggère ce franchisé dans le secteur du commerce spécialisé d'alimentation :

*« C'est vraiment dans l'ère du temps. Les gens, ça peut être un moyen de toucher une clientèle qui ne viendrait peut-être pas chez nous. Les 30 et 40 ans sont très adeptes du Click & Collect, beaucoup plus qu'une mamie de 70 ans qui ira en magasin. Ça va ouvrir notre champ de clientèle. »*

\* Les attitudes en **bleu** sont des motivations, en **rouge** des freins  
 \*\* Âge, taille (ex. nb d'unités), esprit de croissance, orientation marque, orientation digitale, background métier

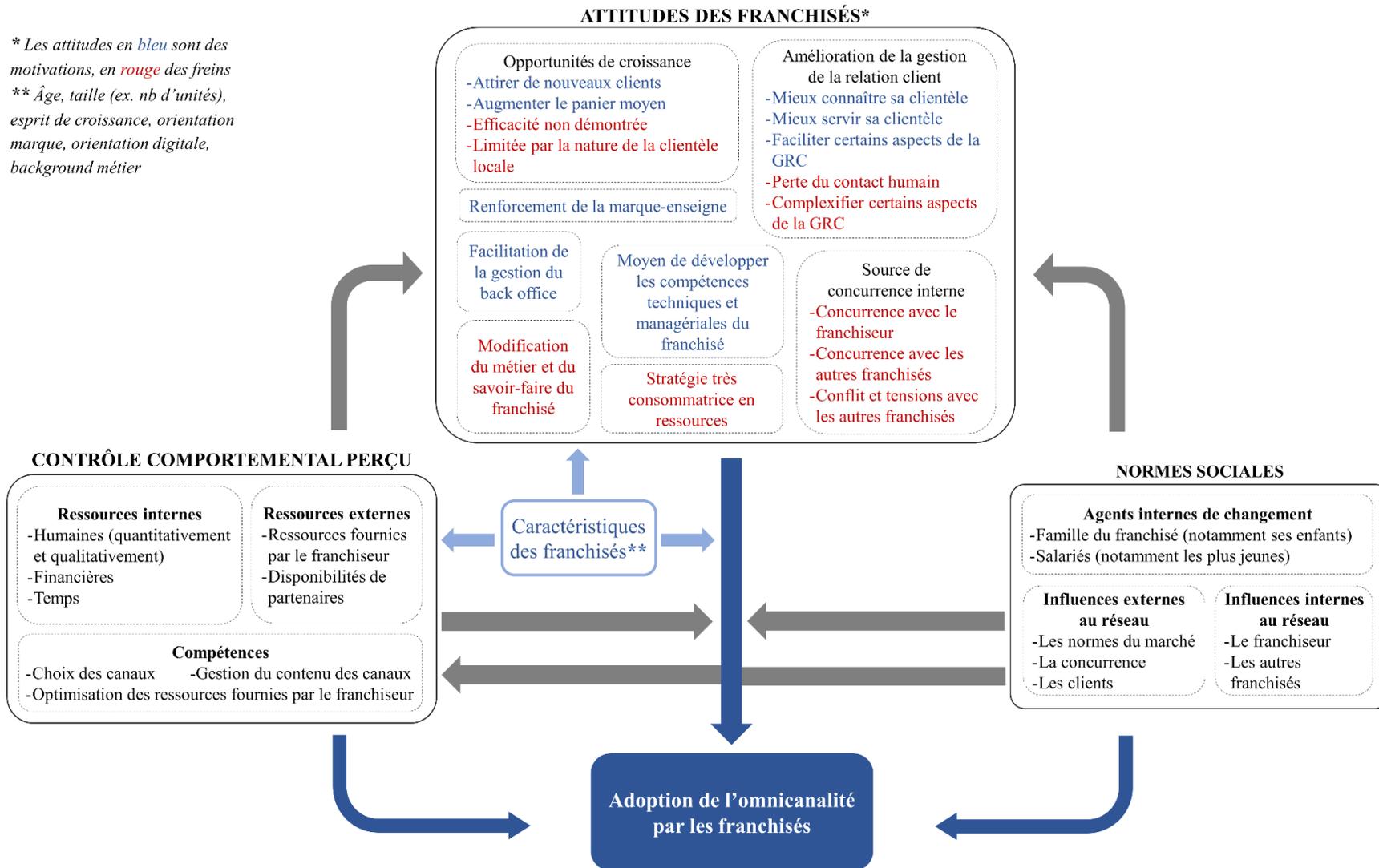


Figure 5. Facteurs sous-jacents à l'adoption de l'omnicanalité par les franchisés selon l'étude qualitative

D'autre part, l'omnicanalité peut également permettre d'augmenter le panier moyen des clients existants comme l'évoque un franchisé dans le secteur du bâtiment et de l'aménagement de la maison, qui dit avoir vu « *un gros boom* » dans son activité depuis l'introduction des canaux digitaux. Plusieurs mécanismes expliquent une telle augmentation du panier moyen. Par exemple, les relances ciblées et promotions individualisées permettent de faire revenir des clients en magasin à une cadence supérieure à la moyenne. Dans certains secteurs, comme la mode, l'accès des vendeurs aux données du client à travers des terminaux digitaux permet d'améliorer la qualité et la précision du conseil, et de générer des ventes complémentaires. Par ailleurs, les parcours web-to-store mis en place par certains franchiseurs se révèlent être une façon importante d'augmenter le panier moyen comme en témoigne le directeur marketing du même réseau du bâtiment et de l'aménagement de la maison que le franchisé cité plus haut :

*« C'est vraiment utiliser la force du web pour amener le trafic en magasin [...] en fait on sait que le client quand il vient en magasin pour un produit, on peut lui en vendre trois. Sur un site internet, c'est beaucoup plus compliqué. On sait aussi qu'il y a une augmentation du panier moyen. »*

Toutefois, malgré cette perception positive de l'omnicanalité comme relai de croissance, certains franchisés manifestent une attitude sceptique qui freine leur enthousiasme et les pousse à avoir une posture plus prudente en matière d'adoption des solutions omnicanales. Particulièrement, on observe deux types d'attitudes sceptiques. Le premier est assez circonscrit et est lié à la nature de la clientèle locale. En effet, certains franchisés évoluent dans des zones géographiques où les individus sont peu orientés vers le digital. Les outils omnicanaux ne permettront pas d'attirer de nouveaux clients parce que ces derniers sont peu sensibles à ce type de canaux, comme illustré dans cet extrait d'entretien dans un réseau de service automobiles :

*« Et pourtant, nous, on a un métier où au final nos agences sont principalement dans des petites villes. Quatre-vingts pourcents des agences sont dans des villes moyennes, et ces gens-là, je pense qu'on a encore un petit délai avant qu'ils viennent à ça. Ils ne sont pas prêts. Ils ne sont pas convaincus. »*

La deuxième forme de scepticisme est plus générale et renvoie à la question de l'efficacité de l'omnicanalité et sa capacité à tenir ses promesses en matière de croissance. En effet, même si le fait de multiplier les canaux digitaux tend plutôt à se généraliser dans beaucoup de secteurs, certains franchisés remettent en cause cette tendance, affirmant que l'efficacité des stratégies

omnicanales n'est absolument pas démontrée. D'autres admettent ne pas être capables d'évaluer le retour sur investissement comme ce franchisé dans le secteur de l'aménagement de la maison, en poste dans son réseau depuis une quinzaine d'années :

*« C'est vrai qu'on manque de ce côté-là d'une espèce de tableau de bord qui nous permettrait de dire 'sur ça, il y a un retour de tant'. Il y a certains systèmes de communication qui ont un moyen de nous donner l'information du retour. Donc ça c'est intéressant, mais il y en a beaucoup où on n'a pas. Moi, j'ai des statistiques Facebook qui me disent des choses. Mais c'est compliqué à utiliser. Si vous n'êtes pas capable de les rapprocher de ce que fais un autre, vous ne pouvez pas savoir si c'est efficace ou pas efficace. On vous dit 'vous avez tant de cliques', oui c'est bien, 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 à un retour en magasin ? Est-ce qu'elle génère des ventes ? Et ça, c'est compliqué. »*

#### 4.1.2. L'omnicanalité comme moyen d'améliorer la gestion de la relation client

Plusieurs franchisés notent que les solutions omnicanales leur offrent la possibilité d'améliorer le niveau de service général proposé aux clients. Cette qualité de service peut porter sur une meilleure personnalisation de la relation client, un suivi plus poussé du parcours client ou encore une expérience client augmentée comme c'est le cas de ce franchisé dans le milieu de l'équipement de la maison, qui a adopté des solutions de réalité virtuelle en magasin :

*« Aujourd'hui moi, j'ai la réalité virtuelle dans un des deux magasins. On a un casque immersif pour les clients, c'est notre expérience. Je ne m'y suis pas mis tout de suite, j'ai d'abord regardé les plus, les moins, et pareil toujours dans cette idée de prendre le contrepied des autres, par rapport aux autres confrères. Moi j'ai testé le système, et franchement celui-ci ou un autre, je ne reviendrais pas en arrière : l'expérience client est juste formidable ! »*

Toujours dans une logique de qualité de service, l'omnicanal est perçu par certains franchisés comme un moyen permettant une meilleure communication avec le client. Comme évoqué par ce franchisé d'un réseau de service automobiles, le développement du digital permet une gestion

plus rapide et sur des horaires plus larges de la relation client, ce qui est davantage en lien avec la demande d'instantanéité demandée par le consommateur final :

*« Après, moi, le fait d'avoir aujourd'hui le téléphone on va dire m'augmente mes heures en dehors du travail. Je vais checker mes mails et répondre aux clients le soir, regarder Google My Business dans mon canapé avant de venir alors qu'on est dimanche. Sans avoir internet, avant je ne l'aurais pas fait. Maintenant, je vais pouvoir lire un avis sur Facebook, faire un partage et le mettre dans mon entreprise. On peut le faire à n'importe quelle heure, c'est l'avantage. »*

Une autre franchisee, d'un réseau d'aménagement de la maison, voit dans les canaux digitaux un moyen d'alléger la communication faite sur d'autres canaux qui consomment plus de ressources humaines et temporelles, tel que le téléphone :

*« En fait, on reçoit, nous, en magasin, à Brest, on est à trois cents appels par jour l'été, donc on ne peut pas se permettre de répondre à tout le monde. Souvent, ce sont des demandes sur le stock, le stock n'est pas visible sur le site Internet, 'en magasin, magasin de Brest, y a tant, ce n'est pas disponible'. Ce sont des appels qui polluent tout ça, donc le fait de mettre tout ça sur Facebook, Instagram, etc., ça permet vraiment d'informer le client, et voilà, il a juste à aller voir sur Facebook. Et nous on leur dit 'vous verrez sur Facebook dès qu'on en a en stock, ce sera mis, restez connectés', et puis ça nous rend les choses aussi plus simples pour nous, que ce soit aussi pour notre client. »*

Malgré ces avancées perçues en matière de gestion de la relation client, certains franchisés perçoivent au contraire l'omnicanalité comme une source de complexité non-nécessaire dans la relation avec les clients, voire comme une menace. D'une part, certains franchisés considèrent que les canaux digitaux vont nécessairement faire évoluer le rôle du point de vente physique et que celui-ci doit s'adapter pour ne pas pénaliser le client physique. C'est par exemple le cas du Click & Collect qui nécessite des ajustements du point de vente physique afin que l'expérience en magasin ne soit pas impactée. D'autre part, la multiplication des canaux peut entraîner une perte du contact humain avec le client, qui constitue pourtant dans certains secteurs un élément important de la relation. C'est le cas par exemple d'un franchisé du secteur de la réparation, qui explique ici qu'il a refusé d'adopter certains canaux digitaux proposés par son réseau parce qu'il pensait que cela allait nuire au lien social qu'il a établi avec ses clients :

*« Oui [je me suis opposé à certains canaux]. J'ai peut-être tort, mais le but pour moi c'est de garder cette proximité, en ayant des outils qui nous permettent [de garder le lien physique]. Demain, les clients prennent rendez-vous, il faut ce lien social. Quoi qu'il arrive, il faut le garder. Donc ils ont compris tout ça. Ceux qui veulent le garder, ils le gardent par un call center déporté par exemple, et ainsi de suite. Ça, ils l'ont compris. Ils l'ont fait tellement vite que pour eux c'était une évidence de faire du Carglass : 'prenez rendez-vous sur Carglass.fr et compagnie', mais ils se sont rendu compte que ce n'était certainement pas la bonne solution. Pas dans tous les cas. »*

#### 4.1.3. L'omnicanalité comme moyen de faciliter la gestion en back-office

Au-delà de tout ce qui est en lien direct avec le client final, l'adoption de solutions omnicanales peut également avoir pour conséquence de rendre toute la gestion en back-office plus simple. Globalement, les franchisés reconnaissent que cette facilitation du back-office porte principalement sur une communication simplifiée et plus fluide avec le franchiseur d'une part, et sur un gain de temps dans un certain nombre d'opérations d'autre part. C'est par exemple ce qu'explique un franchisé de la grande distribution dont *« les façons de gérer sont [devenues] plus simples, à partir du moment où on est à jour technologiquement »*. Un autre franchisé évoluant dans le secteur des services aux particuliers souligne qu'il trouve dans la digitalisation des canaux un gain de temps et d'efficacité, par exemple au niveau de la gestion des signatures et des documents des clients, au point de se déclarer *« pour le tout digital au niveau des contrats, plus de papier, [...] c'est une telle facilité de retrouver un élément, d'avancer »*.

#### 4.1.4. L'omnicanalité comme moyen de renforcer la marque-enseigne

Alors que les bénéfices perçus mentionnés jusqu'ici correspondent à des améliorations directes au potentiel d'affaires et/ou à la gestion des franchisés, ces derniers affichent également une motivation à adopter les stratégies omnicanales développées par leur réseau parce qu'ils ont l'impression que celles-ci vont accroître et renforcer la notoriété et la visibilité de la marque dans sa globalité. En retour, ceci offre un bénéfice indirect au franchiseur par le biais de la capacité d'une marque plus forte à attirer plus de clients et à renforcer le lien du franchisé avec ses clients. Un franchisé évoluant dans le domaine des services abonde en ce sens sur la capacité

de l'omnicanalité non seulement à accroître la visibilité de la marque, mais également à la préparer à rester en phase avec les attentes de ses clients actuels et futurs :

*« Ce qui est positif, c'est qu'on a beaucoup plus de visibilité, et que la clientèle d'aujourd'hui n'est pas celle de demain. La clientèle de demain, ce sont nos enfants qui sont déjà en permanence sur leur téléphone, qui réservent sur Doctolib depuis la création, qui prennent rendez-vous chez l'esthéticienne ou le coiffeur via la planification de l'artisan. Du coup, ils sont indispensables à mon sens, avec les avantages et les inconvénients qu'on connaît : il faut que ça soit très bien construit, de façon à ce qu'on ne devienne pas des machines au service des particuliers, même si le client est roi comme on dit [...] Mais ça c'est incontournable. »*

#### 4.1.5. L'omnicanalité comme moyen de développer les compétences du franchisé

Les bénéfices précédents se concentrent tous sur les apports économiques escomptés de l'omnicanalité, que ce soit directement en développant l'affaire du franchisé, ou indirectement en développant et renforçant la marque. Il est notable que certains franchisés voient en plus dans le déploiement des stratégies omnicanales un moyen de développement personnel, que ce soit de ses capacités techniques et/ou managériales. En effet, sur un plan plus personnel, certains franchisés expliquent que la mise en place de solutions omnicanales dans leur structure offre des opportunités d'apprentissage qui, malgré les défis qu'elles suscitent, les aideront à développer leurs compétences, capacités et intelligence. C'est le cas par exemple d'un franchisé du secteur des services à la personne qui considère le déploiement de l'omnicanal dans ses agences comme une manière de se développer personnellement, ce qui induit une attitude favorable le poussant à être plus enclin à adopter les solutions omnicanales :

*« Maintenant j'ai mes trois agences, mes salariés : c'est peut-être pour un chef d'entreprise de faire moins d'opérationnel et plus des choses qui me plaisent comme du marketing, du relationnel, des choses comme ça. Et aussi former mes salariés sur ça. C'est aussi une évolution personnelle qui peut-être me motive plus et me donne plus envie de faire ça aussi. »*

#### 4.1.6. L'omnicanalité comme source de nouvelle concurrence

Une des principales craintes des franchisés en matière d'omnicanalité est son impact en matière de concurrence intra-marque, autrement dit au sein même du réseau. Spécifiquement,

l'omnicanalité est perçue par certains franchisés comme source d'une nouvelle concurrence interne, que ce soit avec le franchiseur ou avec d'autres franchisés, ou encore comme un facteur d'intensification de cette concurrence.

Concernant la concurrence avec le franchiseur, il est notable que tous les franchisés interrogés ont souligné les mécanismes mis en place par leur réseau pour atténuer la concurrence interne, avec en premier lieu les mécanismes de répartition de la valeur générée par les canaux du franchiseur (ex. rétribution des ventes en ligne aux franchisés selon l'adresse du client) et, dans une moindre mesure, le design du parcours client dans une perspective web-to-store. Toutefois, certains canaux de vente directe, notamment les plateformes commerciales type marketplace ou par l'intermédiaire d'objets connectés commercialisés par la marque, sont perçus comme particulièrement concurrentiels et comme une menace à leur activité, comme l'exprime ce franchisé dans un réseau d'aménagement de la maison au sujet du potentiel de vente par objet connecté :

*« Evidemment c'est de la concurrence interne. C'est-à-dire que quand on signe un contrat de franchise, on signe pour un secteur d'activité très petit. Moi autour de mon magasin, je vais rayonner dix kilomètres autour de mon magasin. Par contre, dans mon département, je suis le seul. Ça veut dire que j'ai l'ensemble des clients qui peuvent venir au magasin pour acheter. Sauf que ça veut dire que celui qui est près de moi m'est automatiquement attribué. Si le client est en dehors du secteur, c'est un client central, un client pour la franchise. Si la pièce est livrée en magasin, j'en ai le bénéfice. Si elle est livrée au client, je ne la vois même pas, je ne le sais même pas. Ça veut dire que je peux avoir un client à quinze kilomètres qui achète quelque chose, et moi je ne lui aurai jamais rien vendu. Je n'aurai pas pris la main. Donc pour moi, c'est une concurrence. »*

La concurrence interne avec les autres franchisés ressort comme une source d'inquiétude bien plus faible que la concurrence avec le franchiseur, puisque la plupart des franchisés que nous avons interrogés soulignent que leurs confrères respectent bien les zones de chalandise des autres, au point même d'éviter les ventes passives aux clients potentiels des confrères en les réorientant vers le franchisé le plus approprié. En revanche, si l'omnicanalité n'a pas exacerbé la concurrence inter-franchisés en matière de vente, elle est perçue comme une source de tensions multiples. Ainsi, la démultiplication des canaux d'une part, et le manque d'étanchéité de la clientèle concernant les canaux digitaux d'autre part, exacerbent les problèmes d'agence

horizontale (*horizontal agency*) et particulièrement les comportements de passager clandestin de certains franchisés, qui profitent des investissements omnicanaux des autres franchisés et leur impact positif sur le développement de la marque. Ceci est illustré par l'extrait suivant d'un entretien avec un franchisé du secteur des services à la personne, concernant ses investissements en matière de communication digitale qui peuvent bénéficier à tous les franchisés, même ceux qui ne font pas cet effort :

*« Plus on communique, plus on arrive à avoir de remises. Quand on a des franchisés qui ne sont pas aussi performants et qui ne veulent pas mettre autant, on se retrouve un peu pénalisé. Donc on a l'impression de faire un effort dont ils profitent. »*

Dans certains cas, la tension entre franchisés naît non pas d'un comportement passif de type passager clandestin, mais d'un comportement actif et délibéré de certains franchisés de s'approprier des ressources développées par d'autres franchisés, et auxquelles ils n'auraient pas pu avoir accès en dehors d'un cadre omnicanal. Nous avons rencontré ce problème par exemple à plus d'une reprise dans le cas du matériel de communication développé par certains franchisés pour leurs pages sur les réseaux sociaux, et approprié par des collègues du réseau sans en demander l'autorisation ni en reconnaître l'origine publiquement. Ceci est illustré dans le cas suivant d'une franchisée d'un réseau de chocolaterie :

*« Je fais mes propres compositions, je prends mes propres photos que je retouche, je les signale via mon site internet, je mets un hashtag avec le nom de la boutique, je modifie mes photos et ça me prend un temps fou. Quand ce sont mes propres photos, mes propres créations de compositions de chocolat, il est très désagréable pour moi de me les voir piquées par un autre franchisé. [...] J'en ai touché deux mots à l'animatrice, je suis allée quasiment à la source, c'est-à-dire la personne qui avait fait un copier-coller de ma photo, j'ai mis sur son post, 'merci d'avoir partagé mon travail et merci d'avoir aimé et partagé mon travail', pour essayer de montrer que c'était ma photo. Je dirais que c'est encore un souci de plus. »*

#### 4.1.7. La crainte de modification du métier du franchisé

Un autre frein à l'adoption de l'omnicanalité par les franchisés est le fait que cela modifie le métier du franchisé. En effet, plus les franchisés adoptent de canaux additionnels, plus ils

doivent y dédier du temps et de l'énergie pour les animer, se détournant ainsi de leur métier initial. Si, comme nous l'avons vu dans les motivations et bénéfices, cela peut constituer pour certains une opportunité de développer de nouvelles compétences, d'autres ont l'impression de s'éloigner de leur cœur de métier pour ne faire plus que du développement. Cette évolution peut être particulièrement mal vécue dans des métiers à forte dimension artisanale où le savoir-faire technique et la passion pour l'activité de cœur de métier ont été des éléments fort d'attraction du franchisé au réseau.

Cette crainte est illustrée par une franchisée d'un réseau de fleuriste qui ne se retrouve dans les évolutions induites par le digital, où la dimension 'business' a pris le pas sur le cœur de métier :

*« Ce qui m'agace dans tout ça, c'est cette transformation où tout est numérisé, il faut être derrière son ordinateur. Tout change, même pour les commandes, je ne me déplace plus, je fais tout sur ordinateur. Mais à un moment donné, mon boulot ce n'est pas être derrière mon ordinateur et traiter les commandes [...] Je trouve que cette façon de bosser, personnellement, c'est stressant. Je suis là pour faire des sous mais dans la façon de faire, je n'adhère pas. »*

## 4.2. Le contrôle comportemental perçu des franchisés

Le contrôle comportemental perçu fait référence à la facilité ou la difficulté perçue par les franchisés à adopter avec succès des solutions omnicanales. Il ressort des données que nous avons collectées que ces contraintes peuvent être de deux grands ordres : d'une part des contraintes liées à un manque de compétences pour mettre en œuvre des solutions omnicanales et d'autre part des contraintes liées au manque de ressources nécessaires au développement de l'omnicanalité.

### 4.2.1. Les compétences nécessaires à l'omnicanalité

Un certain nombre de franchisés que nous avons interrogés ont l'impression de ne pas avoir les compétences nécessaires pour mettre en place une stratégie omnicanale efficace. Ces franchisés se sentent dépassés par la technologie et le digital, et sous-estiment leur capacité à s'en emparer. Il en résulte que ce manque de contrôle perçu freine certains franchisés, même lorsqu'ils ont une attitude globalement positive envers l'omnicanalité, de s'y lancer. De façon plus précise, ce manque de compétences sur l'omnicanalité porte sur trois points majeurs.

Le franchisé peut tout d'abord ne pas se sentir capable de savoir **quels canaux il doit utiliser**. Si l'on prend l'exemple des réseaux sociaux, les franchisés ne sont parfois pas en capacité de savoir si, compte tenu de leur cible, il est préférable de privilégier Facebook, Twitter, Instagram ou encore TikTok. Ensuite, même si les canaux sont choisis par le franchiseur, le franchisé peut se sentir désarmé quant à **la façon dont il doit les gérer/animer**. Pour poursuivre l'exemple précédent, certains franchisés avouent ne pas savoir quel type de contenu ils sont censés partager sur chaque réseau social, à quelle fréquence, pour toucher quelle cible, etc. Afin de pallier ce problème, de nombreux réseaux mettent à disposition de leurs membres un certain nombre de ressources pour accompagner le franchisé, par exemple du contenu pour les publications Facebook, que le franchisé peut partager directement ou personnaliser. Mais là encore, certains franchisés affirment ne pas savoir **comment optimiser toute cette matière que leur franchiseur leur partage et ainsi ne pas tirer pleinement profit de l'omnicanalité**. Ces difficultés de maîtrise sont illustrées dans l'extrait suivant d'un entretien avec un franchisé dans le secteur du bâtiment, immobilier et énergie, qui explique dans quelle mesure il se sent débordé par les évolutions digitales récentes :

*« Oui alors je me sens débordé parce que je manque d'information. [...] Moi j'estime que c'est vraiment des compléments mais il faut les organiser, il faut les faire vivre. Et c'est cette vie-là qui, à mon avis, doit être mieux dirigée, mieux organisée. Je ne sais pas si c'est une question d'âge pour moi, mais à certains moments on se retrouve un peu moins maîtrisant parce que ça fuse un peu de tous les côtés. En fait, on a l'impression que l'inflation et le développement des outils démultiplient plein de choses. On pourrait s'y perdre en tant qu'acteur, d'autant plus qu'on n'est pas maîtrisant, c'est-à-dire qu'à un moment donné on voudrait s'y retrouver, on voudrait avoir les idées au clair sur le qui fait quoi et comment ça s'articule et je pense qu'une bonne partie des gens, ça a été mon cas, à un moment donné on se dit qu'il faut reprendre la lecture des outils parce que tout ce qui est outils internet nous échappent. »*

Il est intéressant de souligner que le manque perçu de compétence ne se traduit pas toujours sous forme de résistance à l'adoption. Ainsi, dans le cas du franchisé susmentionné, il continue à croire en la nécessité d'adopter les outils qui lui sont proposés par la direction du réseau. En revanche, son usage au quotidien est affecté par son manque perçu de maîtrise qui lui fait ressentir qu'il n'est pas acteur à part entière de l'omnicanalité :

*« Dans la vie en magasin, on les accepte, on les valide, on les intègre dans nos budgets mais au-delà il faut aussi en être les acteurs et faire vivre ça et à un moment, on perd un peu le fil par notre quotidien et ça c'est toujours un peu difficile de se remettre à jour sur nos connaissances. [...] A un moment donné, on me dit 'tiens il faut signer tel niveau budgétaire pour être sur tous les outils'. Volontairement, je prends le maximum de ce qui est proposé parce que je considère que ce sont vraiment des outils précieux. Après, au quotidien, ce n'est pas la même chose, je suis un petit peu en perte d'autonomie parce que je ne suis pas maitrisant. »*

Notons ici que si le manque de compétences est essentiellement centré sur le franchisé lui-même, il peut également porter sur son équipe comme l'explique ce franchisé dans le secteur de la réparation qui, si lui est plutôt à l'aise avec le digital, avait sous-estimé le manque de compétences de son équipe sur ce sujet :

*« En revanche pour le management, j'ai parfois sous-estimé la difficulté pour des gens de 45 à 55 ans, qui ne maitrisaient pas l'outil informatique, et peu le téléphone, sauf minimum vital. J'ai sous-estimé par rapport à ça l'utilisation tous les jours du digital, du travail sur un outil numérique. J'ai eu deux personnes qui sont parties, alors elles ne sont pas parties à cause de ça, mais les galères au quotidien, à faire une mise en page, à gérer une commande, à gérer l'agenda... Elles étaient complètement dépassées par l'outil. Ce sont des gens qui sont restés quand même entre un an et demi et deux ans dans mon entreprise. Et au bout de deux ans, ils ne maitrisaient toujours pas l'outil. Il y a des gens qui ne sont pas à l'aise avec l'outil, et j'ai vu des techniciens pour qui, c'était une vraie difficulté professionnelle. »*

A l'inverse, le manque de compétences avoué du franchisé peut parfois être compensé par la présence dans son équipe d'un employé, voire d'un membre de sa famille (femme, enfant), très porté sur les nouvelles technologies et qui peut alors accompagner le franchisé dans son développement omnicanal. Ceci est illustré par l'exemple suivant extrait d'un entretien que nous avons mené avec le fils d'un franchisé dans le secteur de l'aménagement de la maison :

*« C'est vrai qu'on s'apporte beaucoup. Là, il commence à s'y mettre, les réseaux sociaux, tout ça. Il est encore assez jeune, donc il prend le pli aussi des réseaux, etc. Mais il le fera beaucoup moins facilement que moi. Parce que c'est vrai que depuis l'ouverture, c'est moi qui me suis occupé de tout ça, de tous nos réseaux, de*

*la communication visuelle. Voilà, on a fait vraiment différents types de communication, et qui marchent plutôt bien. Donc ça, on en est plutôt satisfaits. Mais oui, c'est vrai que j'apporte peut-être ce petit plus-là. Et on a vu que c'était très bénéfique aussi pour notre business, parce qu'on met toutes nos infos sur notre page Facebook. »*

#### 4.2.2. Les ressources nécessaires au déploiement de l'omnicanalité

En parallèle au manque de compétences, nos analyses montrent que les franchisés ont également l'impression de ne pas parfaitement maîtriser et contrôler l'omnicanalité en raison d'un manque de ressources. Or, comme pour les compétences, le manque de ressources peut également freiner le franchisé dans sa volonté d'aller plus loin dans l'adoption ou l'utilisation de certains canaux.

Deux premières ressources sont intimement liées et apparaissent souvent dans nos entretiens : le temps et les ressources humaines. En effet, comme noté précédemment, le déploiement de l'omnicanalité au niveau de l'unité du franchisé peut faire augmenter rapidement et significativement le temps nécessaire à gérer les canaux. L'exemple le plus souvent cité par les franchisés est ainsi lié à la présence en ligne, que ce soit sur les réseaux sociaux ou sur des outils tels que Google My Business. Les franchisés que nous avons rencontrés sont conscients de la nécessité de surveiller leur présence et réputation en ligne d'une part, et d'animer leurs diverses pages par du contenu nouveau et personnalisé. Sans une telle animation, très chronophage, non seulement ces canaux perdraient de leur efficacité, mais ils pourraient également nuire au franchisé, par exemple lorsqu'il n'a pas le temps de répondre à des avis négatifs. Conscients de cela, certains franchisés accompagnent leur adoption de plus de canaux par le recrutement de personnel supplémentaire, comme expliqué par une franchisée dans le secteur de l'aménagement de la maison :

*« C'est devenu, du coup, au début c'était simple, parce que j'ai réussi à gérer, mais là maintenant, on va avec le personnel supplémentaire [...] Donc c'est pour ça, on vient, depuis un mois, de prendre une alternante en communication, qui permet, au moins pour tout ce qui est posts, etc., c'est plus facile, qui peut notamment convenir avec un photographe pour faire des photos professionnelles de nos réalisations. Comme ça, on peut encore plus approfondir, et elle peut prendre, elle, encore plus*

*de temps sur ce côté-là. On est le premier magasin [de l'enseigne] qui fait appel, du coup, à une alternante en communication. Et ça, ça soulage énormément. »*

Là où certains franchisés ont souligné avoir recours à leur personnel ou à de jeunes alternants en formation orientés vers la communication pour pallier ce problème, d'autres évoquent un manque de personnel dans leur structure à qui ils pourraient déléguer le déploiement d'une stratégie omnicanale et donc, par voie de conséquence, le temps qu'un tel déploiement leur demande. C'est par exemple le cas de cette participante qui dirige seule sa franchise d'une enseigne de fleuristes, et qui explique ne pas pouvoir tout gérer sans personnel :

*« Vous voyez c'est toujours pareil, quand vous travaillez toute seule, moi je suis chef d'entreprise, je priorise les choses. Moi, ma priorité c'est le client, c'est la boutique. Donc après tout ça, j'entends, je suis entièrement d'accord, mais après il y a une réalité du terrain, si vous voulez. Ça a été les précurseurs là-dessus : ils [le franchiseur] ont ouvert Uber Eats. C'est pareil, je veux dire, même si on me dit que ça me permettrait d'avoir un autre canal, mais bon, quand on est seule et qu'on fait tout toute seule, on priorise. Et malheureusement, on ne peut pas tout faire. Ou alors on ne fait pas les choses bien. »*

Par ailleurs, le déploiement de l'omnicanalité peut nécessiter des ressources financières qui ne sont pas à la portée de tous les franchisés, ou du moins peuvent les freiner dans leur adoption. Ces ressources peuvent varier fortement en fonction du type de canaux à mettre en place. Par exemple, certains canaux proposés dans certains réseaux nécessitent un équipement important en matériel informatique. C'est le cas du déploiement des tablettes et autres assistants électroniques auprès des vendeurs pour les aider à personnaliser les ventes, l'investissement dans certains logiciels, ou encore des équipements plus avancés tels que les casques de réalité virtuelle ou autres outils de réalité augmentée.

Notons également que plusieurs franchiseurs ont fait le choix de ne pas imposer certains canaux à leurs franchisés mais de les leur proposer sous forme de packs complémentaires, facturés séparément des frais classiques de la franchise, que ce soit sous forme d'abonnement ou de pourcentage du chiffre d'affaires. C'est le cas notamment des centrales téléphoniques de prise de rendez-vous ou des budgets de communication en ligne. Comme en témoigne ce franchisé dans le secteur de l'aménagement de la maison, ce type de solutions optionnelles permet

d'économiser sur le temps et le travail à déployer en l'externalisant au franchiseur, mais nécessite des décisions de la part du franchisé en matière de budget à y allouer :

*« Je dirais qu'au tout début, on n'avait pas trente-six canaux à gérer, ce n'était pas compliqué [puis] sont arrivés tous les autres moyens de communication, je ne pense pas que ce soit une charge si énorme, c'est un choix de cette franchise d'avoir voulu s'occuper de la communication de son réseau. Beaucoup plus certainement que d'autres franchises. On a des services qui s'en occupent un peu pour nous. On va avoir, une fois dans l'année, à passer en revue toutes les actions commerciales de l'année et en disant "j'y participe, ça je le fais, ça je ne le fais pas, j'ai besoin de telles PLV". On a un planning de ce qui va arriver, des choix qu'on a à faire. On va nous dire : "voilà le plan de communication de l'année qu'on vous propose, les choses, tout est proposé et à vous de choisir". Ce n'est pas un gros travail »*

Nous avons vu jusqu'ici que le franchiseur peut proposer des solutions pour pallier le manque de ressources et/ou de compétences du franchisé qui peuvent freiner son adoption de l'omnicanalité. Ces ressources et/ou compétences peuvent alors constituer un coût financier supplémentaire pour le franchisé, ou peuvent être fournies dans le cadre de frais déjà payés par le franchisé. C'est le cas par exemple des publications fournies par le franchiseur et destinées à être partagées sur les réseaux sociaux du franchisé, et qui font souvent partie du budget de communication.

Une solution complémentaire mise en place par plusieurs réseaux que nous avons rencontrés est de rapprocher leurs franchisés de certains prestataires externes, auprès de qui ils pourront trouver les ressources et compétences nécessaires. C'est le cas par exemple des agences de communication digitale, qui peuvent s'occuper du référencement des franchisés en ligne, gérer leurs réseaux sociaux, ainsi que leur e-réputation. Afin de diminuer le frein que peut constituer le coût financier d'une telle externalisation pour le franchisé, ces franchiseurs négocient alors des offres préférentielles pour leurs franchisés, en faisant jouer les économies d'échelles liées à la taille du réseau.

### 4.3. Les normes et influences sociales

Les normes sociales regroupent toutes les influences que peut subir un franchisé et qui peuvent l'amener (ou non) à s'engager dans l'omnicanalité. Dans le cas présent, nous avons retrouvé sept sources d'influence que nous classons en trois catégories.

#### 4.3.1. Les agents internes de changement

La première catégorie d'influences provient du cercle le plus proche du franchisé, et plus particulièrement des membres de sa famille et/ou de ses employés. Dans de nombreux cas, les franchisés opèrent dans un environnement familial, épaulés de façon formelle ou informelle par leur conjoint et/ou par leurs enfants. Ces derniers sont souvent, par un effet générationnel, bien plus intéressés et compétents au niveau des nouvelles technologies et des canaux digitaux. Ainsi, d'une part, ils vont souvent présenter le franchisé à de nouvelles pratiques en matière de canaux et influencer son envie de les adopter, et d'autre part, ils vont pallier le manque de compétences susmentionnées en offrant leurs conseils et aide au franchisé dans le déploiement des canaux. Nous avons également observé le même effet dans le cas des salariés jeunes, d'autant plus lorsqu'ils travaillent pour un franchisé bien plus âgé et qui se sent déconnecté des nouvelles technologies.

L'extrait suivant d'un entretien avec une franchisée d'un réseau de chocolateries illustre bien cette influence :

*« Moi, je m'en rends compte en discutant avec mes enfants, parce que maintenant, ils me disent 'maman, Facebook c'est même plus la peine, maintenant c'est Instagram et ça commence à devenir obsolète, maintenant c'est Tiktok'. Donc moi, personnellement, je nage ! J'étais contre tout ça au départ, donc du coup je... Il n'y a pas longtemps que moi, je m'y suis mis, je m'y suis mis en novembre 2020 et moi, perso, je n'y étais pas. Donc voilà, c'est tout nouveau pour moi, et j'essaie de faire du mieux que je peux. »*

#### 4.3.2. Les influences internes au réseau

Au-delà du cercle proche du franchisé, ce dernier peut être fortement influencé à adopter des solutions omnicanales par le franchiseur et/ou par les autres franchisés du réseau. Concernant le franchiseur, il s'agit incontestablement de l'influence la plus importante mentionnée par les franchisés. Ici, nous ne traitons pas des aspects contractuels mis en place par le réseau, mais

plutôt des incitations qu'il peut développer pour que le franchisé adopte par lui-même certains canaux. Ces incitations peuvent prendre différentes formes, allant de l'information à la formation, lors des réunions annuelles ou encore pas des webinars, et surtout lors du contact entre le franchisé et les animateurs du réseau. Dans ces cas, cette influence repose sur le savoir-faire du franchiseur en matière d'animation du réseau, de formation, et de marketing interne.

Une autre façon dont le franchiseur influence les choix des franchisés en matière d'omnicanalité est en facilitant l'adoption ou du moins en éliminant certains freins et craintes. C'est le cas susmentionné par exemple où le franchiseur négocie des partenariats avec des prestataires externes à des tarifs préférentiels afin d'inciter les franchisés à adopter certaines pratiques. L'extrait suivant d'un entretien avec un franchisé d'un réseau de service automobiles illustre comment la mise en place d'un tel partenariat avec une agence de marketing digital pour le référencement en ligne, bien que facultatif pour les franchisés, incite les franchisés à adopter la pratique et leur met même une pression forte dans ce sens :

*« J'aurais pu faire [le référencement] en manuel effectivement mais après par le réseau, on va dire qu'on est très fortement invité à le faire [avec l'agence partenaire]. Il y a des avantages sur les réservations qui vont être non négligeables si on le fait. [...] ça encourage le réseau à le faire parce que, si on laisse le réseau le faire individuellement au niveau de chaque franchisé, le réseau sait très bien qu'ils ne le feront pas ou le feront mal. »*

Parallèlement à l'influence du franchiseur, les franchisés exercent une influence mutuelle les uns sur les autres également. Plus précisément, cette influence des pairs a lieu lorsque d'autres franchisés du réseau ont adopté des stratégies omnicanales avec un certain succès, et vont servir de modèle et pousser le franchisé à les imiter, ou vont partager leurs meilleures pratiques, comme en témoigne cet extrait d'un entretien avec un franchisé d'un réseau de cavistes :

*« Parfois on s'appelle entre collègues, maintenant il y a une sorte de forum sur l'intranet qui est bien lorsqu'on a une idée, une envie, une revendication, cela permet de le diffuser à tout le réseau et d'avoir des personnes qui répondent en direct, c'est vrai que ce n'est pas mal, parfois lorsqu'on a une bonne pratique à partager, cela peut se révéler utile. »*

Or, si le partage entre franchisés du même réseau peut opérer une influence positive en matière d'adoption des canaux, il peut également à l'inverse être une source d'influence négative. Ainsi, le même franchisé caviste cité plus haut nous a indiqué que les franchisés utilisent les mêmes canaux d'influence pour partager également leurs frustrations vis-à-vis certaines solutions omnicanales :

*« Je pense que certains commencent [à utiliser les outils de partage entre franchisés], pour l'instant c'est peut-être un peu plus revendicatif que constructif, mais je sais que cela peut venir au fur et à mesure. [Revendicatif au sens où ce sont] des doléances, certains cavistes peuvent se plaindre de certaines choses, il n'y a peut-être pas encore l'effet constructif où certains pourraient donner une astuce qu'ils ont fait dans leur magasin et qui a bien marché par exemple. »*

Par ailleurs, nos analyses montrent notamment que les franchisés de la même promotion, autrement dit qui ont intégré le réseau au même moment et ont été socialisés ensemble lors des mêmes séances de formation initiale, exercent souvent une influence mutuelle plus forte que ceux de la même région géographique. De même, cette influence tend à passer souvent par des réseaux non-orchestrés par le franchiseur, tels que les groupes WhatsApp, que par les canaux internes officiels mis en place pour inciter ces influences, tels que l'intranet. C'est par exemple ce qu'explique ce franchisé qui échange énormément sur un groupe WhatsApp regroupant tous ses confrères de la même promotion :

*« Tout à fait, nous, on a été, notre promo, on est tous très, très proches, donc on a un groupe WhatsApp. Donc on communique tous les jours, tous les jours on parle dessus, dès qu'il y a un nouveau truc, etc. Des fois, c'est un peu plus professionnel, des fois c'est un peu plus personnel. On est en petite compétition évidemment : quand on a nos portes ouvertes, parce que là, on a des challenges, c'est celui qui fera le plus de chiffre. »*

Notons également que l'influence des autres franchisés ne passe pas uniquement par les échanges directs entre confrères du même réseau et le partage des meilleures pratiques, mais souvent par l'observation directe de ces pratiques. Ceci a été particulièrement facilité par la montée des canaux digitaux et notamment les réseaux sociaux, qui permettent aux franchisés d'opérer facilement et régulièrement un benchmark interne, qui en retour les incite à adopter certaines pratiques ou à en améliorer d'autres. Ceci est illustré dans l'extrait suivant d'un

entretien avec une franchisee d'un réseau de chocolatiers, qui déclare au sujet du benchmarking interne :

*« Oui, oui, oui, moi perso je le fais. Je regarde... De toute façon, sur Instagram, je suis abonnée à pratiquement tous les [magasins de la marque-enseigne]. Ceux à qui je ne me suis pas abonnée, c'est que j'ai été voir leur page et qu'ils n'ont pas grand-chose, ou que ça fait deux ou trois mois qu'ils n'avaient rien mis, donc du coup, je ne me suis pas abonnée, si vous voulez. Mais non, je regarde régulièrement ce qu'ils font, je m'en inspire, et ça me donne quelquefois des inspirations pour mon travail. »*

Notons pour finir que les influences du franchiseur et des autres franchisees ne sont pas mutuellement exclusives et peuvent même être orchestrées de façon à se compléter et se renforcer. Particulièrement, les interviewés indiquent deux mécanismes où le franchiseur mobilise l'influence des pairs. D'une part le franchiseur pousse au-devant de la scène certains franchisees, considérés comme des modèles ou des pionniers en matière d'adoption et/ou d'usage de certains canaux, par exemple lors des conventions annuelles, des réunions régionales, ou encore à travers les newsletters. D'autre part, certains animateurs réseau mobilisent des franchisees vertueux en matière d'omnicanalité lors de leurs visites à d'autres franchisees moins enthousiastes ou performants dans ce domaine, ou encore mettent en place des canaux de communication informels, tels que des groupes WhatsApp régionaux, afin d'encourager la communication et le partage des bonnes pratiques entre franchisees.

#### 4.3.3. Les influences externes au réseau

La troisième catégorie d'influences est externe à la fois au cercle proche du franchisee et même au réseau. Une source principale d'incitation à adopter de nouveaux canaux ou renforcer leurs usages correspond aux clients qui, par leurs demandes explicites ou leur adoption de certaines pratiques en matière de canaux, encouragent les franchisees à en faire de même. Particulièrement, les exemples que nous avons le plus rencontrés dans nos entretiens renvoient aux clients qui sont de plus en plus en attente de digital et de tout ce que ça apporte en termes de praticité, d'instantanéité, et de flexibilité comme le rapporte ce franchisee du secteur des service automobiles :

*« Oui j'ai de plus en plus de clients qui me payent avec une montre connectée ou un smartphone. J'ai de plus en plus de gens qui font des photos du véhicule avec leur téléphone, qui vont retrouver leur permis de conduire qu'ils ont mémorisé sur leur téléphone donc oui on a beaucoup plus de clients digitalisés. Alors il y a toujours bien sûr des clients qui n'ont pas Internet, des personnes âgées, il y en aura toujours mais on voit une grosse différence au niveau des clients. Nous on est passé depuis 5 ans maintenant sur tablette pour les états départ et les états retour des véhicules. »*

Ces attentes des clients peuvent être structurelles, c'est-à-dire qu'elles constituent une modification profonde et durable du comportement des consommateurs comme c'est le cas dans l'exemple précédent, ou être davantage contextuelles comme cela a pu être le cas avec la crise du Covid-19, comme l'illustre ce témoignage d'un franchisé dans un réseau d'équipement de la maison :

*« La crise du Covid nous a invité à changer notre fusil d'épaule. Il se trouve qu'en février 2020, juste avant que la crise Covid explose, [...] on s'était posé la question de lancer un projet [...], qui était la possibilité de faire des propositions de devis à des clients, sans qu'ils viennent en magasin, donc justement au travers d'outils type visio. Puis le Covid est arrivé et on a été fermé, et ça a vraiment mis une dynamique sur ce projet. »*

Une autre source d'influence externe provient de la concurrence, dont des pratiques vertueuses en matière d'omnicanalité peuvent inspirer des franchisés à les adopter également. Il est d'ailleurs intéressant de constater que l'observation des pratiques en dehors de son propre réseau peut dépasser le cadre de la concurrence directe. Ainsi, nous avons eu connaissance à travers les entretiens d'effet d'entraînement et de mimétisme qui dépassent le secteur strict d'activité et vont jusqu'à être influencé par d'autres réseaux dans le domaine plus général du retail par exemple. Ceci est illustré dans le cas suivant d'un franchisé d'un réseau de chocolateries qui explique ainsi :

*« J'ai une parfumerie à côté de moi, Nocibé, qui pratique le Click & Collect tout le temps et ils ont eu beaucoup de mal à se mettre en place mais maintenant ça marche énormément. Donc je me suis dit que pour moi ça allait être la même chose. »*

Enfin, de façon plus générale, certains franchisés vont plus loin pour citer également la norme du marché comme une dernière influence pouvant les amener à adopter des solutions omnicanales. Dans ce cas, et contrairement aux normes sociales précédentes, l'influence ne provient pas d'un acteur précis du marché (clients, concurrents), mais est exercée par le marché dans sa globalité, telle un standard qui s'impose aux franchisés. Cette idée de se mettre en conformité par rapport à ce qui est généralisé dans son secteur d'activité est ainsi illustrée dans l'extrait suivant d'un entretien avec un franchisé d'un réseau de services à la personne :

*« Maintenant une entreprise qui réussit à communiquer sans le digital c'est compliqué. Donc une entreprise qui ne peut pas communiquer par le digital, je ne sais pas, même le petit quincailler du coin il faut qu'il y soit. »*

#### 4.4. Des relations complexes entre les attitudes, perceptions de contrôle, et normes sociales

Bien que les attitudes, perceptions de contrôle et normes sociales soient souvent étudiées séparément, la théorie du comportement planifié (Ajzen et Madden, 1986 ; Ajzen, 1991) souligne que ces facteurs entretiennent des relations complexes qui les mènent à s'influencer mutuellement et d'interagir dans leur façon d'influencer l'intention d'un individu à adopter un comportement donné. Dans le cas présent, nous trouvons deux types de relation entre les trois catégories de variables.

Le premier type de relation est direct, où certaines variables présentées dans la figure 5 ont un impact positif ou négatif sur d'autres variables. Ceci est particulièrement le cas pour les attitudes du franchisé envers l'omnicanalité, qui peuvent se former, être renforcées ou au contraire atténuées par l'influence des normes sociales. L'influence du franchiseur offre l'illustration la plus importante. En effet, pour des raisons juridiques et/ou stratégiques, aucun des réseaux que nous avons rencontrés n'a mis en place une omnicanalité contrainte. A la place, par le biais des animateurs réseau, des formations, de la « *pédagogie par les chiffres* », et plus largement du marketing interne, le franchiseur cherche à modifier les attitudes des franchisés, en leur montrant les apports potentiels de l'omnicanalité à leur chiffre d'affaires et leur gestion au quotidien d'une part, et en réduisant leurs craintes à son égard.

Un autre exemple de l'impact des normes sociales sur les attitudes fait référence à l'influence des clients sur le franchisé pour développer des canaux digitaux, et qui aura inévitablement un effet sur les bénéfices associés à l'omnicanalité, notamment au niveau de la qualité du service

apporté au client. En effet, si un franchisé se rend compte que ses clients sont en demande de solutions omnicanales, il va nécessairement penser que cela va lui permettre de mieux les servir. L'influence des clients joue ainsi à la fois directement sur l'intention d'adopter des nouveaux canaux, et indirectement en renforçant l'attitude positive liée à l'amélioration de la gestion de la relation client.

Par ailleurs, lorsqu'un franchisé perçoit d'importantes contraintes en termes de ressources et de compétences dans la mise en œuvre de l'omnicanalité, cela l'amène logiquement à surévaluer les craintes liées à l'omnicanalité par rapport aux bénéfices. En parallèle, les influences sociales peuvent avoir un impact sur la *perception* de contrôle des franchisés. Ainsi, dans le cas du franchisé d'un réseau de chocolateries cité précédemment qui s'est mis au Click & Collect sous l'influence de ses voisins d'un réseau de parfumerie, ce benchmark lui a permis non seulement de se rendre compte que le Click & Collect permet de vitaliser son commerce mais également que ce canal n'est pas aussi compliqué à mettre en place qu'il ne le pensait. De même, concernant les canaux digitaux et particulièrement les réseaux sociaux, les agents internes du changement, notamment ceux des jeunes générations, participent à démystifier ces canaux pour les franchisés qui ne les connaissent pas et à réduire leur appréhension concernant les compétences nécessaires pour les manipuler.

Le deuxième type de relations entre les variables renvoie à des effets de modération des perceptions de contrôle et des normes sociales d'une part sur la relation entre les attitudes et l'adoption d'autre part. Plus précisément, nos entretiens avec les franchisés montrent que, même lorsque ces derniers ont une attitude positive envers certains canaux, ils ne passent pas forcément à l'action en matière d'adoption et de déploiement. Autrement dit, une attitude positive est une condition nécessaire mais non suffisante. Dans ce cadre, l'influence sociale et le contrôle comportemental perçu viennent souvent amplifier l'effet d'une attitude positive existante sur l'intention d'adopter un canal en signalant au franchisé la faisabilité d'une telle action.

#### 4.5. L'effet des caractéristiques individuelles des franchisés

Plusieurs caractéristiques individuelles des franchisés peuvent jouer un rôle important sur l'adoption des canaux, soit en influençant directement les attitudes et/ou perceptions de contrôle, soit en modérant leur impact sur l'adoption.

L'**âge du franchisé** ressort de plusieurs entretiens comme un facteur qui joue à la fois sur l'attitude envers l'omnicanalité et la perception de contrôle. Ainsi, il ressort de façon assez claire que les franchisés les plus jeunes développent une attitude plus favorable de l'omnicanalité que les franchisés les plus âgés. De même, plus le franchisé est âgé, et plus le contrôle comportemental perçu va diminuer. En effet, les franchisés les plus âgés affichent généralement une maîtrise moindre des outils digitaux, ce qui peut les amener à surévaluer les contraintes associées à la mise en place d'actions omnicanales tandis que les plus jeunes peuvent avoir tendance à les diminuer en voulant que les choses avancent plus rapidement comme le cas de ce jeune franchisé :

*« Je l'ai bien vécu [la mise en place de l'omnicanalité dans le réseau], je trouve qu'elle n'est pas assez rapide par rapport à ce qu'on voit en extérieur. Ça fait pas mal de mois qu'on attend, on aimerait passer en tout digital. Après moi, j'ai un profil jeune, aujourd'hui j'ai 36 ans donc voilà, je n'en n'ai pas 55. En tant que dirigeant d'entreprise, je pense que ça peut changer pas mal de choses sur la vision digitale. Moi aujourd'hui, je serais pour le tout digital au niveau des contrats, plus de papier. Et puis, c'est une telle facilité de retrouver un élément, d'avancer. Je trouve que ça ne va pas assez vite, j'aimerais que ça aille encore plus vite. »*

Au-delà même de l'âge, l'**attrait du franchisé pour le digital** est un autre facteur important. En effet, certains franchisés affichent une indifférence, voire un rejet des réseaux sociaux et du digital plus généralement, ce qui les amène d'une part à en minimiser les bénéfices et d'autre part à en accentuer les craintes. De plus, le rejet du digital peut également avoir pour effet de réduire l'impact des influences sociales sur la volonté de s'engager dans l'omnicanal. L'impact de l'orientation digitale des franchisés est illustré dans les deux extraits suivants de nos entretiens :

*« On est sur les réseaux sociaux. Moi je ne suis pas très, je suis ancienne génération, et même sans ça, j'ai 49 ans, je ne suis pas si vieux que ça, mais je ne suis pas quelqu'un de très proche des réseaux sociaux, je n'ai pas Facebook, pas Instagram, ce n'est pas quelque chose qui m'intéresse. »*

*« C'est vraiment un manque de temps, autre chose à faire et puis l'ère numérique ne me passionne pas du tout. Une page nationale me paraît déjà mieux, plus crédible, plus parlante. Aujourd'hui, le client ne va pas sur Facebook pour trouver*

*son cuisiniste. Il va taper cuisiniste et va tomber sur les pages nationales de chacun, ou sur des pages Google. »*

Une caractéristique psychologique importante du franchisé dans le cadre de l'apprentissage et l'adoption de l'omnicanalité est son *esprit de croissance (growth mindset)*. Les études en psychologie organisationnelle et de l'éducation mettent en avant le rôle que joue l'état d'esprit dans l'apprentissage de nouvelles compétences et le fait de s'aventurer en dehors de sa zone de confort à la recherche de nouvelles opportunités. L'état d'esprit fait référence ici à la façon dont on se perçoit dans sa capacité à évoluer et à faire grandir ses compétences et son champ d'action. Les travaux pionniers de Dweck (1986, 2016) distinguent ainsi entre, d'une part, un état d'esprit fixe et, d'autre part, un état d'esprit de croissance. Les personnes qui sont plus proches d'un état d'esprit fixe croient peu en leur capacité ou celle de leur organisation à évoluer au-delà de son état actuel. A l'inverse, les personnes ayant cultivé un état d'esprit de croissance croient en leur capacité, et celle de leur organisation, à croître par l'apprentissage de nouvelles compétences, grâce à leur effort assidu, l'aide des autres, et de bonnes stratégies.

Dans le cas présent, nous retrouvons ces deux états d'esprit dans plusieurs entretiens, où il apparaît qu'ils jouent un rôle primordial dans la relation des franchisés à l'omnicanalité. Ainsi, les franchisés enfermés dans un état d'esprit fixe mettent en avant des excuses telles que leur âge, même quand ils n'ont pas dépassé parfois 50 ans, pour expliquer pourquoi elles ne peuvent pas faire la transition vers l'omnicanalité. A l'inverse, les franchisés dotés d'un état d'esprit de croissance ont une attitude plus favorable envers l'omnicanalité car elles croient en la capacité de cette dernière à offrir des voies de croissance intéressantes à leur affaire, et croient en leur propre capacité à changer et acquérir les nouvelles compétences nécessaires pour réussir la transition vers l'omnicanalité. Cet état d'esprit de croissance et son impact sont bien illustrés dans l'extrait suivant d'un entretien avec une franchisée d'un réseau de service automobiles :

*« Moi je me suis formée avec, beaucoup, la Chambre du Commerce, à chaque fois qu'il y avait des formations, ou même là, je suis allée à des formations payantes, pour, justement, apprendre à communiquer à travers toutes ces cibles qui sont, pour moi, différentes, en fait. À l'époque, je ne savais pas ce que c'était qu'une persona. Chez [mon ancienne enseigne], 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. [...]*

*Et puis c'est quelque chose que j'aime faire aussi. Ça, c'est important, je pense, aussi, parce que si c'est une contrainte, je pense qu'on ne le fait pas bien. Moi, je suis curieuse de formation, j'ai cinquante-trois ans mais j'adore me remettre en question, j'adore aller chercher des informations. Pendant le covid aussi, ce que j'ai fait, c'est que j'ai continué à beaucoup me former, parce que y a eu plein, plein de formations en ligne gratuites, donc j'ai suivi plein, plein de cours, d'interventions et tout, j'ai trouvé ça tellement passionnant, qu'une fois que vous apprenez à utiliser ces outils, c'est quand même relativement simple, ça devient presque un mécanisme, en fait. »*

Par ailleurs, **la taille de la structure du franchisé** joue un rôle très important notamment pour pallier ou atténuer le manque de ressources et de compétences, ou pour offrir les moyens d'y investir. Par exemple, les multi-franchisés que nous avons interrogés expliquent que, du fait de leur taille et des économies d'échelle qu'elle leur offre, ils ont la possibilité de recruter une personne pour s'occuper des réseaux sociaux de façon transversale. Ceci est évidemment particulièrement présent dans le cas des franchisés qui disposent d'un grand portefeuille d'unités, tel un franchisé de plusieurs réseaux de mode dont la famille possède 48 magasins, dont 25 en franchise. Or, les économies d'échelle que nous avons observées ne nécessitent pas des portefeuilles aussi larges et peuvent se déclencher à partir d'aussi peu que deux magasins. Ceci est illustré dans l'extrait suivant d'un entretien avec un franchisé d'un réseau de service automobiles qui dirige avec sa femme deux entreprises en franchise de deux enseignes différentes. Ceci a ainsi permis de libérer du temps pour sa femme pour gérer le digital pour les deux entités sans devoir recruter un employé spécifique pour cette tâche :

*« Du recrutement d'employés non, ma femme s'en occupe du marketing par exemple parce qu'on est une entreprise de deux fois quatre salariés donc quatre salariés chez [enseigne A], quatre salariés chez [enseigne B] donc ma femme s'occupe de la partie marketing donc c'est elle qui s'occupe de la digitalisation et des supports. »*

Le **background des franchisés** acquis avant de rejoindre le réseau est un autre facteur qui influence leurs attitudes et compétences perçues, et in fine leur adoption des canaux. Plusieurs éléments entrent en jeu ici. Par exemple, certains franchisés ont un background très technique dans le cœur de métier mais très peu d'expérience en matière de communication ou de

marketing. D'autres sont des reconvertis du commerce, voire des cadres supérieurs, qui sont venus apprendre le métier mais ramènent avec eux des compétences et des pratiques vertueuses de leurs métiers précédents, ou tout simplement qui ont vu les retombées positives de l'omnicanalité dans leurs enseignes précédentes. L'importance du background est ainsi illustrée par un franchisé d'un réseau d'aménagement de la maison qui est également membre du comité de dialogue de son réseau, ce qui le place en contact très régulier avec un grand nombre de franchisés :

*« Les nouveaux ont des préjugés, ou des expériences, qui sont dus à leur expérience de leur métier d'avant. Souvent, les nouveaux franchisés, ils ont un historique. Ils ont fait autre chose avant. C'est rare qu'ils arrivent là, sans être passé par le monde du commerce avant. Donc, ils ont vu autre chose. Et le fait d'avoir vu autre chose leur a peut-être formaté le cerveau et vont être réticent, ou plein pot. Soit, ils vont être super emballés par tout ce qui est nouveauté digitale ou autre, et là, ils vont y aller à fond, soit, justement, c'est quelque chose qu'ils n'ont pas du tout connu. Ils ont connu une façon de communiquer dans le passé qui est complètement différente, et ils vont y aller un peu à tâtons, avec un peu de questionnement. Est-ce que c'est efficace ? pas efficace ? »*

Enfin, une dernière caractéristique qui différencie les franchisés et joue un rôle important dans l'adoption de l'omnicanalité est leur **orientation marque**. Particulièrement, nous avons expliqué précédemment qu'une des attitudes favorables des franchisés envers l'omnicanalité est la capacité de cette dernière à développer et renforcer la marque. Si cela ne semble pas faire grand débat entre les franchisés, ces derniers ne sont pas unanimes concernant leur propre intérêt à investir dans l'omnicanalité pour développer la marque. Plus spécifiquement, les franchisés que nous avons rencontrés semblent se placer entre deux bords concernant la façon dont ils voient la marque. Ceux qui sont les moins orientés marque reconnaissent l'importance de cette dernière pour leur affaire mais tendent à considérer que la marque est surtout la propriété et la responsabilité du franchiseur, qui devrait avoir la charge d'y investir. A l'inverse, les franchisés les plus orientés marque considèrent la marque comme le bien commun de tout le réseau, et que c'est le rôle des franchisés de la protéger et de la développer. Ainsi, leur orientation marque amplifie l'impact de leur attitude favorable envers l'omnicanalité comme moyen de développer la marque, et les pousse à aller plus dans cette direction.

L'extrait suivant d'un entretien avec un franchisé d'enseigne de distribution d'articles de mode qui est très impliqué dans les actions omnicanales illustre comment l'importance de développer la marque :

*« Comme je pense que le physique va évoluer sur l'omnicanalité en termes d'expérience mais qu'il faut vraiment qu'on s'occupe de nos marques. Le digital aujourd'hui, comme VentePrivée.com, ils font leur beurre sur le dos du service marketing de plusieurs milliers de marques, je n'y crois pas à terme à Vente Privée, parce qu'à un moment donné ça va être mangé par les plus gros comme Amazon [...] A l'inverse, vous avez toutes les marques qui se structurent et qui font un bon service internet et du bon web avec du « phygital » [...] On devrait faire plus de marques, on devrait valoriser nos marques [noms des marques]. 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. »*

## 5. Perceptions de l'omnicanalité par les franchisés

L'enquête quantitative permet de mieux comprendre la perception par les franchisés de l'omnicanalité et des modifications qu'elle apporte dans le cadre d'un réseau de franchise. Afin de faciliter la lisibilité de ces résultats, nous comparons dans un premier temps les perceptions des franchisés des différentes facettes de la qualité de l'intégration omnicanale. Dans un second temps, nous comparons leur perception du niveau de soutien reçu du franchiseur, leur empowerment, et la concurrence intra-marque. Enfin, nous présentons la valeur perçue de l'omnicanalité du point de vue des franchisés.

### 5.1. La qualité de l'intégration omnicanale

La qualité de l'intégration omnicanale consiste initialement en quatre dimensions (diversité des canaux, transparence des canaux, cohérence du contenu, cohérence du process). Or, les analyses factorielles exploratoire et confirmatoire indiquent clairement que les dimensions de cohérence du contenu et de cohérence du process se sont amalgamées dans les réponses des franchisés. Nous les avons donc réunis en une seule dimension relative à la cohérence des canaux.

Dans l'ensemble, les franchisés ont une perception positive de la qualité de l'intégration omnicanale dans leurs réseaux. Ceci est notamment le cas pour la dimension relative à la cohérence des canaux proposés, qui reçoit un score moyen de 4.2 sur notre échelle de 5 niveaux (écart-type : 0.7). Les scores moyens de la diversité perçue des canaux (3.8 ; écart-type : 0.8) et de leur transparence pour le client final (3.6 ; écart-type : 1) sont légèrement inférieurs mais dépassent tout de même le point neutre de l'échelle.

Par ailleurs, la perception des trois dimensions de la qualité d'intégration ne varie pas selon que le franchisé soit dans une activité de retail ou de services, ni en fonction du secteur d'activité. De même, elles ne varient pas non plus en fonction du nombre d'unités et d'enseignes opérées en franchise, ni en fonction de l'expérience passée du franchisé. En revanche, nous constatons des écarts significatifs selon l'âge du réseau :

- Les franchisés des réseaux les plus jeunes et les plus âgés perçoivent une plus grande diversité des canaux que ceux des réseaux d'âge intermédiaire (note moyenne de 4.3 pour les réseaux de moins de 5 ans ; 3.9 pour les réseaux de plus de 20 ans ; et 3.4 pour les réseaux entre 5 et 10 ans).

- La cohérence perçue des canaux croit avec l'âge du réseau, passant en moyenne de 3.5 pour les réseaux de moins de 5 ans à 4.4 pour ceux de plus de 10 ans.
- A l'inverse, la transparence pour le client final est moins bien perçue par les franchisés des réseaux les plus âgés, passant en moyenne de 4.1 pour les réseaux de moins de 5 ans à 3.4 pour ceux de plus de 20 ans.

## 5.2. Soutien du franchiseur, concurrence intra-marque, et empowerment du franchisé

De façon globale, les franchisés interrogés semblent porter un regard positif sur la façon dont l'omnicanalité se déroulent dans le cadre de leur relation de franchise. Ainsi, le niveau de soutien perçu est relativement positif et s'établit en moyenne à 3.6 (écart-type : 0.8), alors que le niveau de concurrence intra-marque est perçu comme plutôt faible à modéré (score moyen : 2.7 ; écart-type : 0.9). Le sentiment d'empowerment est plutôt neutre, avec un score moyen de 3.3 (écart-type : 1).

En regardant le détail des items composant chaque mesure, on constate qu'un item de concurrence intra-marque reçoit un score moyen (2.1) inférieur aux trois autres : il s'agit de l'item relatif à la perception d'une compétition entre directe entre le franchiseur et le franchisé induite par l'omnicanalité. Bien que les écarts soient faibles, les franchisés semblent ainsi plus attribuer la concurrence interne à la concurrence avec les autres franchisés. En matière d'empowerment, les franchisés ressentent avoir plus de latitude sur le choix des canaux et leur mise en place à leur niveau que sur les prix de revente et les promotions.

Par ailleurs, une série de comparaisons par ANOVA indique que le niveau de soutien, d'empowerment, et de concurrence interne ne varient pas selon l'activité du réseau (retail vs services, secteurs d'activité). En revanche, nous observons les variations significatives suivantes :

- Le soutien perçu du franchiseur varie significativement ( $F = 5.9$  ;  $ddl = 2$  ;  $p = 0.003$ ) parmi les franchisés mono-enseignes, les franchisés opérant plus d'une unité percevant un soutien plus fort que ceux opérant une seule unité (moyenne de 3.9 contre 3.5).
- Les franchisés multi-magasins mono-enseigne perçoivent significativement moins de concurrence interne ( $F = 8.6$  ;  $ddl = 2$  ;  $p = 0.000$ ) que les mono-magasin mono-enseignes ou les multi-magasins multi-enseignes (moyenne de 2.3 contre 2.8).

- Les franchisés opérant dans des réseaux anciens ressentent significativement plus d'empowerment ( $F = 3.7$  ; ddl = 4 ;  $p = 0.006$ ) que ceux opérant dans des réseaux jeunes (moyenne de 3.4 pour les réseaux de plus de 10 ans contre 2.7 pour les réseaux de moins de 5 ans).
- Les franchisés jouissant d'une clause d'exclusivité territoriale ne ressentent pas significativement moins de concurrence que ceux qui n'en jouissent pas ( $F = 0.02$  ; ddl = 1 ;  $p = 0.888$ ). En revanche, ils ressentent significativement plus de soutien (moyenne de 3.8 contre 3.4 ;  $F = 33.7$  ; ddl = 1 ;  $p = 0.000$ ) et d'empowerment (moyenne de 3.5 contre 2.9 ;  $F = 34.4$  ; ddl = 1 ;  $p = 0.000$ ).
- L'expérience passé du franchisé (en nombre d'années) dans la franchise ou avec le réseau n'a aucun impact significatif sur les niveaux perçus de soutien, d'empowerment, ou de concurrence. Seule l'expérience dans le secteur d'activité a un impact significatif et négatif sur la concurrence perçue ( $\beta = -0.22$  ;  $p = 0.009$ ).

### 5.3. La valeur perçue de l'omnicanalité

L'analyse des données relatives aux items de la valeur perçue de l'omnicanalité n'a pas permis de retrouver la structure attendue en cinq facettes distinctes de valeurs. Au contraire, les analyses factorielles exploratoires et confirmatoires indiquent clairement une structure unidimensionnelle. En d'autres termes, les franchisés interrogés perçoivent la valeur de l'omnicanalité comme un ensemble homogène, et n'arrivent pas à distinguer entre des facettes relatives aux aspects monétaires, non-monétaires, émotionnels, de qualité, et de relation client. Par ailleurs, les items relatifs aux aspects non-monétaire ont une très faible qualité de représentation, en partageant très peu de variance avec la dimension unique de la valeur omnicanale, sans pour autant former de dimension clairement distincte.

L'épuration de l'échelle a ainsi conduit dans un premier temps à une échelle réduite à douze items, représentant en nombre égal les aspects monétaires, émotionnels, de qualité, et de relation client, et reflétant une seule dimension. Dans un second temps, nous avons comparé cette échelle à une version plus réduite en quatre items, chacun représentant un des quatre aspects susmentionnés. Les analyses statistiques montrent que les deux versions de l'échelle ont les mêmes propriétés statistiques et peuvent être utilisées de façon interchangeable (corrélation : 0.95). En plus d'être plus parcimonieuse, et donc plus recommandée pour des usages futurs car elle faciliterait la collecte de données, l'échelle en quatre items présente une

validité nomologique légèrement meilleure lors de son utilisation dans les analyses subséquentes comme variable dépendante ou exogène dans les différents modèles testés ultérieurement. Ainsi, nous conservons pour la suite des analyses cette version réduite, présentée dans le tableau 2.

	Loading*	Moyenne	Ecart-type
Les actions omnicanales m'offrent une bonne valeur pour mon argent	0.861	3.56	0.86
Grâce à la démarche omnicanale du réseau, notre marque-enseigne est plus pérenne et sera là pour longtemps	0.765	3.59	0.83
En tant que franchisé, j'aime m'engager dans des actions omnicanales	0.862	3.31	1.00
La démarche omnicanale améliore significativement ma capacité à satisfaire mes clients	0.889	3.35	1.00
	<i>* extraits de l'ACP</i>	<b>3.45</b>	<b>0.79</b>

Tableau 2. Echelle réduite de la valeur omnicanale perçue

La valeur moyenne perçue de s'engager dans les actions omnicanales est positive est légèrement supérieure au point neutre de l'échelle (moyenne : 3.45 ; écart-type : 0.79). Elle ne varie pas significativement en fonction d'aucune des caractéristiques du réseau ou des franchisés testées précédemment.

## 6. L'adoption des différents canaux

Parmi les quarante canaux proposés dans l'enquête comme point d'achat des produits et services de la marque et/ou de communication avec les clients, les franchisés ont déclaré en proposer en moyenne 13.2 à leurs clients (minimum 3, maximum 29 canaux), dont en moyenne 4.9 canaux d'achat (minimum 1, maximum 15 canaux) et 8.3 canaux de communication (minimum 1, maximum 16 canaux). Toutefois, il nous semble plus intéressant de nous concentrer sur les canaux qui ont un niveau d'adoption suffisamment large. Ainsi, la figure 6 représente les canaux dont le taux d'adoption par les franchisés dans l'échantillon global dépasse 50%. Six canaux ressortent ainsi avec un fort niveau d'adoption comme moyens de communiquer avec le client final. La majorité de ces canaux – quatre sur six – sont sous le contrôle direct du franchisé. Par ailleurs, parmi les six canaux, le magasin/unité du franchisé et le site national du franchiseur constituent à la fois un canal de communication et de vente pour plus de 50% des franchisés interrogés.

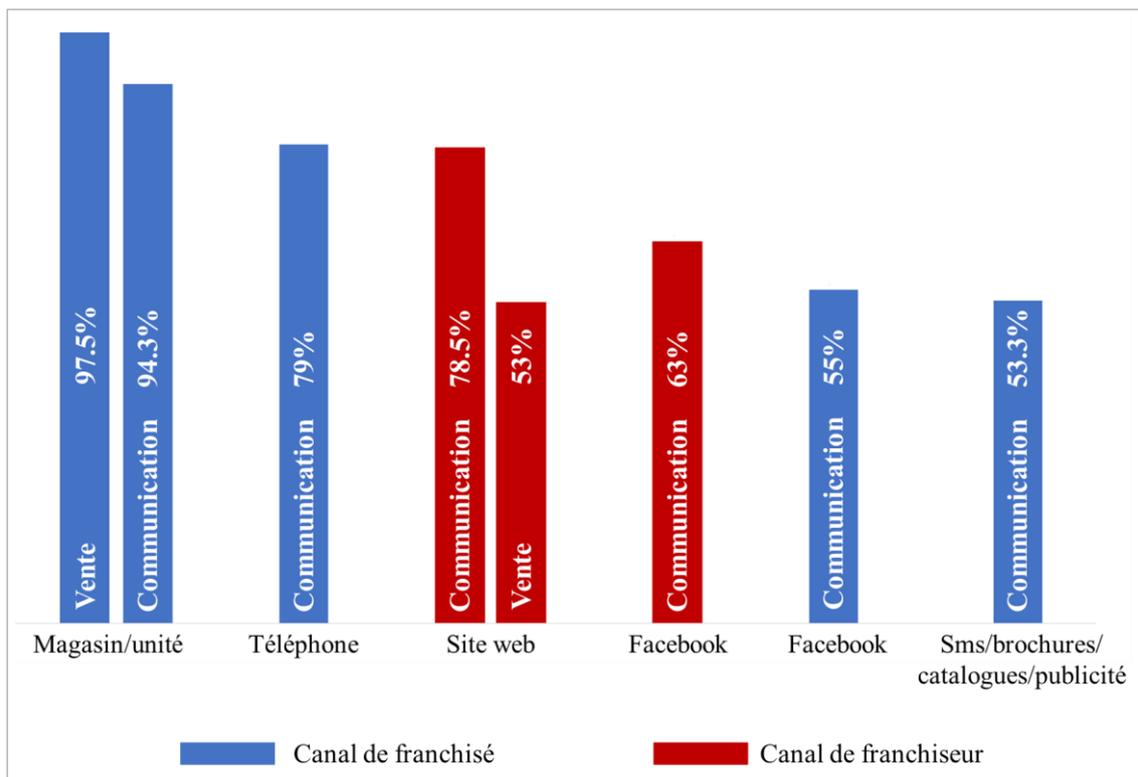


Figure 6. Les canaux dont le taux d'adoption par les franchisés dépasse 50%

En matière de sites web, 42% des franchisés interrogés déclarent avoir un site propre ou un mini-site hébergé sur le site du franchiseur et qui leur permet de communiquer avec leurs clients, tandis que seulement 21.8% utilisent ces sites propres comme moyen de vente. Par

ailleurs, seul le quart des franchisés interrogés indiquent que leurs clients peuvent être exposés à la communication de la marque (27%) ou acheter ses produits et services (26.3%) à travers les sites tiers (ex. marketplace, agrégateur d'offres multimarques). Cette faible adoption des sites tiers n'est pas surprenante et peut s'expliquer par deux facteurs. D'une part, les agrégateurs et applications de livraison connaissent un niveau de développement et d'adoption par le client final très variable selon les secteurs d'activité. D'autre part, nos entretiens auprès des franchisés et des franchiseurs indiquent que la présence du franchiseur sur des sites tiers est souvent perçue par les franchisés bien plus fortement comme une forme de concurrence intra-marque franchiseur-franchisé que ne l'est le site du franchiseur. Cela revient notamment au fait que les franchiseurs ont souvent adopté des mécanismes de redistribution d'une partie du chiffre d'affaires généré sur le site national aux franchisés, ainsi que mis en place des parcours client web-to-store pour ramener le client du site national vers le magasin du franchisé, notamment par le biais de la livraison gratuite en magasin.

Concernant les modes de livraison classiques des achats en ligne, la livraison à domicile (31%) et le Click & Collect (28.3%) semblent avoir un niveau d'adoption assez similaire.

Plusieurs enseignements sont intéressants à souligner concernant le recours aux réseaux sociaux (figure 7). D'abord, Facebook demeure, et de loin, le réseau social le plus adopté par les franchisés. Au niveau national, 63% des franchisés interrogés considèrent que la page Facebook du franchiseur est un moyen de communication avec leurs clients, contre seulement 29% s'agissant des autres réseaux sociaux. De même, 55% considèrent leur propre page Facebook comme un moyen de communication avec leurs clients, contre seulement 21% s'agissant des autres réseaux sociaux. Par ailleurs, l'adoption des réseaux sociaux demeure principalement pour un usage de communication et non de vente : moins de 11% des franchisés déclarent que leurs clients peuvent acheter à travers un réseau social, soulignant la très faible percée du social selling dans le milieu de la franchise. Enfin, les franchiseurs et les franchisés semblent recourir faiblement à la publicité et autres publications sponsorisées sur Facebook, qui oscillent entre 25.3% d'adoption au niveau local du franchisé et 30.8% au niveau national du franchiseur.

Le recours aux services payants de Google reste relativement limité et ne dépasse pas le taux d'adoption de 30%. Le recours à la publicité sur Google comme moyen de communication arrive en tête avec une adoption de 29.3% au niveau national et 26.3% au niveau local du franchisé. Par ailleurs, le service Google My Business demeure faiblement adopté (17.5% comme moyen de communication). Ce dernier résultat nous paraît particulièrement faible en comparaison aux entretiens que nous avons menés, où les franchiseurs et notamment les

franchisés interrogés et qui ont activé le service Google My Business en témoignent une forte satisfaction en matière d'impact sur le trafic client et chiffre d'affaires.

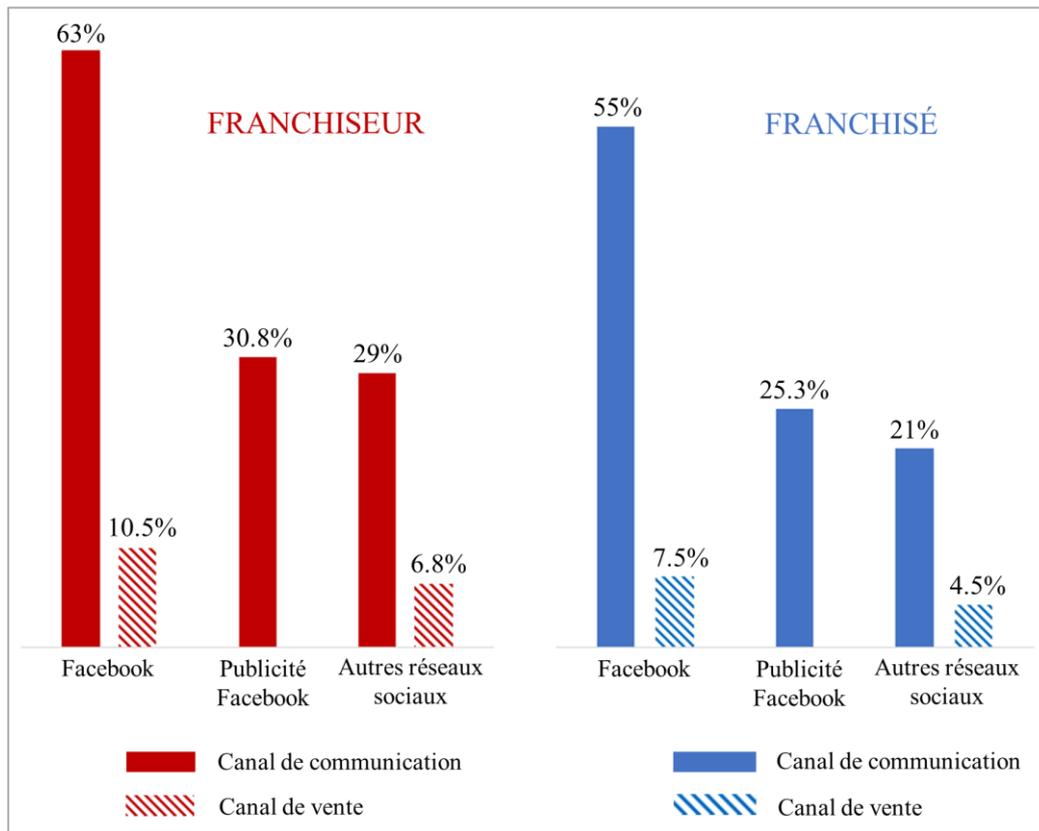


Figure 7. Taux d'adoption des réseaux sociaux par les franchisés

### 6.1. Différences des pratiques selon les caractéristiques des réseaux et des franchisés

Afin de comprendre si les pratiques d'adoption des différents canaux varient significativement selon les caractéristiques des franchisés, nous avons d'abord mené une série d'ANOVA et de tests du Chi-deux où nous avons comparé tour-à-tour le nombre de canaux proposés et l'adoption des différents canaux à travers les différents niveaux des caractéristiques des franchisés.

#### 6.1.1. Le nombre d'unités et d'enseignes opérées

Le nombre global de canaux proposés par un franchisé est significativement différent ( $F = 4.29$ ;  $p = 0.014$ ) selon qu'il soit franchisé d'une seule ou de plus d'une enseigne ; en revanche il n'y

a pas de différence significative entre les franchisés opérant uniquement une seule unité ou plus d'une même enseigne. Ainsi, les franchisés mono-enseigne proposent en moyennent 13 ou 14 canaux selon qu'ils soient mono- ou multi-magasin, tandis que les franchisés multi-enseigne en proposent en moyenne 11. Nous trouvons une différence significative ( $F = 6.75$  ;  $p = 0.001$ ) selon les mêmes lignes concernant le nombre moyen de canaux d'achats (5 pour les mono-enseigne contre 3 pour les multi-enseignes), mais aucune différence significative ( $F = 1.70$  ;  $p = 0.184$ ) concernant le nombre moyen de canaux de communication.

Par ailleurs, la configuration unités-enseignes a un effet sur les pratiques de commerce en ligne. Les franchisés mono-enseigne sont ainsi significativement plus enclin que les multi-enseignes à proposer le Click & Collect (29.6% et 33.3% respectivement pour les mono-enseigne mono-magasin et multi-magasins, contre 9.8% pour les multi-enseignes ;  $\chi^2 = 8.1$ , ddl = 2,  $p = 0.017$ ) et la livraison à domicile (33.1% et 36.1% respectivement pour les mono-enseigne mono-magasin et multi-magasins, contre 7.3% pour les multi-enseignes ;  $\chi^2 = 12.2$ , ddl = 2,  $p = 0.002$ ). En revanche, il n'y a pas de différence significative dans le niveau d'adoption des sites propres de franchisés, que ce soit en matière de vente ( $\chi^2 = 0.85$ , ddl = 2,  $p = 0.654$ ) ou de communication (29.6% et 33.3% respectivement pour les mono-enseigne mono-magasin et multi-magasins, contre 9.8% pour les multi-enseignes ;  $\chi^2 = 3.5$ , ddl = 2,  $p = 0.176$ ).

La figure 8 compare les taux d'adoption de la vente en magasin, par Click & Collect, par livraison à domicile, sur le site du franchiseur, sur le site du franchisé, ainsi que sur les sites tiers selon le fait d'être mono- vs multi-unités et mono- vs multi-enseignes. Il en ressort particulièrement que le passage d'un cadre mono-enseigne à un cadre multi-enseignes a un impact significatif, négatif, et particulièrement important sur l'adoption du Click & Collect et de la livraison à domicile, et à l'inverse un impact positif sur la probabilité de vendre sur les sites tiers.

Une autre différence particulièrement intéressante apparaît en ce qui concerne le recours à l'outil Google My Business. En effet, comme le montre la figure 9, le passage d'un cadre mono- à multi-enseigne booste l'usage de cet outil comme moyen de communication, mais ces différences ne sont pas statistiquement significatives. En revanche, une différence fortement significative ( $\chi^2 = 13.65$  ; ddl = 2 ;  $p = 0.001$ ) apparaît en ce qui concerne l'usage commercial de l'outil, autrement dit le fait de l'exploiter comme une passerelle vers les achats. Or dans ce cadre, le seul usage significatif a lieu lorsque le franchisé exploite une seule unité d'un seul réseau. Une explication possible de ce constat serait le fait que l'outil Google My Business requiert une mise à jour (ex. photo, infos d'ouverture) et un suivi (ex. des étoiles et avis des

clients) réguliers, ce qui en fait un outil chronophage et ainsi plus difficile à mettre en place lorsque le franchisé doit gérer plusieurs unités.

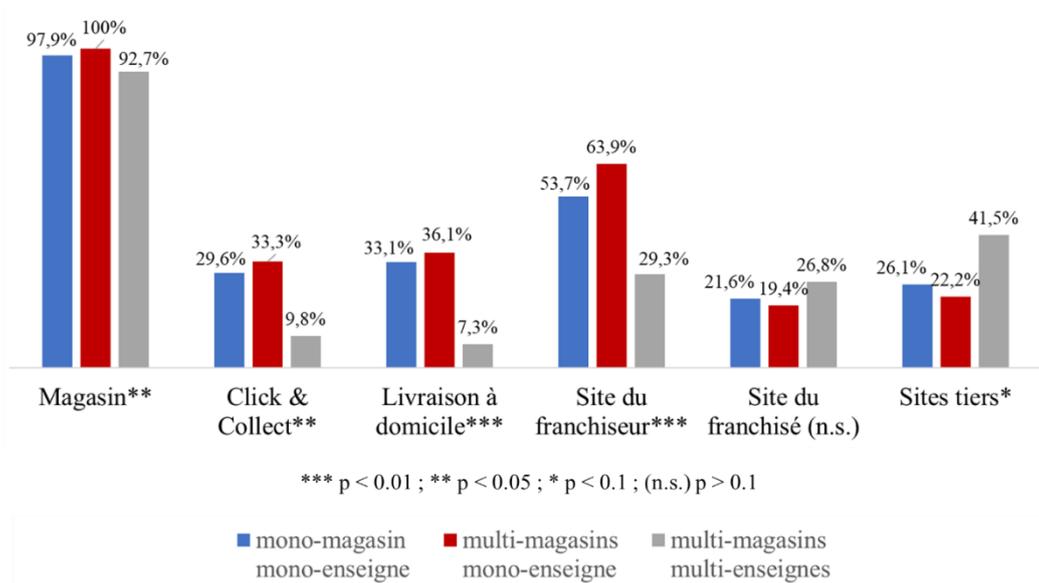


Figure 8. Taux d'adoption des différents canaux de vente selon le nombre d'unités et d'enseignes opérées par le franchisé

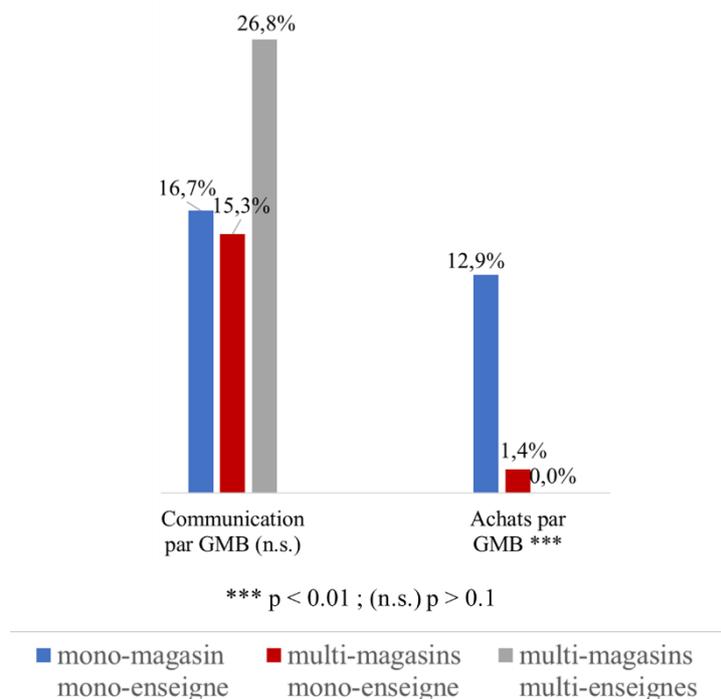


Figure 9. Taux d'adoption de Google My Business selon le nombre d'unités et d'enseignes opérées par le franchisé

### 6.1.2. La nature de l'activité

Le nombre de canaux proposés au client final ne varie pas significativement selon le fait d'être dans une activité de retail ou de services ( $F = 0.36$  ;  $p = 0.545$ ) ou selon le secteur d'activité ( $F = 0.36$  ;  $p = 0.545$ ).

La seule différence notable due au fait d'être en retail ou dans les services concerne l'adoption par les franchisés de leurs propres sites comme moyens de communication ( $\chi^2 = 4.9$ , ddl = 1,  $p = 0.026$ ), les franchisés dans les services étant un taux d'adoption significativement plus élevé (46.3%) que celui des franchisés en retail (35.1%). Quant au secteur d'activité, il agit significativement ( $\chi^2 = 25.32$ , ddl = 11,  $p = 0.008$ ) sur la perception du Click & Collect par les franchisés comme canal de communication avec les clients. Ce canal est perçu comme un moyen de communiquer bien plus fortement que la moyenne (23.5%) dans des secteurs tels que le commerce alimentaire (39.6%), l'aménagement de la maison (42.1%), et le commerce d'articles de modes et d'accessoires (31.4%). A l'inverse, il est bien plus faiblement perçu comme tel dans les réseaux de commerce d'équipements de la maison (15.6%) ou de beauté et bien-être (13.6%).

### 6.1.3. L'expérience du franchisé

Le fait d'avoir une expérience passée dans la franchise vs être à sa première expérience de franchisé n'a aucun impact significatif sur le nombre de canaux proposés au client final ( $F = 1.19$  ;  $p = 0.275$ ). La seule différence significative induite par le fait d'être primo-franchisé ( $\chi^2 = 4.14$ , ddl = 1,  $p = 0.042$ ) concerne l'usage du téléphone du franchisé comme canal d'achat. Ainsi, les primo-franchisés sont bien plus enclins (50.3%) à proposer au client d'acheter par téléphone que les franchisés plus expérimentés (40.1%).

Afin de mieux comprendre le rôle de l'expérience du franchisé dans l'adoption des canaux, nous avons analysé les corrélations bivariées entre d'une part le nombre global de canaux, celui de canaux de communication et celui d'achats, avec d'autre part le nombre d'années d'expériences du franchisé dans la franchise en général, dans le secteur d'activité, et avec le réseau en particulier. Nous avons ensuite mené une série de trois régressions du nombre global de canaux et ceux de communication et d'achat sur les mêmes variables d'expérience susmentionnées. Nous constatons ainsi que le nombre global de canaux adoptés et celui des canaux de communication ne dépendent pas des années d'expérience du franchisé. Par ailleurs,

le nombre de canaux d'achat augmente significativement avec l'expérience du franchisé dans la franchise (beta = 0.19 ; p = 0.022) mais pas en fonction de son expérience dans le secteur d'activité ou avec le réseau.

#### 6.1.4. Du niveau d'adoption à l'efficacité perçue des canaux

Pour compléter notre compréhension de l'adoption des différents canaux par les franchisés, nous leur avons demandé de choisir, parmi les canaux qu'ils ont déclarés adopter, jusqu'à trois qui leur semblent les plus efficaces pour générer des ventes et jusqu'à trois qui seraient les plus efficaces pour créer et renforcer le lien avec les clients. Ceci a résulté en 1036 mentions de canaux perçus comme étant les plus efficaces pour les ventes et 1112 pour la relation client. La figure 10 présente les cinq canaux perçus comme les plus efficaces pour chaque objectif en partant du pourcentage de mention.

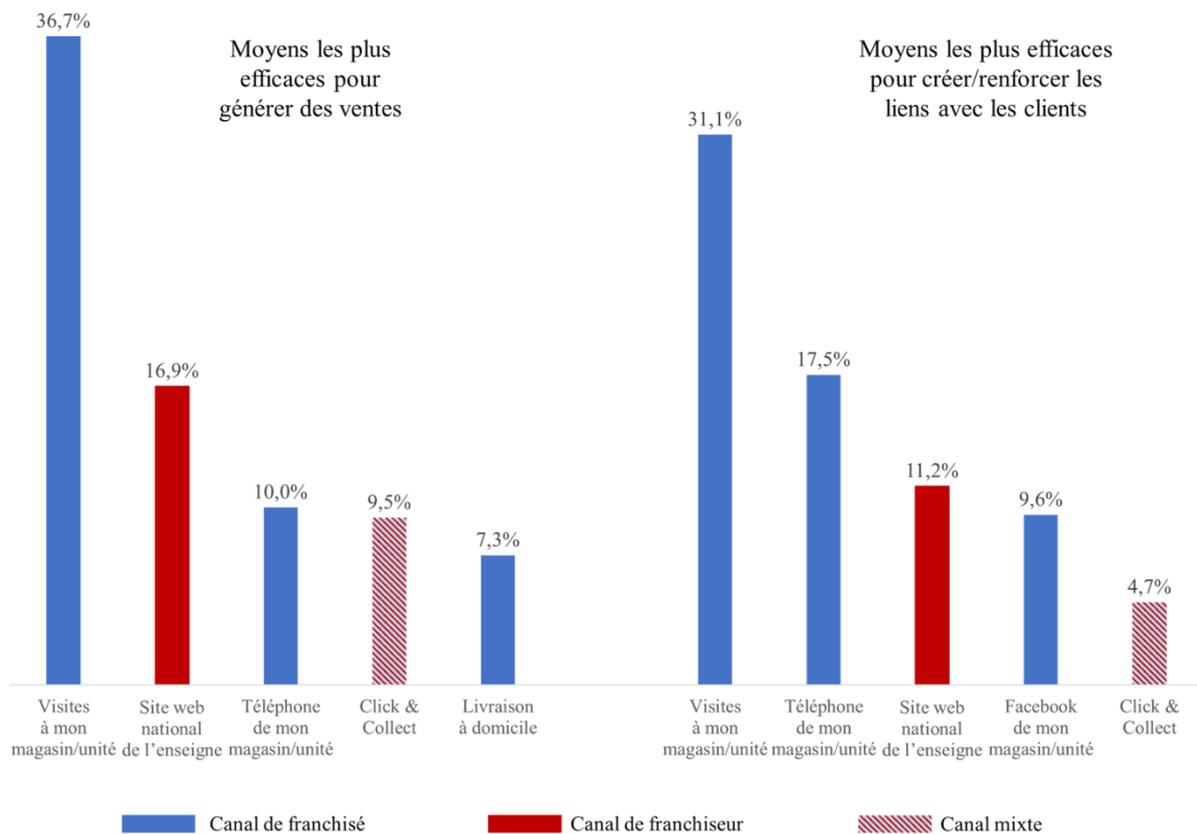


Figure 10. Les canaux perçus comme les plus efficaces par les franchisés

Plusieurs observations sont intéressantes à souligner :

- Quatre canaux arrivent dans le quintet de tête de la vente et de la relation client. Il s'agit du magasin/unité physique, le site web national de l'enseigne, le téléphone du franchisé, et le Click & Collect.
- La plupart des canaux perçus comme étant les plus efficaces sont sous le contrôle du franchisé. Seul le site web de l'enseigne est sous le contrôle du franchiseur, tandis que le Click & Collect est un canal partagé. Les franchisés perçoivent ainsi leurs propres canaux comme étant au cœur de l'omnicanalité du réseau.
- Le magasin est le canal le plus fréquemment cité, loin devant tous les autres, que ce soit pour générer des ventes ou développer la relation client. Ce résultat corrobore celui que nous avons rapporté précédemment en matière d'adoption, le magasin étant le canal le plus largement adopté à la fois pour vendre et pour communiquer.
- Le téléphone du franchiseur apparaît dans le tiercé de tête en matière d'efficacité perçue pour générer des ventes et pour gérer la relation client. Or, en matière d'adoption, on avait rapporté qu'il est adopté à plus de 50% comme canal de communication mais pas de vente.
- En matière de site web, celui du franchisé est cité à 3.8% comme canal de développement de la relation client, et 3.9% comme générateur de ventes. Ceci vient corroborer les résultats de l'analyse de l'adoption, qui montre la suprématie du site du franchiseur.
- Les moyens de communication traditionnels, à savoir les sms/brochures/catalogues/publicité, étaient adoptés comme canal de communication au niveau local par 53.3% des franchisés. Or, ils ne sont cités que 3.5% des fois parmi les moyens les plus efficaces de développer la relation client, et 1.3% pour générer des ventes.

## 7. Segmentation des franchisés selon les pratiques omnicanales

En utilisant les réponses des participants concernant l'adoption des différents canaux et leur usage comme moyens de communication et/ou de vente, nous avons procédé à une segmentation des franchisés par la méthode d'analyse des classes latentes (latent class analysis) avec le logiciel LatentGOLD. Nous avons retenu une solution à huit segments<sup>2</sup>, dont la taille varie entre 22.3% de l'échantillon global pour le segment le plus grand et 7.5% pour le plus petit (figure 11). Le tableaux 3 présente les caractéristiques des segments en matière d'adoption des différents canaux.

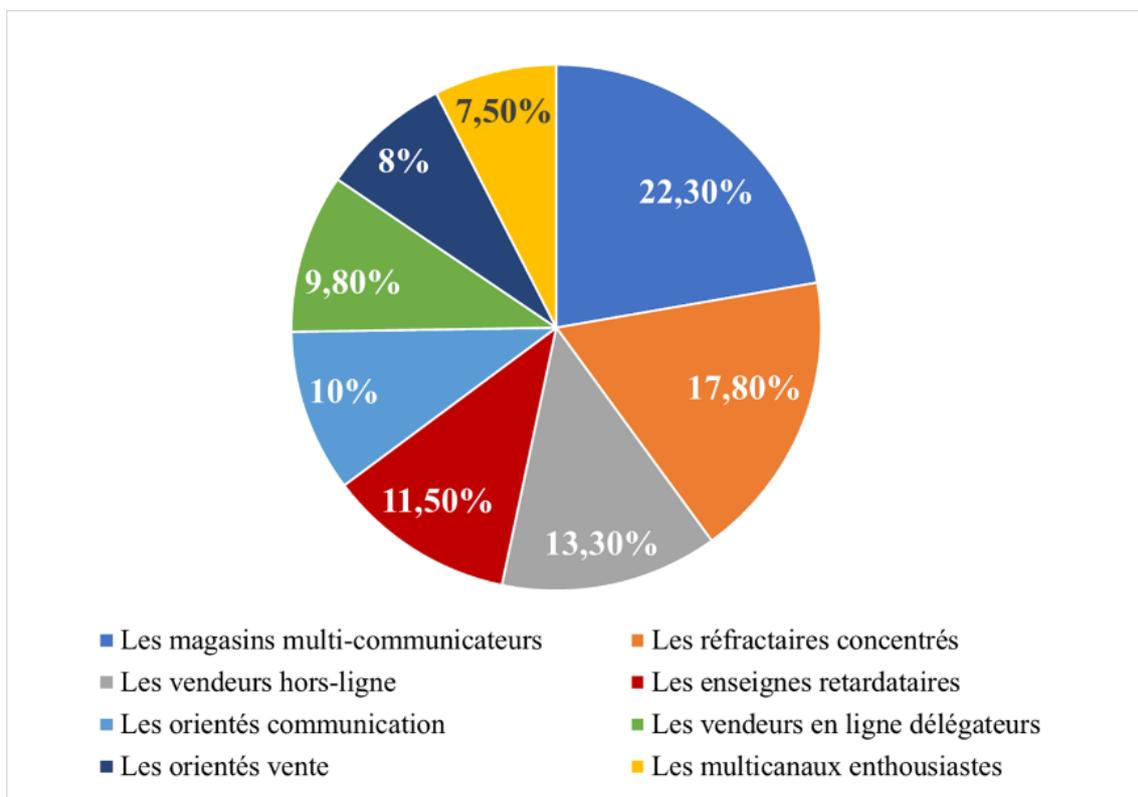


Figure 11. Taille des huit segments de franchisés

<sup>2</sup> Conformément à la littérature méthodologique, nous avons testé et comparé plusieurs solutions, allant de 1 à 10 segments. Les critères d'ajustement et de comparaison des solutions ne convergent pas sur une solution unique : les solutions à huit ou dix segments sont ainsi retenues dans un premier temps. Finalement, la solution à huit segments est privilégiée pour deux raisons. D'une part, d'un point de vue technique, elle est favorisée par les critères d'information BIC et AIC3, reconnus comme supérieurs au critère AIC qui indique la solution à huit segments. Par ailleurs, la p-value pour le critère VLMR du modèle à neuf segments est supérieure à 0.05 ( $p=0.26$ ), indiquant une détérioration significative de l'ajustement au-delà du modèle 8. D'autre part, l'analyse des profils des segments et des covariables présentée dans les sections suivantes indique une meilleure interprétabilité des segments de la solution à huit segments.

La figure 12 donne une première idée de l'orientation omnicanale générale des différents segments. Les paragraphes suivants offrent une description plus détaillée des huit segments.

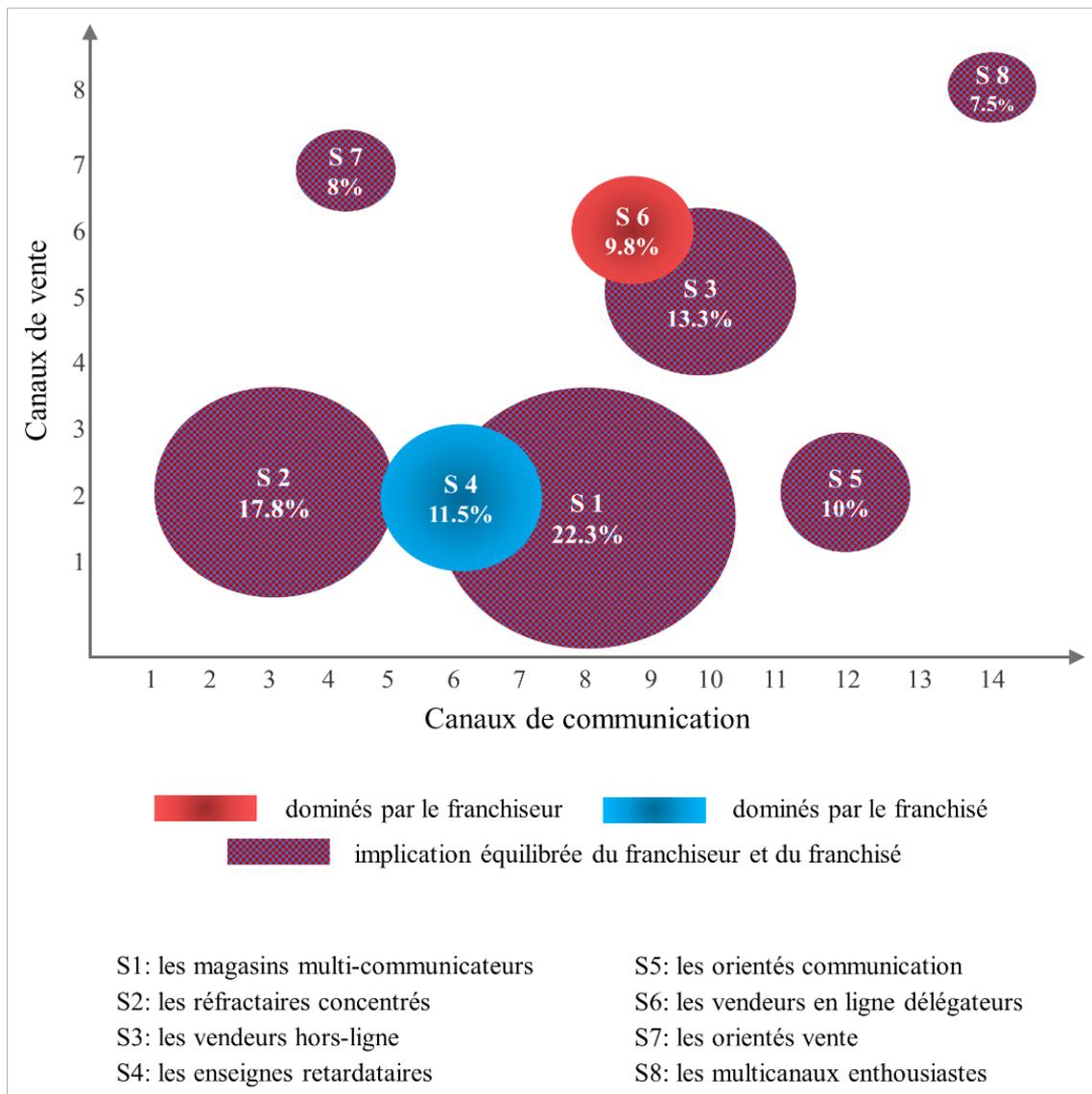


Figure 12. Orientation générale des différents segments en matière d'omnicanalité

	Les magasins multi-communicateurs	Les réfractaires concentrés	Les vendeurs hors-ligne	Les enseignes retardataires	Les orientés communication	Les vendeurs en ligne délégués	Les orientés vente	Les multicanaux enthousiastes	Echantillon global
<b>Taille du segment</b>	<b>22.3%</b>	<b>17.8%</b>	<b>13.3%</b>	<b>11.5%</b>	<b>10%</b>	<b>9.8%</b>	<b>8%</b>	<b>7.5%</b>	<b>100%</b>
<b>Nombre moyen de canaux</b>	<b>11.1</b>	<b>6.7</b>	<b>17.5</b>	<b>9.5</b>	<b>16.3</b>	<b>15.8</b>	<b>15.2</b>	<b>23.0</b>	<b>13.2</b>
<i>canaux d'achat</i>	2.3	3.5	6.7	3.4	4.1	6.6	9.0	9.1	4.9
<i>canaux de communication</i>	8.8	3.3	10.8	6.0	12.2	9.2	6.2	14.0	8.3
<b>Canaux adoptés par plus de 50% du segment</b>	<b>9</b>	<b>5</b>	<b>15</b>	<b>8</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>11</b>	<b>22</b>	<b>8</b>
Magasin/unité (A)	100.0%	95.8%	100.0%	93.5%	92.5%	97.4%	100.0%	100.0%	97.5%
Magasin/unité (C)	100.0%	83.1%	100.0%	89.1%	100.0%	87.2%	96.9%	100.0%	94.3%
Click & Collect (A)	9.0%	29.6%	0.0%	8.7%	40.0%	100.0%	0.0%	83.3%	28.2%
Click & Collect (C)	9.0%	8.5%	0.0%	8.7%	30.0%	100.0%	0.0%	83.3%	23.5%
Livraison à domicile (A)	3.4%	26.8%	43.4%	0.0%	12.5%	100.0%	28.1%	86.7%	31.0%
Livraison à domicile (C)	3.4%	18.3%	43.4%	0.0%	12.5%	82.1%	28.1%	86.7%	27.8%
Site web du franchiseur (A)	15.7%	60.6%	35.8%	17.4%	77.5%	100.0%	87.5%	100.0%	53.0%
Site web du franchiseur (C)	89.9%	50.7%	100.0%	63.0%	85.0%	100.0%	40.6%	100.0%	78.5%
Site du franchisé (A)	19.1%	23.9%	7.5%	19.6%	20.0%	0.0%	46.9%	56.7%	21.8%
Site du franchisé (C)	57.3%	19.7%	62.3%	41.3%	45.0%	0.0%	25.0%	83.3%	42.0%
Sites tiers (A)	28.1%	2.8%	28.3%	52.2%	22.5%	51.3%	34.4%	13.3%	27.0%
Sites tiers (C)	24.7%	0.0%	28.3%	73.9%	10.0%	46.2%	25.0%	13.3%	26.3%
Téléphone du franchisé (A)	32.6%	42.3%	83.0%	32.6%	30.0%	10.3%	43.8%	100.0%	44.5%
Téléphone du franchisé (C)	87.6%	54.9%	100.0%	84.8%	100.0%	53.8%	50.0%	100.0%	79.0%
Téléphone franchiseur (A)	9.0%	11.3%	66.0%	0.0%	0.0%	20.5%	25.0%	60.0%	21.3%
Téléphone franchiseur (C)	29.2%	23.9%	100.0%	0.0%	57.5%	43.6%	21.9%	100.0%	43.3%
Facebook du franchisé (A)	0.0%	0.0%	9.4%	8.7%	0.0%	0.0%	28.1%	40.0%	7.5%
Facebook du franchisé (C)	74.2%	14.1%	79.2%	17.4%	100.0%	46.2%	18.8%	100.0%	55.0%
Facebook franchiseur (A)	0.0%	0.0%	9.4%	0.0%	0.0%	0.0%	75.0%	43.3%	10.5%
Facebook franchiseur (C)	86.5%	0.0%	100.0%	2.2%	100.0%	76.9%	65.6%	100.0%	63.0%
Pub Facebook franchisé (A)	0.0%	5.6%	9.4%	0.0%	0.0%	0.0%	53.1%	13.3%	7.5%
Pub Facebook franchisé (C)	30.3%	16.9%	9.4%	0.0%	47.5%	10.3%	28.1%	83.3%	25.3%

**(A) : Possibilité pour le client final d'acheter à travers le canal ; (C) Possibilité pour le client final de communiquer à travers le canal.**

	Les magasins multi-communicateurs	Les réfractaires concentrés	Les vendeurs hors-ligne	Les enseignes retardataires	Les orientés communication	Les vendeurs en ligne délégués	Les orientés vente	Les multicanaux enthousiastes	Echantillon global
Pub Facebook franchiseur (A)	0.0%	5.6%	20.8%	6.5%	10.0%	46.2%	59.4%	26.7%	16.8%
Pub Facebook franchiseur (C)	24.7%	1.4%	20.8%	6.5%	80.0%	56.4%	21.9%	83.3%	30.8%
Autres réseaux sociaux du franchisé (A)	0.0%	1.4%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	40.6%	13.3%	4.5%
Autres réseaux sociaux du franchisé (C)	33.7%	7.0%	17.0%	0.0%	27.5%	10.3%	53.1%	26.7%	21.0%
Autres réseaux sociaux du franchiseur (A)	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	12.8%	68.8%	0.0%	6.8%
Autres réseaux sociaux du franchiseur (C)	40.4%	4.2%	13.2%	0.0%	57.5%	53.8%	25.0%	60.0%	29.0%
Google My Business (A)	0.0%	12.7%	7.5%	0.0%	15.0%	0.0%	31.3%	30.0%	9.5%
Google My Business (C)	30.3%	5.6%	7.5%	10.9%	35.0%	0.0%	21.9%	30.0%	17.5%
Pub Google franchisé (A)	6.7%	5.6%	26.4%	30.4%	32.5%	0.0%	46.9%	0.0%	16.5%
Pub Google franchisé (C)	14.6%	0.0%	26.4%	71.7%	80.0%	7.7%	31.3%	0.0%	26.3%
Pub Google franchiseur (A)	0.0%	0.0%	39.6%	23.9%	45.0%	35.9%	56.3%	13.3%	21.5%
Pub Google franchiseur (C)	5.6%	0.0%	47.2%	41.3%	100.0%	35.9%	31.3%	13.3%	29.3%
Sms/brochures/catalogue/pub - franchisé (A)	4.5%	19.7%	58.5%	32.6%	0.0%	30.8%	40.6%	26.7%	24.3%
Sms/brochures/catalogue/pub - franchisé (C)	69.7%	11.3%	69.8%	71.7%	57.5%	41.0%	12.5%	100.0%	53.3%
Sms/brochures/catalogue/pub - franchiseur (A)	0.0%	5.6%	39.6%	15.2%	5.0%	53.8%	31.3%	56.7%	20.5%
Sms/brochures/catalogue/pub - franchiseur (C)	62.9%	0.0%	71.7%	21.7%	70.0%	64.1%	25.0%	86.7%	47.8%
Autres canaux (A)	4.5%	0.0%	83.0%	2.2%	7.5%	0.0%	0.0%	43.3%	16.3%
Autres canaux (C)	4.5%	5.6%	86.8%	0.0%	22.5%	0.0%	0.0%	46.7%	19.3%

(A) : Possibilité pour le client final d'acheter à travers le canal ; (C) Possibilité pour le client final de communiquer à travers le canal .

Tableau 3. Caractéristiques des segments en matière d'adoption des différents canaux

## 7.1. Profil des segments de franchisés en matière de pratiques omnicanales

### ***Segment 1 : les magasins multi-communicateurs***

Il s'agit du plus grand segment (22.3%). Sa caractéristique principale est d'être extrêmement centré sur le magasin/unité physique en matière de vente. En effet, le magasin est le seul canal d'achat avec un niveau d'adoption supérieur à 50% (adoption à 100%). Le deuxième canal de d'achat, le téléphone local du franchisé, n'est adopté qu'à 32.6%, et le troisième, les sites tiers, est adopté à 28.1%. Viennent après le site web local et national, adoptés respectivement à 19.1% et 15.7%. Par ailleurs, cette très grande concentration sur le magasin se traduit par une adoption très faible du Click & Collect (9%) et anecdotique de la livraison à domicile (3.4%).

Cette stratégie de vente monocanale est toutefois soutenue par une stratégie de communication multicanale diversifiée. Ainsi, huit canaux sont adoptés à plus de 50% pour communiquer : le magasin/unité physique (100%), le site web national du franchiseur (89.9%), le téléphone local du franchisé (87.6%), les pages Facebook du franchiseur (86.5%) et du franchisé (74.2%), les communications traditionnelles (sms/brochures/catalogues/publicités) locales par le franchisé (69.7%) et nationales par le franchiseur (62.9%), ainsi que le site web ou mini-site du franchisé (57.3%).

Par ailleurs, bien que son adoption au niveau local des points de contact Google ne dépasse pas la barre des 50%, ce type de franchisés adopte l'outil Google My Business à 30.3% contre 17.5% pour l'échantillon global, ce qui en fait le deuxième plus gros utilisateur (le premier segment a un niveau d'adoption de 35%). De même, les franchisés dans ce segment ont un niveau d'adoption des réseaux sociaux autres que Facebook pour communiquer de l'ordre de 33.7%, supérieur à celui de l'échantillon global (21%), et qui les place également en deuxième position en matière d'adoption de cet outil (le premier segment a un niveau d'adoption de 53.1%). Ceci vient corroborer l'importance d'une communication multicanale large pour ce segment malgré sa monocanalté en matière de vente.

### ***Segment 2 : les réfractaires concentrés***

Le deuxième plus grand segment (17.8%) semble par ailleurs être le plus réfractaire en matière d'adoption de canaux, que ce soit de vente ou de communication. Les cinq points de contact ayant un niveau d'adoption supérieur à 50% dans cette population correspondent en réalité à trois canaux : le magasin, plébiscité à 95.8% comme canal d'achat et 83.1% comme canal de

communication, suivi du site national du franchiseur, qui constitue un canal d'achat pour 60.6% des franchisés et pour 50.7% un canal de communication, et enfin le téléphone local du franchisé, adopté à 54.9% comme canal de communication.

Le développement du site du franchiseur comme canal de vente majeur et alternatif au magasin se traduit en parallèle par une percée du Click & Collect à 29.6% (légèrement au-dessus de la moyenne globale de l'échantillon qui est de 28.3%) et de la livraison à domicile à 26.8% (en-dessous du niveau d'adoption de l'échantillon global, qui est de 31%). Notons également que le site du franchisé offre des possibilités d'achat pour les consommateurs de 23.9% des franchisés dans ce segment, légèrement au-dessus de la moyenne globale de l'échantillon qui est de 21.8%.

La combinaison du magasin du franchisé et du site du franchiseur comme principaux canaux d'achat, la prééminence du téléphone localement du franchisé (54.9% comme canal de communication et 42.3% comme canal d'achat) sur le téléphone du franchiseur (23.9% comme canal de communication et 11.3% comme canal d'achat), ainsi que la percée du Click & Collect, pourraient émaner d'une politique du franchiseur d'orienter le trafic client vers le franchisé, y compris par un design du parcours client web-to-store.

Concernant les autres canaux, on note tout d'abord la présence très anecdotique (2.8%) sur les sites tiers. En matière de réseaux sociaux, le plus prisé est Facebook en tant qu'outil de communication, mais son adoption reste très faible (autour de 15% pour les pages Facebook locales et la publicité sur Facebook par le franchisé). La présence sur les autres réseaux sociaux, par le franchiseur ou le franchisé, ainsi que l'usage des différents outils de Google, sont dérisoires, et oscillent entre 0 et moins de 6%. La seule exception et le recours par 12.7% des franchisés à Google My Business, ce qui demeure également très faible. Enfin, il en est de même pour les moyens traditionnels de communication (sms/brochures/catalogues/publicités), dont l'adoption est quasi-nulle au niveau national et ne dépasse pas les 20% au niveau des franchisés. Pris ensemble, ces résultats témoignent ainsi d'une très faible orientation multicanale de façon générale et non d'une aversion particulière aux canaux digitaux.

### ***Segment 3 : les vendeurs hors-ligne***

Ce segment, qui représente 13.3% de l'échantillon global, a deux grandes caractéristiques : d'une part, son adoption d'un grand nombre de canaux de communication et de vente et, d'autre part, son aversion à la vente en ligne.

Avec 10 canaux d'achat et/ou de communication dont le niveau d'adoption dépasse les 50%, il se place à la troisième position des segments en nombre de canaux fortement adoptés. Ces dix canaux, tous utilisés comme moyens de communication, représentent un panachage équilibré entre les canaux physiques et digitaux (ex. le magasin et le site du franchiseur, adoptés tous les deux à 100%), les moyens traditionnels et contemporains (sms/brochures/catalogues/publicités à 71.7% et page Facebook du franchisé à 79.2%), ou encore les canaux locaux et nationaux (téléphone du franchisé et celui du franchiseur à 100%). Par ailleurs, cinq canaux parmi les dix sont également des canaux d'achat pour le client : le magasin/unité physique (100%), le téléphone du franchisé (83%), les autres canaux (83%), le téléphone du franchiseur (66.5%), et les sms/brochures/catalogues/publicités (58.5%).

La vente en ligne ne dépasse pas le taux d'adoption de 50%. Particulièrement, le site national du franchiseur n'est un canal d'achat que pour les clients de 35.8% des franchisés, largement en-dessous de la moyenne globale de l'échantillon (53%) ; il en est de même pour les sites locaux des franchisés (7.5% contre 21.8% pour l'échantillon global). Les sites tiers sont certes mobilisés comme canaux de vente (28.3%) de façon comparable à la moyenne de l'échantillon global (27%), leur adoption demeure toutefois largement inférieure à ce qu'on observe dans d'autres segments.

Deux autres indicateurs révèlent la très faible orientation de ce segment vers la vente en ligne. D'une part, l'adoption du social selling, en offrant au client des passerelles d'achat à partir des réseaux sociaux, oscille entre faible pour Facebook (9.4%) et inexistante pour les autres réseaux (0.01%). D'autre part, au niveau local, ces franchisés ont un recours extrêmement faible à l'outil Google My Business (7.5%) et à la publicité par Facebook (9.4%, contre 25.3% pour l'échantillon global). Au niveau national, leurs réseaux ont également une adoption en-dessous de la moyenne pour la publicité par Facebook (20.8% contre 30.8%). Autrement dit, non seulement ce segment pratique très peu la vente en ligne, mais il adopte par ailleurs très peu les outils en ligne de stimulation des ventes.

#### ***Segment 4 : les enseignes retardataires***

Le profil du segment 4, d'une taille de 11.5%, n'est pas évident à décrypter au premier abord. Les canaux adoptés à plus de 50% regroupent deux moyens de vente : le magasin (93.5%) et les sites tiers (52.5%). Par ailleurs, six canaux de communication sont adoptés à plus de 50% : le magasin (89.1%), le téléphone du franchisé (84.8%), les sites tiers (73.9%), la publicité

Google des franchisés (71.7%), les sms/brochures/catalogues/publicité par les franchisés (71.7%), ainsi que le site web du franchiseur (63%).

L'analyse de ces canaux de vente et de communication indique une très faible implication du franchiseur. Ainsi, les ventes en ligne sont effectuées sur les sites tiers plutôt que d'être tirées par le site web du franchiseur, qui ne joue comme canal de vente que dans 17.4% des cas, derrière même le site web ou mini-site du franchisé (19.6%). De même, les canaux de communication fortement adoptés sont tous sous le contrôle du franchisé, à l'exception des sites tiers et du site web du franchiseur. Or, ce dernier a un niveau d'adoption inférieur à ceux des canaux des franchisés. La comparaison de l'adoption des canaux de communication entre franchisés et franchiseurs révèle d'ailleurs quasi-systématiquement une grande avance du côté des franchisés, par exemple concernant le recours à la publicité sur Google (71.7% contre 41.3%) ou encore les moyens traditionnels sms/brochures/catalogues/publicité (71.7% contre 21.7%).

Notons que, malgré cette avance des franchisés en matière de communication sur leurs franchiseurs, les premiers demeurent en retard en comparaison aux autres segments sur l'adoption de canaux tels que Facebook (17.4% contre une moyenne globale de 55%), Google My Business (10.9% contre 17.5%), la publicité par Facebook (6.5% contre 30.8%), ou encore la communication sur les autres réseaux sociaux (0% contre 21%). Ceci vient corroborer un retard général de tout le réseau et non pas uniquement une délégation de l'omnicanalité par le franchiseur aux franchisés.

### ***Segment 5 : les orientés communication***

Ce segment, regroupant 10% des franchisés, a trois grandes caractéristiques. La première est sa concentration sur un nombre très restreint de canaux de vente. En effet, seul deux canaux de vente, le magasin du franchisé (92.5%) et le site web du franchiseur (77.5%), sont adoptés par plus de 50% des membres de ce groupe. La deuxième caractéristique est une forte orientation vers la communication, avec 12 canaux locaux ou nationaux qui sont mobilisés à plus de 50% : le magasin (100%), le téléphone du franchisé (100%) et celui du franchiseur (57.5%), les pages Facebook du franchisé (100%) et du franchiseur (100%), la publicité sur Google par le franchiseur (100%) et le franchisé (80%), le site web du franchiseur (85%), la publicité du franchiseur sur Facebook (80%), la communication par sms/brochures/catalogues/publicités du franchiseur (70%) et du franchisé (57.5%), ainsi que les réseaux sociaux du franchiseur autres

que Facebook (57.5%). La troisième caractéristique découle de l'analyse des chiffres précédents, qui révèle un profil équilibré dans l'implication du franchiseur et du franchisé dans la communication multicanale. En effet, huit des canaux de communication susmentionnés correspondent à un engagement du franchiseur et du franchisé dans des actions de communication sur les mêmes plateformes.

### ***Segment 6 : les vendeurs en ligne délégués***

Ce segment, qui représente 9.8% de l'échantillon global, est intéressant à contraster avec celui des vendeurs hors-ligne (segment 3) sur trois grandes caractéristiques.

Sur la première caractéristique, les deux segments se ressemblent d'un point de vue quantitatif : ils se partagent la troisième position des segments en nombre de canaux fortement adoptés, avec 15 points de contact d'achat et/ou de communication dont le niveau d'adoption dépasse les 50%. Toutefois, les deux segments divergent radicalement sur la deuxième caractéristique : l'appétence pour la vente en ligne. Ainsi, le segment 6 offre à plus de 50% la possibilité à ses clients d'acheter par six canaux, dont quatre de e-commerce : le site national du franchiseur (100%), le Click & Collect (100%), la livraison à domicile (100%), et la présence commerciale sur des sites tiers (51.3%). Les deux autres canaux d'achat sont le magasin (97.4%) et les sms/brochures/catalogues/publicités pilotés par le franchiseur au niveau national (53.8%).

Cependant, il est intéressant de souligner que, malgré cette forte adoption de la vente en ligne, ce segment ne s'aventure pas dans le social selling : les achats induits directement par les pages Facebook du franchiseur comme du franchisés sont nuls, et seuls les achats sur les autres réseaux sociaux du franchiseur ont un taux d'adoption positif, bien qu'assez faible (12.8%).

Concernant la troisième caractéristique, on constate une grande prééminence du niveau national du franchiseur sur le niveau local du franchisé. Cela se manifeste d'abord au niveau des canaux de vente. Par exemple, le site du franchiseur est un canal de vente à 100%, contre 51.3% pour les sites tiers, et une absence totale des achats à partir des sites ou mini-sites des franchisés. Un constat similaire s'impose au niveau des canaux de communication : le site du franchiseur est un canal de communication à 100%, contre 46.2% pour les sites tiers, et une absence totale pour les sites ou mini-sites des franchisés. Un écart significatif apparaît aussi concernant le recours à Facebook comme canal de communication (76.9% pour la page du franchiseur contre 46.2% pour celle du franchisé), le recours aux autres réseaux sociaux (53.8% contre 10.3%), la publicité en ligne sur Facebook (56.4% contre 10.3%) ou Google (35.9% contre 7.7%), et même

pour la communication traditionnelle (sms/brochures/catalogues/publicités : 64.1% contre 41%). Ce segment de franchisés semble ainsi reposer fortement sur les efforts du franchiseur à qui il délègue le pilotage et la mise en place de l'omnicanalité.

### ***Segment 7 : les orientés vente***

Ce segment, qui représente 8% de l'échantillon global, semble très fortement orienté vers la vente aux dépens du développement de la marque et/ou de la relation client par la communication. En effet, les franchisés de ce segment considèrent cinq parmi les neuf canaux adoptés à plus de 50% comme canaux d'achat, deux comme canaux d'achat et de communication, et deux comme canaux de communication.

En plus de la vente en magasin, adoptée à 100%, ce segment pratique fortement la vente en ligne, que ce soit directement par le site web du franchiseur (87.5%), ou en offrant aux clients des passerelles d'achat à travers les pages du franchiseur sur Facebook (75%) ou sur les autres réseaux sociaux (68.8%), la publicité sur Facebook du franchiseur (59.4%) et du franchisé (53.1%), et la publicité du franchiseur sur Google (56.3%). Même sans dépasser la barre d'adoption de 50%, le site ou mini-site du franchisé (46.9%) et les sites tiers (34.4%) complètent ce large dispositif d'achat multicanal proposé au client.

La concentration des efforts sur la vente plutôt que la communication ne se limite pas par ailleurs aux canaux adoptés à plus de 50% ou aux canaux digitaux. Ainsi, les moyens traditionnels de communication (sms/brochures/catalogues/publicités) sont perçus par les franchisés de ce segment bien plus comme des passerelles directes d'achat (40.6% pour les franchisés, 31.3% pour les franchiseurs) que des outils de communication (12.5% pour les franchisés, 25% pour les franchiseurs).

En matière de communication, la préférence de ces franchisés – en considérant les canaux adoptés à plus de 50% – s'oriente particulièrement vers deux canaux qui se trouvent également en haut du tableau des canaux de vente : le magasin (96.9%) et les pages Facebook du franchiseur (65.6%). Ils sont suivis par les autres réseaux sociaux du franchisé (53.1%) et le téléphone de ce dernier (50%).

### ***Segment 8 : les multicanaux enthousiastes***

Ce segment, qui regroupe 7.5% des franchisés, est celui qui adopte le plus de points de contact (22) à plus de 50%, y compris huit canaux utilisés à la fois pour la communication et la vente,

et six canaux utilisés pour la communication. Cette largeur de l'éventail des canaux adoptés se traduit par une stratégie omnicanale équilibrée à plusieurs égards. Ainsi, en plus des ventes en magasin (100%), ce segment adopte largement les ventes en ligne par le site du franchiseur (100%), celui du franchisé (56.7%), la livraison à domicile (86.7%), et le Click & Collect (83.3%). Le client a aussi la possibilité d'effectuer ses achats par téléphone auprès du franchisé (100%) ou du franchiseur (60%), ainsi que de passer vers l'achat par le biais des sms/brochures/catalogues/publicités (56.7%). Par ailleurs, ce segment communique de façon aussi intense par les moyens modernes (ex. la publicité sur Facebook aux niveaux local et national à 83.3%) que par les moyens traditionnels (ex. les sms/brochures/catalogue/publicité à 100% au niveau local et 86.7% au niveau national). De plus, la diversité des canaux n'est orientée exclusivement ni vers la vente ni vers la communication, et les canaux fortement déployés le sont quasi-systématiquement au niveau du franchiseur et du franchisé.

## 7.2. Prédire l'appartenance aux segments

Ayant déterminé les huit segments de franchisés, nous procédons dans un second temps à l'analyse des covariables qui permettent de prédire l'appartenance d'un franchisé à un segment donné. Dans le cas présent, nous avons retenu quatre catégories de covariables :

- Des caractéristiques du réseau<sup>3</sup> de franchise : l'âge du réseau en années, le secteur d'activité, et le fait d'être dans une activité de retail ou de services.
- Des caractéristiques du franchisé : le nombre d'unités et de marques-enseignes opérées en franchise, le fait d'en être à sa première expérience en franchise, l'expérience dans le réseau (en années), l'expérience dans le secteur d'activité (en années), et le fait de jouir d'une clause d'exclusivité territoriale.
- La perception de l'omnicanalité par le franchisé : le soutien perçu du franchiseur dans les actions omnicanales, le sentiment d'empowerment du franchisé, la concurrence interne perçue et due à l'omnicanalité, ainsi que la qualité de l'intégration omnicanale du réseau représentée par la diversité des canaux proposés, leur transparence pour le consommateur final, et leur cohérence.
- La relation du franchisé avec la marque-enseigne du réseau, représentée par l'engagement du franchisé envers la marque-enseigne.

---

<sup>3</sup> Pour les franchisés opérant plus d'une marque-enseigne, nous prenons uniquement en compte ici le réseau focal au sujet duquel le franchisé a répondu à nos questions.

Le tableau 4 présente les résultats de l'analyse des covariables pour chaque segment. Le tableau comporte deux niveaux complémentaires de significativité :

- La statistique de Wald et son niveau de significativité (deux dernières colonnes du tableau) indique si la covariable a un impact significatif sur l'appartenance aux groupes.
- Pour les covariables significatives, le tableau présente les segments pour lesquels la covariable agit comme prédicteur significatif d'appartenance.

### **L'âge du réseau**

L'analyse des covariables indique que l'âge du réseau a un impact significatif sur la probabilité d'un franchisé d'appartenir à un segment.

Une séparation nette apparaît en matière d'âge du réseau entre les réseaux de moins de cinq ans et les réseaux plus anciens. Particulièrement, les réseaux lancés pendant les cinq dernières années connaissent la plus forte baisse de probabilité d'appartenir au groupe des enseignes retardataires (S4) en comparaison aux autres segments. Ce résultat n'est pas surprenant, du fait que ces réseaux sont nés dans un contexte omnicanal, ce qui augmente d'une part leur conscience de l'enjeu multicanal et facilite probablement d'établir des opérations omnicanales sans devoir passer par de lourds processus de transformation des pratiques existantes. Par ailleurs, les franchisés de ces nouveaux réseaux semblent s'impliquer fortement dans l'omnicanalité. Ainsi, il est moins probable qu'ils se concentrent uniquement sur le magasin (S1) ou un nombre restreint de canaux (S2), ou qu'ils délèguent les actions omnicanales au franchiseur (S6). A l'inverse, leur probabilité augmente de faire partie des multicanaux enthousiastes (S8), ou dans une moindre mesure d'être orientés vers la vente, de façon générale (S7) ou sur certains canaux spécifiquement (S3). D'ailleurs, cette orientation vente se traduit par une baisse de la probabilité en parallèle d'être orientés communication (S5).

Pour les réseaux établis depuis plus de cinq ans, nous observons une mécanique inverse, avec un effet négatif de faire partie des multicanaux enthousiastes (S8) ou des orientés vente (S7). En revanche, on observe un effet positif – quel que soit l'âge du réseau au-delà de cinq ans – de faire partie des enseignes retardataires (S4), des franchisés délégateurs (S6), ou de ceux concentrés sur le magasin (S1) ou un nombre restreint de canaux (S2).

	Le magasin multi-communicateur	Les réfractaires concentrés	Les vendeurs hors-ligne	Les enseignes retardataires	Les orientés communication	Le vendeur en ligne délégué	Les orientés vente	Les multicanaux enthousiastes	Wald	p-value
<b>Intercept</b>	<b>42.64***</b>	<b>43.05***</b>	<b>-67.69***</b>	<b>48.33***</b>	<b>-79.64***</b>	<b>55.32***</b>	<b>28.69***</b>	<b>-70.7***</b>	<b>56.46</b>	<b>0.000</b>
<b>Age du réseau</b>									<b>186.54</b>	<b>0.000</b>
Moins de 3 ans	<b>-5.94***</b>	<b>-6.46***</b>	<b>4.71**</b>	-2.15	1.96	<b>-3.57**</b>	<b>13.44***</b>	-2.00		
Entre 3 et 5 ans	<b>-4.64***</b>	0.89	<b>5.04**</b>	<b>-9.95***</b>	<b>-7.81***</b>	<b>-8.14***</b>	<b>5.93**</b>	<b>18.68***</b>		
Entre 5 et 10 ans	<b>2.30***</b>	0.64	0.71	<b>3.06***</b>	<b>15.37***</b>	<b>2.94***</b>	<b>-13.7***</b>	<b>-11.32***</b>		
Entre 10 et 20 ans	<b>2.42***</b>	<b>1.47**</b>	1.30	<b>3.27***</b>	<b>-2.13**</b>	<b>2.48***</b>	<b>-3.22***</b>	<b>-5.58***</b>		
Plus de 20 ans	<b>5.86***</b>	<b>3.47***</b>	<b>-11.76***</b>	<b>5.76***</b>	<b>-7.39***</b>	<b>6.28***</b>	<b>-2.44**</b>	0.21		
<b>Secteur d'activité</b>									<b>167.26</b>	<b>0.000</b>
Commerce divers	1.73	<b>3.5***</b>	<b>2.06*</b>	1.84	<b>-5.61***</b>	0.30	1.22	<b>-5.02***</b>		
Commerce alimentaire	-0.60	0.44	1.03	0.23	<b>-2.48*</b>	-1.38	<b>2.78**</b>	-0.01		
Auto-moto	<b>-1.94***</b>	<b>-1.25*</b>	<b>-1.53*</b>	<b>-1.61**</b>	-0.10	1.28	1.25	<b>3.91*</b>		
Beauté & bien-être	<b>1.26**</b>	0.27	-0.05	-0.41	<b>1.76*</b>	<b>-4.8***</b>	0.03	<b>1.94**</b>		
Équipement maison	-0.72	0.44	-0.03	0.34	0.63	<b>-3.42**</b>	0.64	<b>2.12*</b>		
Mode & accessoires	-0.73	-0.13	-0.05	1.00	-2.14	-1.39	1.78	1.65		
Maison & habitat	-0.18	-0.54	0.40	-0.62	<b>6.47***</b>	<b>3.51**</b>	<b>-10.91***</b>	<b>1.85*</b>		
Hôtellerie & voyages	-0.73	-0.38	<b>-2.61**</b>	-0.01	0.94	1.54	1.71	-0.46		
Immobilier	-0.25	-1.28	0.40	-1.05	1.70	-0.24	1.46	-0.74		
Restauration	0.80	0.92	-0.65	0.11	<b>-2.8**</b>	<b>1.98*</b>	-1.90	1.54		
Services / entreprises	0.36	-2.09	0.94	-0.51	-0.10	1.32	-0.31	0.40		
Services / particuliers	1.00	0.11	0.09	0.68	<b>1.74*</b>	1.31	<b>2.25**</b>	<b>-7.18**</b>		
<b>Retail (vs services)</b>	0.03	-0.45	-0.66	<b>-0.89*</b>	0.27	<b>1.81*</b>	0.44	-0.55	10.21	0.180
<b>Nombre d'unités</b>									<b>142.58</b>	<b>0.000</b>
Mono-magasin mono-enseigne	<b>-2.13***</b>	<b>-0.72*</b>	<b>2.00***</b>	<b>-1.79***</b>	<b>1.6*</b>	0.29	<b>-1.81**</b>	<b>2.56***</b>		
Multi-magasins mono-enseigne	-0.12	-0.73	<b>-3.58***</b>	-0.48	<b>-3.72***</b>	<b>2.37***</b>	<b>2.12**</b>	<b>4.13***</b>		
Multi-magasins multi-enseignes	<b>2.25***</b>	<b>1.45**</b>	<b>1.58**</b>	<b>2.28***</b>	<b>2.11**</b>	<b>-2.67***</b>	-0.31	<b>-6.69***</b>		

	Le magasin multi-communicateur	Les réfractaires concentrés	Les vendeurs hors-ligne	Les enseignes retardataires	Les orientés communication	Le vendeur en ligne délégué	Les orientés vente	Les multicanaux enthousiastes	Wald	p-value
Première expérience en franchise (oui)	0.30	0.10	-0.24	<b>-0.52*</b>	0.32	0.02	-0.06	0.08	8.37	0.300
Expérience dans le réseau (en années)	-0.04	-0.07	-0.02	-0.07	0.18	0.02	<b>0.16**</b>	-0.17	<b>15.19</b>	<b>0.033</b>
Expérience dans le secteur d'activité (en années)	0.00	0.05	-0.01	-0.01	-0.08	-0.09	0.01	0.12	7.68	0.360
Exclusivité territoriale (oui)	<b>-1.42***</b>	<b>-0.69*</b>	0.20	<b>-1.94***</b>	<b>4.32***</b>	<b>-1.46***</b>	<b>1.32**</b>	-0.33	<b>44.95</b>	<b>0.000</b>
Soutien perçu du franchiseur	<b>2.40***</b>	<b>2.31***</b>	<b>3.15***</b>	<b>2.82***</b>	<b>-8.77***</b>	<b>1.85***</b>	<b>2.72***</b>	<b>-6.49***</b>	<b>72.39</b>	<b>0.000</b>
Sentiment d'empowerment	<b>-1.34***</b>	<b>-1.24***</b>	<b>4.86***</b>	<b>-1.83***</b>	<b>-0.99*</b>	<b>-2.39***</b>	-0.72	<b>3.66***</b>	<b>47.81</b>	<b>0.000</b>
Concurrence interne perçue	0.25	<b>0.67**</b>	<b>3.98***</b>	<b>-1.11***</b>	-1.00	<b>-2.30***</b>	0.45	<b>-0.95***</b>	<b>84.95</b>	<b>0.000</b>
Diversité des canaux	<b>-5.16***</b>	<b>-5.78***</b>	<b>11.93***</b>	<b>-4.39***</b>	<b>13.05***</b>	<b>-3.68***</b>	<b>-7.26***</b>	1.29	<b>87.84</b>	<b>0.000</b>
Transparence des canaux	<b>1.09***</b>	<b>2.25***</b>	<b>-12.56***</b>	<b>1.85*</b>	1.73	<b>1.05**</b>	<b>3.71***</b>	0.90	<b>78.41</b>	<b>0.000</b>
Cohérence des canaux	<b>-2.22***</b>	<b>-4.01***</b>	<b>2.91***</b>	<b>-6.15***</b>	0.61	<b>-4.1***</b>	<b>-5.56***</b>	<b>18.53***</b>	<b>74.74</b>	<b>0.000</b>
Engagement envers la marque-enseigne	<b>-4.26***</b>	<b>-3.32***</b>	<b>3.4***</b>	<b>-2.46***</b>	<b>12.77***</b>	<b>-4.7***</b>	1.00	-2.43	<b>60.01</b>	<b>0.000</b>

(\*\*\*p<0.01 ; \*\*p<0.05 ; \*p<0.1)

Comment interpréter ce tableau : pour chaque ligne, la somme des indicateurs est égale à zéro. Un indicateur négatif (positif) implique que lorsque la valeur de la covariable augmente, la probabilité d'appartenir à ce segment diminue (augmente). La valeur absolue permet d'évaluer la magnitude de l'effet

Tableau 4. Analyse des covariables pour chaque segment

Le seul segment qui ne suit pas de schéma homogène à travers l'âge est celui des orientés communication : la probabilité d'y appartenir augmente très fortement pour les franchisés des réseaux ayant entre cinq et dix ans, et diminue à la fois pour les réseaux plus récents et plus anciens. Une explication possible pourrait être que ces franchisés ne subissent pas aussi fortement que les franchisés des réseaux de plus de dix ans l'effet générationnel d'une part et celui des pratiques établies dans le réseau d'autre part : ils sont donc encore ouverts à adopter l'omnicanalité. Toutefois, ils n'ont pas la même agilité organisationnelle – ni leurs réseaux d'ailleurs – que les franchisés des réseaux les plus jeunes pour se transformer en vendeurs multicanaux. Ainsi, la communication omnicanale représenterait une solution à mi-chemin.

### **La nature de l'activité**

Le secteur d'activité a un impact significatif sur la probabilité d'un franchisé d'appartenir à un segment, contrairement au fait d'opérer dans une activité de retail ou de services. Toutefois, l'impact du secteur d'activité n'est pas homogène. Ainsi, opérer dans des secteurs tels que l'immobilier, les services aux entreprises ou encore la distribution des articles de mode et d'accessoires, n'influence pas significativement la probabilité d'appartenir à un segment. Opérer dans le secteur de l'hôtellerie et du voyage a un seul impact significatif, celui de diminuer la probabilité de faire partie des vendeurs hors-ligne (S3). Le commerce alimentaire renforce la probabilité d'être orienté vente (S7) et diminue celle d'être orienté communication (S5). A l'inverse, les franchisés proposant des services d'aménagement et de réparation de la maison (maison & habitat) ont très peu tendances à être orientés vente (S7), mais leur probabilité augmente d'être orientés communication (S5) ou de reposer sur le franchiseur lorsqu'ils vendent en ligne (S6). Enfin, la probabilité des franchisés d'enseignes auto-moto d'être des multicanaux enthousiastes (S8) est renforcée ; à l'inverse, ils ont une plus faible probabilité de se recentrer sur leur magasin (S1), sur un nombre restreint de canaux (S2), ou sur la vente hors-ligne (S3).

### **La configuration magasins-enseignes opérés par le franchisé**

Le nombre d'unités et de marques-enseignes opérées en franchise agit significativement sur la probabilité d'appartenir à un segment. Une première différence apparaît entre les franchisés mono- vs multi-enseignes. Spécifiquement, le fait pour un franchisé d'opérer une seule enseigne augmente significativement sa probabilité d'adopter un comportement d'enthousiaste

multicanal (S8), alors que la probabilité d'appartenir à ce segment diminue significativement pour les franchisés opérant plusieurs enseignes. D'autres différences, moins prononcées, apparaissent également entre franchisés mono- vs multi-enseignes. Ainsi, la probabilité de déléguer fortement au franchiseur (S6) diminue lorsque le franchisé opère plusieurs enseignes. A la place, être multi-enseignes augmente la probabilité de faire partie de réseaux retardataires (S4), ou de se replier dans ses choix sur un nombre restreint de canaux (S2), sur certains canaux spécifiques tels que le magasin (S1) ou la vente hors-ligne (S3), ou encore de se concentrer sur les canaux de communication (S5). Ces résultats pourraient s'expliquer par le fait que les franchisés multi-enseignes manqueraient de temps et d'autres ressources pour adopter une omnicanalité plus diversifiée ou plus orientée vente.

Notons qu'au sein des franchisés mono-enseigne, d'autres distinctions significatives apparaissent selon que le franchisé opère une seule unité ou plus de l'enseigne. Spécifiquement, être un franchisé multi-magasins augmente la probabilité d'être orienté vente (S7) et de vendre en ligne (S6), et diminue celle d'être orienté communication (S5) ou de se concentrer sur la vente hors-ligne (S3). L'effet inverse est observé chez les franchisés mono-magasins.

Le tableau 5 illustre ces différents effets en présentant les probabilités conditionnelles d'appartenir à chaque segment compte tenu du nombre d'unités et d'enseignes opérées.

	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8
Mono-magasin mono-enseigne	0.19	0.21	0.14	0.09	0.11	0.11	0.07	0.08
Multi-magasins mono-enseigne	0.25	0.07	0.14	0.13	0.04	0.11	0.14	0.11
Multi-magasins multi-enseignes	0.50	0.11	0.05	0.29	0.03	0.00	0.03	0.00

Tableau 5. Probabilités conditionnelles d'appartenir à chaque segment compte tenu du nombre d'unités et d'enseignes opérée

### L'expérience du franchisé

De façon surprenante, l'expérience passée du franchisé a très peu d'impact sur la probabilité de son appartenance aux différents segments. Ainsi, nous n'avons trouvé aucun impact significatif pour le nombre d'années d'expérience du franchisé dans le secteur d'activité, ni pour le fait d'être primo-franchisé. La seule relation significative est avec le nombre d'années d'expérience dans le réseau. Toutefois, elle est liée uniquement et positivement à la probabilité d'appartenir au segment des orientés vente (S8) en matière de multicanalité. En revanche, cette relation ne

semble pas linéaire : les franchisés dans les premières phases du cycle de vie (entre 1 et 5 ans) ont autour de 6% de probabilité d'être orientés vente ; cette probabilité conditionnelle baisse jusqu'à 1% entre 6 et 9 ans, pour atteindre par la suite respectivement 9.8% et 18% entre 9 et 14 ans puis au-delà de 15 ans dans le réseau.

### **L'exclusivité territoriale**

La dernière caractéristique du franchisé, liée à son contrat de franchise et plus spécifiquement à l'existence d'une clause d'exclusivité territoriale, a un impact significatif sur la probabilité d'appartenir à un segment. Plus spécifiquement, l'exclusivité territoriale semble favoriser un positionnement clair du franchisé en matière notamment d'orientation communication (S5) ou, dans une moindre mesure, d'orientation vente (S7). A l'inverse, elle diminue significativement la probabilité de comportements de délégation au franchiseur (S6) et de repli sur le magasin (S1), ainsi que de faire partie des enseignes retardataires (S4).

### **Soutien du franchiseur et empowerment du franchisé**

Toutes les variables liées à la perception de l'omnicanalité par le franchisé exercent un impact significatif sur la probabilité d'appartenir à certains segments. Il est intéressant dans un premier temps de contraster les effets du soutien perçu du franchiseur dans les actions omnicanales avec ceux du sentiment d'empowerment des franchisés<sup>4</sup>. En effet, ces deux variables exercent un effet opposé sur la probabilité d'appartenance à six des huit segments. Spécifiquement, plus le franchisé se sent autonome et ayant le pouvoir sur ses décisions multicanales, plus il aura tendance à faire partie des multicanaux enthousiastes (S8), et moins il aura tendance à se replier sur son magasin (S1) ou un nombre restreint de canaux (S2) ou à déléguer au franchiseur (S6). A l'inverse, plus le franchisé se sent soutenu dans la démarche omnicanale, moins il aura tendance à adopter une multicanalité large et enthousiaste (S8), et plus il aura tendance à se concentrer (S1 et S2), à déléguer au franchiseur (S6), ou encore à adopter une orientation vente (S7).

---

<sup>4</sup> Pour rappel, l'empowerment tel qu'il est mesuré dans cette recherche reflète surtout l'idée d'autonomie des franchisés dans la mise en place des actions multicanales à leur niveau. La corrélation entre soutien perçu et empowerment est très faible (0.215).

Soutien et empowerment ont en revanche certains effets similaires : ainsi, les deux augmentent la probabilité de faire partie des vendeurs hors-ligne (S3), et diminuent – quoique bien plus fortement pour le soutien – la probabilité de faire partie des orientés communication (S5).

### **La concurrence intra-marque**

La concurrence interne perçue au sein du réseau diminue notamment la probabilité d'adopter un comportement de vente en ligne avec délégation au franchiseur (S6). Cela ne se traduit pas forcément par une plus forte implication du franchisé, puisque la probabilité de faire partie des multicanaux enthousiastes (S8) baisse également. A la place, la concurrence interne semble surtout favoriser la probabilité d'adopter un comportement de vente hors-ligne (S3) et, dans une moindre mesure, de se recentrer sur un nombre restreint de canaux (S2). Notons également que la concurrence interne réduit la probabilité de faire partie des enseignes retardataires (S4). Ce résultat n'est pas surprenant car les franchiseurs retardataires posent moins de risque de concurrence intra-marque à leurs franchisés.

### **La qualité de l'intégration omnicanale**

Les trois dimensions de la qualité de l'intégration omnicanale ne présentent pas un profil homogène au niveau de leur impact. Le plus grand effet de la cohérence perçue des canaux est d'augmenter la probabilité des franchisés de faire partie du segment des multicanaux enthousiastes (S8). En parallèle, le plus grand effet de la diversité perçue des canaux est d'augmenter la probabilité des franchisés de faire partie du segment des orientés communication (S5), suivi de celui des vendeurs hors ligne (S3). Notons qu'il s'agit là des trois segments avec le plus grand nombre de canaux. A l'inverse, la diversité des canaux proposés par le réseau et leur cohérence diminuent la probabilité que le franchisé se replie sur le magasin (S1) ou sur un nombre restreint de canaux (S2), de déléguer au franchiseur (S6), et d'être orienté vente (S7). De même, plus les franchisés perçoivent les canaux proposés comme divers et cohérents, et moins ils auront à combler le retard du franchiseur en matière de multicanalité (S4).

La transparence des canaux, qui reflète la familiarité des clients finaux avec les canaux et leurs usages, joue de façon opposée. Son effet le plus fort est de diminuer la probabilité de faire partie des vendeurs hors-ligne (S3). A la place, elle favorise surtout l'orientation vente (S7), suivie par un investissement du franchisé pour combler le retard du franchiseur (S4), puis les

comportements de concentration sur un nombre restreint de canaux (S2), sur le magasin (S1), ou sur la vente en ligne avec délégation au franchiseur (S6).

### **L'engagement envers la marque-enseigne**

L'engagement envers la marque-enseigne se répercute significativement sur la probabilité conditionnelle d'appartenir à six des huit segments. D'un côté, on retrouve une relation positive et très forte entre l'engagement envers la marque-enseigne et l'appartenance aux orientés communication (S5) et, dans une moindre mesure, aux vendeurs hors-ligne (S3). De l'autre côté, la relation inverse est la plus forte pour le segment des délégués (S6), suivi du segment des magasins multi-communicateurs (S1), des réfractaires concentrés (S2) et enfin des enseignes retardataires (S4). Pris ensemble, ces résultats indiquent que l'engagement envers la marque se traduit par une implication plus forte des franchisés dans la multicanalité, qui peut se traduire par différentes orientations, vers la communication ou la vente hors-ligne. En revanche, un engagement faible se traduit plutôt par un fort recentrage sur le magasin ou un nombre restreint de canaux, ou encore une délégation au franchiseur lorsque ce dernier est bien impliqué.

### **7.3. L'impact des pratiques omnicanales des différents segments**

Au-delà de l'appartenance des franchisés à différents segments selon leurs pratiques en matière d'omnicanalité, il est important de comprendre si les variations dans ces pratiques se traduisent en matière de performance. Nous avons ainsi mené une analyse de l'impact de l'appartenance aux différents segments sur trois catégories de variables dépendantes :

- La satisfaction du franchisé de sa relation avec le franchiseur.
- La performance globale du franchisé.
- La valeur pour le franchisé de s'engager dans des actions omnicanales.

Le tableau 6 montre que l'appartenance aux différents segments a un impact significatif sur l'ensemble des variables dépendantes retenues, et indique pour chaque variable dépendantes les segments où la variable varie significativement et l'ampleur de la variation.

	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	Wald	p-value
<b>Satisfaction</b>	-0.11	<b>-0.27***</b>	<b>0.69***</b>	<b>-0.48***</b>	0.15	<b>-0.43***</b>	-0.02	<b>0.47***</b>	213.39	0.000
<b>Performance</b>	<b>-0.16***</b>	0.02	0.05	-0.02	<b>0.30***</b>	<b>-0.12***</b>	0.12	<b>-0.19***</b>	53.34	0.000
<b>Valeur omnicanale</b>	-0.07	<b>-0.17**</b>	-0.23	<b>-0.17**</b>	<b>0.35***</b>	0.01	-0.11	<b>0.40***</b>	33.04	0.000
***p<0.01 ; **p<0.05 ; *p<0.1										

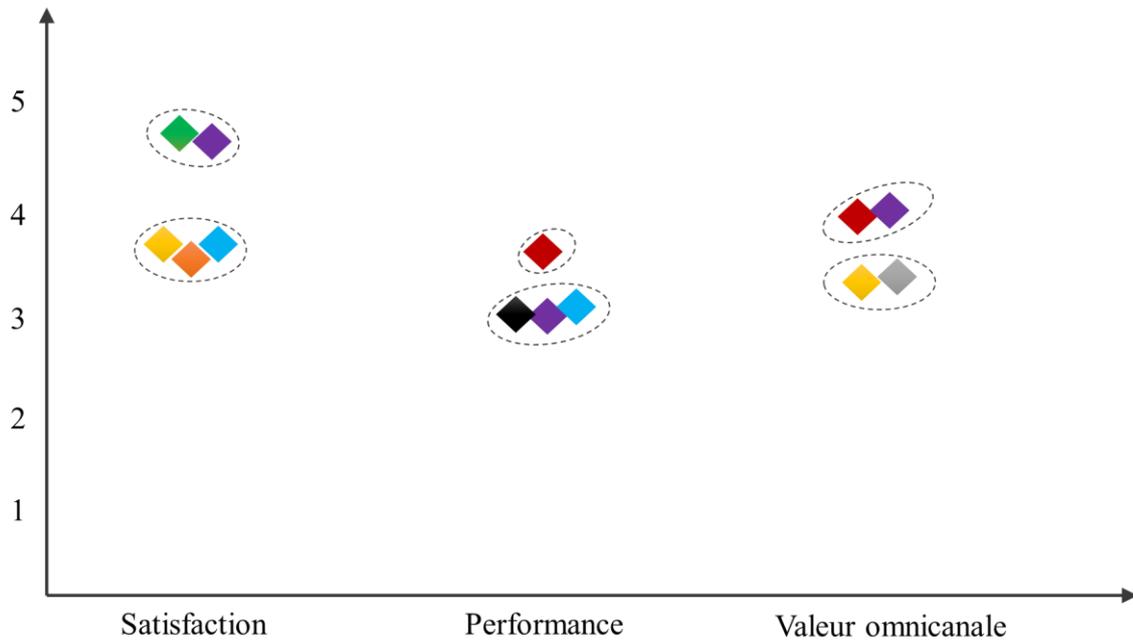
Tableau 6. Impact de l'appartenance aux différents segments sur la satisfaction relationnelle, la performance, et la valeur omnicanale perçue

La satisfaction est le construit qui varie le plus en fonction de l'appartenance aux différents segments ( $R^2 = 0.22$ ), et ces variations permettent de définir deux pôles. D'un côté, les vendeurs hors-ligne (S3) et les multicanaux enthousiastes (S8) ont des niveaux de satisfaction significativement au-dessus de la moyenne (respectivement 4.8 et 4.6 sur une échelle de 1 à 5, contre une moyenne globale de 4.1). De l'autre côté, les franchisés des enseignes retardataires (S4), les vendeurs en ligne délégués (S6), et les réfractaires concentrés (S2) affichent les niveaux de satisfaction les plus bas (respectivement 3.6, 3.7, et 3.8).

Les différents segments déclarent également des niveaux significativement différents de performance globale. Toutefois, ces variations sont plus limitées que pour la satisfaction ( $R^2 = 0.09$ ). Ainsi, l'écart entre le segment qui déclare la plus forte performance (3.55 pour S5, les orientés communication) et les segments qui en déclarent la plus faible (3 pour S8, les multicanaux enthousiastes, et 3.1 pour S1 et S6, respectivement les magasins multi-communicateurs et les vendeurs en ligne délégués) est plus faible que dans le cas de la satisfaction. Il est notable que, parmi toutes les variables dépendantes retenues, la performance globale est la seule affectée négativement par l'appartenance au segment des multicanaux enthousiastes.

Enfin, l'appartenance aux différents segments exerce une influence significative mais plus limitée ( $R^2 = 0.07$ ) sur la valeur omnicanale perçue. Deux segments tirent une valeur supérieure à la moyenne : les multicanaux enthousiastes (S8, moyenne 3.9) suivis par les orientés communication (S5, moyenne 3.85). A l'inverse, deux autres segments perçoivent dans l'omnicanalité une valeur inférieure à la moyenne. Il s'agit des réfractaires concentrés (S2, moyenne 3.3) et des franchisés des enseignes retardataires (S4, moyenne 3.3).

La figure 13 représente les écarts entre les segments qui sont significativement au-dessus et en-dessous de la moyenne pour chaque variable dépendante.



- ◆ S1: les magasins multi-communicateurs
- ◆ S2: les réfractaires concentrés
- ◆ S3: les vendeurs hors-ligne
- ◆ S4: les enseignes retardataires
- ◆ S5: les orientés communication
- ◆ S6: les vendeurs en ligne délégués
- ◆ S7: les orientés ventes
- ◆ S8: les multicanaux enthousiastes

Figure 13. Ecart entre les segments significativement au-dessus et en-dessous de la moyenne pour la satisfaction relationnelle, la performance, et la valeur omnicanale perçue

## **8. Impact de l'omnicanalité sur la relation des franchisés au franchiseur et à la marque**

Afin de comprendre l'impact de l'omnicanalité dans les réseaux sur la relation des franchisés au franchiseur et à la marque, nous avons testé le modèle de recherche présenté dans la figure 14. La relation des franchisés au franchiseur est approchée par le biais de la satisfaction du franchisé avec la relation (Davies et al., 2011 ; Grace et al., 2013). La relation des franchisés à la marque est approchée par le biais de l'engagement du franchisé envers la marque (Nyadzayo et al., 2015).

Nous considérons en amont trois catégories de variables explicatives liées à l'omnicanalité :

- La première correspond à la qualité de l'intégration omnicanale, représentée par ses trois dimensions susmentionnées : la diversité des canaux, leur transparence pour le client final, et leur cohérence.
- La deuxième catégorie renvoie à des éléments de la relation de franchise dans un cadre omnicanal. Elle comprend le soutien perçu du franchiseur au franchisé dans la mise en place des actions omnicanales, le sentiment d'empowerment du franchisé, et la concurrence intra-marque induite par l'omnicanalité.
- La troisième catégorie correspond à la mesure de la valeur perçue de l'omnicanalité par les franchisés. Conformément à la littérature en marketing sur le rôle intermédiaire de la valeur (ex. Boksberger et Melsen, 2011), nous postulons dans notre modèle que la valeur perçue de l'omnicanal jouera un rôle médiateur entre la qualité de l'intégration et les éléments retenus de la relation de franchise d'une part, et la satisfaction relationnelle et l'engagement envers la marque-enseigne d'autre part.

Enfin, nous contrôlons dans nos analyses l'impact de la performance globale du franchisé, son nombre d'années d'expérience avec le réseau, le fait d'être dans une activité de retail ou de services, d'être primo-franchisé, et d'avoir une clause d'exclusivité territoriale.

Compte tenu de la complexité du modèle et de la taille de l'échantillon, nous avons choisi de le tester avec la méthode des équation structurelles par les moindres carrés partiels, PLS-SEM, en opérant un rééchantillonnage par bootstrap avec 10000 tirages. Nous avons effectué l'analyse avec le logiciel XLSTAT (version 2022.3.1, programme PLS Path Modeling).

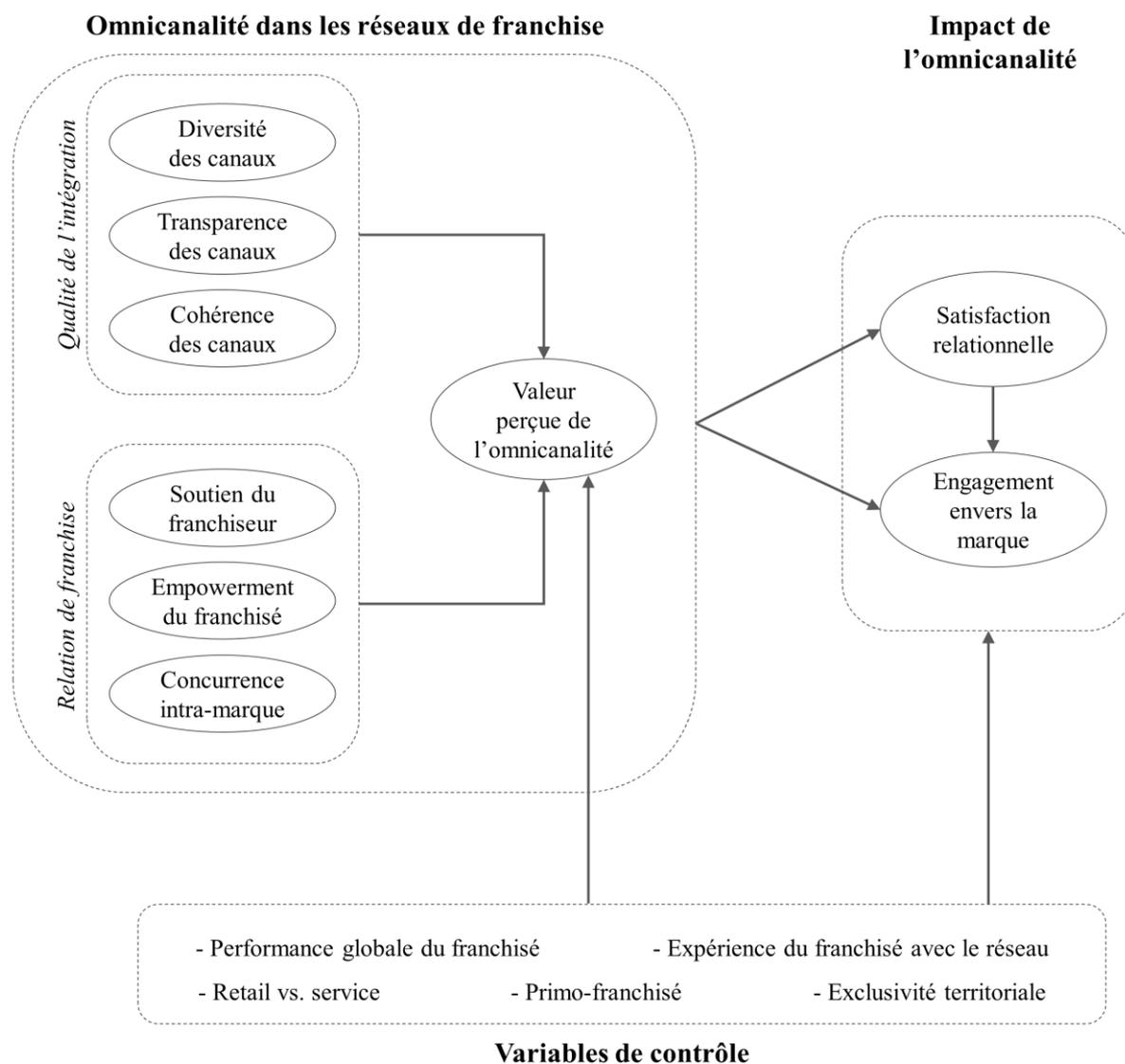


Figure 14. Modèle de recherche de l'impact de l'omnicanalité sur la relation des franchisés au franchiseur et à la marque-enseigne

Le modèle de mesure (modèle externe), c'est-à-dire les liens entre les variables et leurs indicateurs, satisfait aux critères statistiques conventionnels<sup>5</sup>. Le modèle structurel (modèle interne), représentant les relations entre les variables du modèle, satisfait aux critères de qualité des modèles de PLS-SEM. D'une part, le modèle présente un pouvoir explicatif élevé, avec des  $R^2$  de 0.483 pour la valeur perçue de l'omnicanalité, 0.357 pour la satisfaction relationnelle, et

<sup>5</sup> Les variables du modèle montrent une fiabilité très satisfaisante avec des valeurs de l'indice de fiabilité composite entre 0.829 et 0.966. L'unidimensionnalité des mesures est également établie, avec seule la première valeur propre supérieure à 1 pour chaque variable. Les variables montrent par ailleurs une très bonne validité convergente, avec des loadings systématiquement supérieurs à 0.7 (valeur minimale : 0.768), et une variance moyenne extraite allant de 0.618 à 0.906. La validité discriminante est d'abord établie au niveau des items, avec les loadings étant systématiquement supérieurs aux cross-loadings, ainsi qu'au niveau des variables, avec les AVE étant systématiquement supérieures au carré des corrélations de chaque variable avec les autres variables du modèle.

0.584 pour l'engagement envers la marque enseigne. D'autre part, le modèle présente une bonne robustesse prédictive, toutes les valeurs  $Q^2$  de Stone-Geisser résultant d'une procédure de blindfolding étant strictement supérieures à zéro (0.31 pour la valeur perçue de l'omnicanalité, 0.22 pour la satisfaction relationnelle, et 0.33 pour l'engagement envers la marque enseigne).

Le tableau 7 présente les relations de la valeur perçue à ses antécédents. La transparence des canaux, autrement dit la familiarité du client final avec les canaux proposés et leurs usages, est de loin le principal facteur ( $\beta = 0.56$ ) qui génère de la valeur omnicanale du point de vue des franchisés, et celui qui explique la plus grande part de la variance de la valeur. Elle est suivie par une autre dimension de la qualité de l'intégration, la cohérence des canaux ( $\beta = 0.16$ ), puis par le soutien perçu du franchiseur ( $\beta = 0.15$ ). La diversité des canaux et l'empowerment joue un rôle bien plus limité ( $\beta = 0.09$  ; avec une contribution très faible à l'explication de la valeur :  $f^2 = 0.01$ ). Contrairement à nos attentes, la concurrence interne liée à l'omnicanalité ne réduit pas sa valeur aux yeux des franchisés ( $\beta$  positif de 0.07 mais non significatif). Enfin, l'expérience du franchisé dans le réseau n'a pas d'impact significatif non plus.

	coefficient	p-value	Borne inf. (95%)	Borne sup. (95%)	$f^2$
<b>Diversité des canaux</b>	<b>0.09</b>	<b>0.02</b>	<b>0.01</b>	<b>0.18</b>	<b>0.01</b>
<b>Transparence des canaux</b>	<b>0.56</b>	<b>0.00</b>	<b>0.47</b>	<b>0.63</b>	<b>0.48</b>
<b>Cohérence des canaux</b>	<b>0.16</b>	<b>0.00</b>	<b>0.07</b>	<b>0.25</b>	<b>0.04</b>
<b>Empowerment</b>	<b>0.09</b>	<b>0.03</b>	<b>0.03</b>	<b>0.16</b>	<b>0.01</b>
<b>Soutien du franchiseur</b>	<b>0.15</b>	<b>0.00</b>	<b>0.06</b>	<b>0.24</b>	<b>0.03</b>
Concurrence interne	0.07	0.08	-0.01	0.15	0.01
Expérience avec le réseau	0.01	0.86	-0.07	0.08	0.00

Tableau 7. Déterminants de la valeur omnicanale perçue

Le tableau 8 présente les relations de la satisfaction relationnelle à ses antécédents. Le soutien perçu du franchiseur arrive en tête des facteurs qui influence la satisfaction des franchisés ( $\beta = 0.27$ ), suivi par la cohérence des canaux ( $\beta = 0.23$ ). La transparence des canaux a un effet égal en valeur absolu à celui de la cohérence ; toutefois, et contrairement à nos attentes, son impact est négatif ( $\beta = -0.23$ ). Ce résultat est d'autant plus surprenant que la transparence était le principal déterminant de la valeur omnicanale. Or, nous constatons que cette dernière n'a aucun impact significatif sur la satisfaction relationnelle.

Pris ensemble, ces deux résultats pourraient s'interpréter à l'aune d'une certaine méfiance des franchisés vis-à-vis l'omnicanalité : de façon contradictoire, ils reconnaissent que

l'omnicanalité puisse générer de la valeur et le rôle central de la transparence dans cette valeur, mais savoir le client plus informé, et donc moins captif du magasin, pourrait réduire leur satisfaction dans la relation de franchise. Trois autres coefficients du tableau 8 pourraient accréditer une telle interprétation. L'impact significativement négatif de la concurrence interne ( $\beta = -0.13$ ) et celui significativement positif de l'empowerment ( $\beta = 0.17$ ) renforce en effet l'idée que les franchisés craignent un effet concurrentiel interne de l'omnicanalité et trouvent de la satisfaction dans le fait de pouvoir choisir eux-mêmes – plutôt que le franchiseur ou même le consommateur – les canaux à déployer. Par ailleurs, bien que la diversité des canaux n'ait pas d'impact négatif comme la transparence, son impact est quasi-nul et non significatif.

Notons enfin que, s'agissant des variables de contrôle, l'expérience du franchisé avec le réseau n'a pas d'impact significatif sur la satisfaction, contrairement à la performance globale ( $\beta = 0.16$ ).

	coefficient	p-value	Borne inf. (95%)	Borne sup. (95%)	f <sup>2</sup>
Diversité des canaux	0.01	0.88	-0.08	0.10	0.00
<b>Transparence des canaux</b>	<b>-0.23</b>	<b>0.00</b>	<b>-0.34</b>	<b>-0.11</b>	<b>0.04</b>
<b>Cohérence des canaux</b>	<b>0.23</b>	<b>0.00</b>	<b>0.14</b>	<b>0.32</b>	<b>0.06</b>
<b>Empowerment</b>	<b>0.17</b>	<b>0.00</b>	<b>0.06</b>	<b>0.29</b>	<b>0.03</b>
<b>Soutien du franchiseur</b>	<b>0.27</b>	<b>0.00</b>	<b>0.17</b>	<b>0.39</b>	<b>0.08</b>
<b>Concurrence interne</b>	<b>-0.13</b>	<b>0.00</b>	<b>-0.25</b>	<b>-0.02</b>	<b>0.02</b>
Valeur omnicanale	0.03	0.66	-0.07	0.13	0.00
<b>Performance globale</b>	<b>0.16</b>	<b>0.00</b>	<b>0.09</b>	<b>0.23</b>	<b>0.03</b>
Expérience avec le réseau	0.01	0.89	-0.07	0.08	0.00

Tableau 8. Déterminants de la satisfaction relationnelle

Concernant l'engagement envers la marque, le tableau 9 présente ses relations directes à ses antécédents, tandis que le tableau 10 présente ses relations directes par la médiation de la valeur omnicanale et/ou la satisfaction. Le déterminant le plus important de l'engagement envers la marque-enseigne est la satisfaction du franchisé de sa relation avec le franchiseur ( $\beta = 0.44$ ). Il est suivi par deux facettes de la relation de franchise dans un cadre omnicanal. Le soutien perçu du franchiseur est à la fois un déterminant direct ( $\beta = 0.20$ ) et indirect ( $\beta = 0.15$ ), ce qui renforce son effet total ( $\beta = 0.35$ ).

L'empowerment a un effet direct bien plus faible ( $\beta = 0.12$ ), mais son effet indirect ( $\beta = 0.09$ ) augmente son effet total ( $\beta = 0.217$ ). L'effet de l'empowerment est ainsi légèrement supérieur à celui de la valeur omnicanale ( $\beta = 0.18$ ). Parmi les trois facettes de la qualité de l'intégration

omnicanales, seule la transparence des canaux a un impact direct significatif. Toutefois, comme dans le cas de son effet sur la satisfaction, cet impact est négatif ( $\beta = -0.16$ ). La cohérence des canaux exerce son impact uniquement de façon indirecte ( $\beta = 0.13$ ), en améliorant la valeur perçue et la satisfaction, tandis que la diversité des canaux n'a aucun impact significatif. La concurrence interne, qui avait un impact négatif sur la satisfaction, n'a aucun impact significatif sur l'engagement envers la marque.

Concernant les variables de contrôle, la performance globale du franchisé agit à la fois directement ( $\beta = 0.13$ ) et indirectement ( $\beta = 0.07$ ) sur son engagement envers la marque, ce qui renforce son effet total ( $\beta = 0.20$ ). L'expérience du franchisé avec le réseau, qui n'avait aucun impact significatif sur la valeur omnicanale ou la satisfaction relationnelle, renforce de son côté l'engagement envers la marque ( $\beta = 0.13$ ).

	coefficient	p-value	Borne inf. (95%)	Borne sup. (95%)	f <sup>2</sup>
Diversité des canaux	0.02	0.51	-0.06	0.11	0.00
<b>Transparence des canaux</b>	<b>-0.16</b>	<b>0.00</b>	<b>-0.25</b>	<b>-0.08</b>	<b>0.03</b>
Cohérence des canaux	0.05	0.19	-0.02	0.13	0.00
<b>Empowerment</b>	<b>0.12</b>	<b>0.00</b>	<b>0.05</b>	<b>0.21</b>	<b>0.03</b>
<b>Soutien du franchiseur</b>	<b>0.20</b>	<b>0.00</b>	<b>0.12</b>	<b>0.28</b>	<b>0.06</b>
Concurrence interne	0.00	1.00	-0.07	0.06	0.00
<b>Valeur omnicanale</b>	<b>0.18</b>	<b>0.00</b>	<b>0.09</b>	<b>0.27</b>	<b>0.04</b>
<b>Satisfaction</b>	<b>0.44</b>	<b>0.00</b>	<b>0.35</b>	<b>0.53</b>	<b>0.31</b>
<b>Performance globale</b>	<b>0.13</b>	<b>0.00</b>	<b>0.07</b>	<b>0.20</b>	<b>0.03</b>
<b>Expérience avec le réseau</b>	<b>0.13</b>	<b>0.00</b>	<b>0.07</b>	<b>0.19</b>	<b>0.04</b>

Tableau 9. Déterminants de l'engagement envers la marque-enseigne

	coefficient	Borne inf. (95%)	Borne sup. (95%)
Diversité des canaux	0.02	-0.02	0.06
Transparence des canaux	0.01	-0.06	0.07
<b>Cohérence des canaux</b>	<b>0.13</b>	<b>0.08</b>	<b>0.19</b>
<b>Empowerment</b>	<b>0.09</b>	<b>0.03</b>	<b>0.16</b>
<b>Soutien du franchiseur</b>	<b>0.15</b>	<b>0.10</b>	<b>0.21</b>
Concurrence interne	-0.04	-0.10	0.01
Valeur omnicanale	0.01	-0.03	0.05
<b>Performance globale</b>	<b>0.07</b>	<b>0.03</b>	<b>0.11</b>
Expérience avec le réseau	0.00	-0.03	0.04

Tableau 10. Effets indirects des déterminants de l'engagement envers la marque-enseigne

## Effets de l'expérience en franchise

Afin de tester le rôle de la variable de contrôle relative au fait d'être primo-franchisé, nous avons conduit une analyse multi-groupes du modèle de recherche. La significativité de la différence dans les coefficients entre le groupe des primo-franchisés et celui des franchisés avec une expérience précédente en franchise est testée par une procédure de permutation, conformément aux recommandations pour les modèles PLS-SEM (Hair et al., 2018).

Le tableau 11 présente une comparaison détaillée du modèle pour les deux sous-groupes. Pour chaque coefficient du modèle structurel, le tableau présente d'abord la différence inter-groupes et son niveau de significativité qui résulte de la procédure de permutation, avant de présenter le coefficient pour chaque groupe, son niveau de significativité, et son intervalle de confiance à 95% résultant de la procédure de bootstrap. Dans le cas de la primo-expérience en franchise, nous retrouvons uniquement deux différences significatives entre les deux groupes.

D'une part, l'empowerment joue un rôle bien plus important comme déterminant de la satisfaction relationnelle pour les franchisés ayant déjà une expérience passée en franchise ( $\beta = 0.30$  ;  $p=0.00$ ) que pour les primo-franchisés, pour qui l'empowerment n'a même pas d'impact significatif sur la satisfaction ( $\beta = -0.06$  ;  $p = 0.43$ ). Au-delà du manque de significativité dans le cas des primo-franchisés, l'écart entre les deux coefficients est substantiel ( $d = 0.36$  ;  $p = 0.01$ ). Par ailleurs, dans le cas des franchisés ayant une expérience précédente, l'empowerment devient le déterminant le plus important de la satisfaction. Rappelons que dans l'échantillon global, le soutien était le premier déterminant de la satisfaction ; il demeure important dans le cas des franchisés expérimentés ( $\beta = 0.20$  ;  $p = 0.00$ ) mais arrive dorénavant en troisième position en termes de magnitude de son impact sur la satisfaction. Notons que le soutien demeure le déterminant le plus puissant de la satisfaction chez les primo-franchisés ( $\beta = 0.37$  ;  $p = 0.00$ ).

D'autre part, la satisfaction relationnelle joue un rôle bien plus important comme déterminant de l'engagement pour les franchisés ayant déjà une expérience passée en franchise ( $\beta = 0.51$  ;  $p=0.00$ ) que pour les primo-franchisés ( $\beta = 0.32$  ;  $p=0.00$ ). Malgré l'écart important entre les deux ( $d = 0.19$  ;  $p = 0.03$ ), la satisfaction demeure chez les deux groupes le déterminant le plus important de l'engagement.

Notons qu'une différence intéressante, bien que non significative selon la permutation ( $d = 0.22$  ;  $p = 0.09$ ) apparaît au niveau de l'impact de la concurrence intra-marque sur la satisfaction. Cette relation était non-significative dans l'échantillon global et le demeure pour

les franchisés expérimentés ( $\beta = -0.06$  ;  $p=0.31$ ). En revanche, elle devient significativement négative chez les primo-franchisés ( $\beta = -0.29$  ;  $p=0.00$ ). Notons que, même si cette différence de coefficient n'est pas significative au regard des résultats de la permutation, elle l'est par le biais d'un test paramétrique  $t$  ( $p = 0.004$ ), reconnu pour être plus libéral dans ses conclusions et moins recommandé.

### **Effets de l'exclusivité territoriale**

Nous avons procédé de la même façon pour tester l'impact de l'exclusivité territoriale. La permutation indique que de nombreux coefficients sont significativement différents entre le groupe des franchisés jouissant de l'exclusivité territoriale et ceux qui n'en jouissent pas, et que ces différences apparaissent au niveau des antécédents de la valeur omnicanale, la satisfaction relationnelle, ainsi que l'engagement envers la marque. Le tableau 12 présente une comparaison détaillée du modèle pour les deux sous-groupes.

Concernant les dimensions de la qualité d'intégration omnicanale, en comparant les deux sous-groupes et en les comparant à l'échantillon global, on constate que la diversité des canaux joue un rôle important chez les franchisés jouissant d'exclusivité territoriale. Non seulement son impact sur la valeur omnicanale est significatif ( $\beta = 0.23$  ;  $p=0.00$ ) et supérieur à celui observé dans l'échantillon global ( $\beta = 0.09$ ), mais elle a également un impact significativement positif sur l'engagement envers la marque ( $\beta = 0.19$  ;  $p=0.00$ ), alors qu'elle n'en avait pas dans l'échantillon global. A l'inverse, son impact sur la valeur perçue n'est plus significatif en l'absence d'exclusivité territoriale ( $\beta = -0.04$  ;  $p = 0.41$ ), et elle a même un impact significativement négatif sur l'engagement envers la marque ( $\beta = -0.16$  ;  $p=0.02$ ).

Sur les deux autres dimensions de la qualité de l'intégration, les différences entre les deux sous-groupes sont moins claires. La transparence des canaux pour le client final est nettement plus importante comme déterminant de la valeur chez les franchisés avec exclusivité territorial ( $\beta = 0.61$  contre  $\beta = 0.36$  ;  $p=0.00$ ), a un impact négatif indifférencié sur la satisfaction dans les deux groupes ( $\beta = -0.22$  ;  $p=0.01$ , contre  $\beta = -0.19$  ;  $p=0.00$ ), et son impact négatif sur l'engagement apparaît uniquement en cas d'exclusivité territoriale ( $\beta = -0.19$  ;  $p=0.00$ ). Par ailleurs, l'impact de la cohérence des canaux sur la valeur omnicanale apparaît uniquement en l'absence d'exclusivité territoriale ( $\beta = 0.48$  ;  $p=0.00$ ), tandis que son impact sur la satisfaction apparaît uniquement en cas d'exclusivité territoriale ( $\beta = 0.33$  ;  $p=0.00$ ).

**Tableau 11. Comparaison du modèle entre les primo-franchisés et ceux ayant une expérience passée en franchise**

	Différence intergroupes	p-value	Valeur omnicanale perçue (R <sup>2</sup> = 0.60) Primo franchisés				Valeur omnicanale perçue (R <sup>2</sup> = 0.41) Expérience dans la franchise			
			coefficient	p-value	Borne inf. (95%)	Borne sup. (95%)	coefficient	p-value	Borne inf. (95%)	Borne sup. (95%)
Diversité des canaux	0.12	0.21	<b>0.17</b>	<b>0.00</b>	<b>0.08</b>	<b>0.26</b>	0.05	0.37	-0.06	0.15
Transparence des canaux	0.07	0.52	<b>0.60</b>	<b>0.00</b>	<b>0.53</b>	<b>0.66</b>	<b>0.53</b>	<b>0.00</b>	<b>0.42</b>	<b>0.62</b>
Cohérence des canaux	0.03	0.69	<b>0.14</b>	<b>0.02</b>	<b>0.03</b>	<b>0.22</b>	<b>0.17</b>	<b>0.00</b>	<b>0.06</b>	<b>0.27</b>
Empowerment	0.04	0.62	0.07	0.19	-0.01	0.14	<b>0.11</b>	<b>0.05</b>	<b>0.02</b>	<b>0.16</b>
Soutien du franchiseur	0.08	0.46	<b>0.18</b>	<b>0.01</b>	<b>0.08</b>	<b>0.28</b>	0.10	0.12	0.00	0.19
Concurrence interne	0.08	0.40	<b>0.11</b>	<b>0.05</b>	<b>0.00</b>	<b>0.17</b>	0.03	0.61	-0.08	0.12
Expérience avec le réseau	0.02	0.86	-0.01	0.87	-0.11	0.05	0.01	0.88	-0.08	0.09
	Différence intergroupes	p-value	Satisfaction relationnelle (R <sup>2</sup> = 0.38) Primo franchisés				Satisfaction relationnelle (R <sup>2</sup> = 0.40) Expérience dans la franchise			
			coefficient	p-value	Borne inf. (95%)	Borne sup. (95%)	coefficient	p-value	Borne inf. (95%)	Borne sup. (95%)
Diversité des canaux	0.09	0.32	-0.04	0.56	-0.18	0.03	0.05	0.44	-0.04	0.14
Transparence des canaux	0.10	0.43	<b>-0.28</b>	<b>0.00</b>	<b>-0.46</b>	<b>-0.12</b>	<b>-0.19</b>	<b>0.01</b>	<b>-0.29</b>	<b>-0.09</b>
Cohérence des canaux	0.10	0.35	<b>0.16</b>	<b>0.04</b>	<b>0.05</b>	<b>0.23</b>	<b>0.26</b>	<b>0.00</b>	<b>0.15</b>	<b>0.34</b>
<b>Empowerment</b>	<b>0.36</b>	<b>0.01</b>	-0.06	0.43	-0.14	0.04	<b>0.30</b>	<b>0.00</b>	<b>0.18</b>	<b>0.41</b>
Soutien du franchiseur	0.17	0.15	<b>0.37</b>	<b>0.00</b>	<b>0.27</b>	<b>0.54</b>	<b>0.20</b>	<b>0.00</b>	<b>0.11</b>	<b>0.32</b>
Concurrence interne	0.22	0.09	<b>-0.29</b>	<b>0.00</b>	<b>-0.38</b>	<b>-0.19</b>	-0.06	0.31	-0.17	0.07
Valeur omnicanale	0.12	0.25	0.09	0.35	0.00	0.21	-0.03	0.72	-0.13	0.08
Performance globale	0.07	0.32	<b>0.20</b>	<b>0.00</b>	<b>0.10</b>	<b>0.29</b>	<b>0.13</b>	<b>0.05</b>	<b>0.06</b>	<b>0.20</b>
Expérience avec le réseau	0.04	0.52	-0.01	0.92	-0.09	0.09	0.03	0.53	-0.04	0.09

	Différence intergroupes	p-value	Engagement envers la marque (R <sup>2</sup> = 0.47) Primo franchisés				Engagement envers la marque (R <sup>2</sup> = 0.67) Expérience dans la franchise			
			coefficient	p-value	Borne inf. (95%)	Borne sup. (95%)	coefficient	p-value	Borne inf. (95%)	Borne sup. (95%)
Diversité des canaux	0.05	0.61	-0.01	0.87	-0.11	0.09	0.04	0.34	-0.04	0.12
Transparence des canaux	0.03	0.73	<b>-0.20</b>	<b>0.02</b>	<b>-0.31</b>	<b>-0.09</b>	<b>-0.17</b>	<b>0.00</b>	<b>-0.26</b>	<b>-0.10</b>
Cohérence des canaux	0.11	0.25	0.11	0.11	0.00	0.20	0.01	0.88	-0.09	0.09
Empowerment	0.01	0.90	0.11	0.11	-0.01	0.20	0.09	0.07	0.00	0.18
Soutien du franchiseur	0.07	0.43	<b>0.17</b>	<b>0.04</b>	<b>0.07</b>	<b>0.25</b>	<b>0.23</b>	<b>0.00</b>	<b>0.15</b>	<b>0.31</b>
Concurrence interne	0.07	0.36	-0.06	0.39	-0.15	0.03	0.01	0.87	-0.07	0.07
Valeur omnicanale	0.10	0.35	<b>0.26</b>	<b>0.00</b>	<b>0.11</b>	<b>0.39</b>	<b>0.16</b>	<b>0.00</b>	<b>0.10</b>	<b>0.23</b>
<b>Satisfaction</b>	<b>0.19</b>	<b>0.03</b>	<b>0.32</b>	<b>0.00</b>	<b>0.20</b>	<b>0.43</b>	<b>0.51</b>	<b>0.00</b>	<b>0.43</b>	<b>0.59</b>
Performance globale	0.02	0.85	<b>0.13</b>	<b>0.05</b>	<b>0.02</b>	<b>0.21</b>	<b>0.15</b>	<b>0.00</b>	<b>0.09</b>	<b>0.21</b>
Expérience avec le réseau	0.06	0.32	<b>0.16</b>	<b>0.01</b>	<b>0.09</b>	<b>0.23</b>	<b>0.10</b>	<b>0.01</b>	<b>0.04</b>	<b>0.16</b>

Les chemins du modèle divergent également entre les deux groupes s'agissant des variables relationnelles. Pour les franchisés jouissant d'exclusivité territoriale, l'empowerment et le soutien du franchiseur augmentent la valeur omnicanale perçue dans une mesure similaire (respectivement  $\beta = 0.14$ ,  $p=0.01$  ; et  $\beta = 0.12$ ,  $p=0.04$ ). En retour, seul l'empowerment affecte significativement leur satisfaction et seul le soutien affecte leur engagement envers la marque, et ceux dans une mesure similaire ( $\beta = 0.22$  ;  $p = 0.00$ ). En l'absence d'exclusivité territoriale, le soutien du franchiseur devient primordial dans la formation de la valeur perçue ( $\beta = 0.11$  ;  $p = 0.05$ ) et surtout pour la satisfaction ( $\beta = 0.54$  ;  $p = 0.00$ ) où la différence de coefficients entre les deux populations est significative ( $d = 0.42$  ;  $p = 0.01$ ). En revanche, l'empowerment joue un rôle positif dans l'engagement envers la marque ( $\beta = 0.21$  ;  $p = 0.00$ ) mais négatif dans la formation de la satisfaction ( $\beta = -0.11$  ;  $p = 0.05$ ).

Ces derniers résultats dans le cas d'absence d'exclusivité territoriale peuvent paraître incompréhensibles au premier abord. Une lecture plus large, les mettant en parallèle avec l'impact des dimensions de la qualité d'intégration chez la même sous-population, pourrait apporter un éclairage intéressant. Rappelons que la seule dimension de l'intégration avec un impact significatif sur la satisfaction de cette sous-population est la transparence des canaux pour le client final, dont l'impact est négatif. Face à des clients bien informés et capables d'utiliser les canaux à leur disposition par le réseau, le franchisé a moins de marge de manœuvre pour gérer ses canaux comme il l'entend. Par exemple, les différences de contenu ou de prix seraient bien plus visibles pour des clients informés. Dans ce cadre, l'autonomie du franchisé pourrait devenir une source de conflit potentiel avec le franchiseur lorsque le client ferait remarquer des écarts entre les canaux. En parallèle, le soutien du franchiseur deviendrait plus important pour faire face à la même problématique. En revanche, concernant l'engagement envers la marque, la seule dimension avec un impact significatif était la diversité des canaux, également avec un impact négatif. Lorsque le franchisé perçoit négativement la diversité des canaux, avoir l'autonomie de moduler l'offre de canaux pourrait renforcer sa relation à la marque.

Concernant la troisième variable relationnelle, la concurrence intra-marque, rappelons qu'elle n'avait d'impact significatif dans l'échantillon global que sur la satisfaction, qu'elle influençait négativement. La comparaison entre les deux sous-population indique des écarts significatifs dans l'impact de la concurrence sur la valeur, la satisfaction et l'engagement. De plus, dans les trois cas, l'impact de la concurrence interne est uniquement significatif en cas d'absence d'exclusivité territoriale. Toutefois, alors que l'impact de la concurrence sur la satisfaction

relationnelle est négatif ( $\beta = -0.42$  ;  $p = 0.00$ ), il est, et de façon contre-intuitive, positif sur la valeur omnicanale ( $\beta = 0.23$  ;  $p = 0.00$ ) et sur l'engagement envers la marque ( $\beta = 0.15$  ;  $p = 0.05$ ). Nous avançons avec précaution l'interprétation suivante. La concurrence interne induite par l'omnicanalité nuit à la relation avec le franchiseur car ce dernier est souvent l'instigateur de l'omnicanalité. D'ailleurs, dans la même veine, nous constatons un écart significatif dans l'impact de la valeur omnicanale sur la satisfaction, impact positif en cas d'exclusivité territoriale ( $\beta = 0.15$  ;  $p = 0.05$ ) et négatif en son absence ( $\beta = -0.16$  ;  $p = 0.03$ ). Autrement dit, non seulement la concurrence induite par l'omnicanalité nuit à la relation avec le franchiseur, mais même la valeur perçue de l'omnicanalité nuirait aussi à la relation car, bien qu'étant positive, elle serait associée à la concurrence interne. En revanche, pour ces franchisés sans protection territoriale, une plus grande concurrence interne renforcerait la valeur de l'omnicanalité et de la marque comme outil de protection de leur chiffre d'affaires, voire d'aller chasser sur le terrain des autres franchisés du même réseau.

### **Effets de l'activité de retail vs de services**

Contrairement aux deux variables précédentes, la comparaison du modèle entre les sous-populations de franchisés d'activités de retail vs ceux d'activités de services ne présente aucune différence significative entre les coefficients.

**Tableau 12. Comparaison du modèle entre les franchisés avec ou sans exclusivité territoriale**

	Différence intergroupes	p-value	Valeur omnicanale perçue ( $R^2 = 0.54$ ) Exclusivité territoriale				Valeur omnicanale perçue ( $R^2 = 0.59$ ) Sans exclusivité territoriale			
			coefficient	p-value	Borne inf. (95%)	Borne sup. (95%)	coefficient	p-value	Borne inf. (95%)	Borne sup. (95%)
<b>Diversité des canaux</b>	<b>0.27</b>	<b>0.01</b>	<b>0.23</b>	<b>0.00</b>	<b>0.13</b>	<b>0.31</b>	-0.04	0.41	-0.27	0.12
<b>Transparence des canaux</b>	<b>0.25</b>	<b>0.01</b>	<b>0.61</b>	<b>0.00</b>	<b>0.52</b>	<b>0.66</b>	<b>0.36</b>	<b>0.00</b>	<b>0.28</b>	<b>0.42</b>
<b>Cohérence des canaux</b>	<b>0.48</b>	<b>0.01</b>	-0.01	0.87	-0.09	0.10	<b>0.48</b>	<b>0.00</b>	<b>0.38</b>	<b>0.55</b>
Empowerment	0.09	0.19	<b>0.14</b>	<b>0.01</b>	<b>0.07</b>	<b>0.26</b>	0.05	0.35	-0.01	0.17
Soutien du franchiseur	0.01	0.97	<b>0.12</b>	<b>0.04</b>	<b>0.03</b>	<b>0.21</b>	<b>0.11</b>	<b>0.05</b>	<b>0.02</b>	<b>0.23</b>
<b>Concurrence interne</b>	<b>0.18</b>	<b>0.05</b>	0.05	0.37	-0.03	0.14	<b>0.23</b>	<b>0.00</b>	<b>0.13</b>	<b>0.28</b>
Expérience avec le réseau	0.02	0.71	0.00	0.94	-0.05	0.08	-0.02	0.70	-0.09	0.05
	Différence intergroupes	p-value	Satisfaction relationnelle ( $R^2 = 0.36$ ) Exclusivité territoriale				Satisfaction relationnelle ( $R^2 = 0.62$ ) Sans exclusivité territoriale			
			coefficient	p-value	Borne inf. (95%)	Borne sup. (95%)	coefficient	p-value	Borne inf. (95%)	Borne sup. (95%)
Diversité des canaux	0.09	0.37	-0.04	0.59	-0.14	0.10	-0.12	0.03	-0.19	0.08
Transparence des canaux	0.03	0.84	<b>-0.22</b>	<b>0.01</b>	<b>-0.39</b>	<b>-0.07</b>	<b>-0.19</b>	<b>0.00</b>	<b>-0.30</b>	<b>-0.10</b>
<b>Cohérence des canaux</b>	<b>0.34</b>	<b>0.01</b>	<b>0.33</b>	<b>0.00</b>	<b>0.20</b>	<b>0.46</b>	-0.01	0.90	-0.13	0.04
<b>Empowerment</b>	<b>0.33</b>	<b>0.01</b>	<b>0.22</b>	<b>0.00</b>	<b>0.12</b>	<b>0.34</b>	<b>-0.11</b>	<b>0.05</b>	<b>-0.19</b>	<b>-0.02</b>
<b>Soutien du franchiseur</b>	<b>0.42</b>	<b>0.01</b>	0.12	0.09	0.00	0.25	<b>0.54</b>	<b>0.00</b>	<b>0.48</b>	<b>0.64</b>
<b>Concurrence interne</b>	<b>0.39</b>	<b>0.01</b>	-0.03	0.65	-0.15	0.08	<b>-0.42</b>	<b>0.00</b>	<b>-0.47</b>	<b>-0.31</b>
<b>Valeur omnicanale</b>	<b>0.31</b>	<b>0.01</b>	<b>0.15</b>	<b>0.05</b>	<b>0.03</b>	<b>0.25</b>	<b>-0.16</b>	<b>0.03</b>	<b>-0.29</b>	<b>-0.04</b>
<b>Performance globale</b>	<b>0.20</b>	<b>0.01</b>	<b>0.16</b>	<b>0.01</b>	<b>0.06</b>	<b>0.24</b>	<b>0.36</b>	<b>0.00</b>	<b>0.25</b>	<b>0.42</b>
Expérience avec le réseau	0.06	0.45	0.02	0.67	-0.05	0.11	-0.04	0.44	-0.09	0.03

	Différence intergroupes	p-value	Engagement envers la marque (R <sup>2</sup> = 0.65) Exclusivité territoriale				Engagement envers la marque (R <sup>2</sup> = 0.49) Sans exclusivité territoriale			
			coefficient	p-value	Borne inf. (95%)	Borne sup. (95%)	coefficient	p-value	Borne inf. (95%)	Borne sup. (95%)
<b>Diversité des canaux</b>	<b>0.35</b>	<b>0.01</b>	<b>0.19</b>	<b>0.00</b>	<b>0.09</b>	<b>0.31</b>	<b>-0.16</b>	<b>0.02</b>	<b>-0.26</b>	<b>-0.05</b>
<b>Transparence des canaux</b>	<b>0.19</b>	<b>0.03</b>	<b>-0.19</b>	<b>0.00</b>	<b>-0.28</b>	<b>-0.09</b>	0.00	0.95	-0.11	0.12
Cohérence des canaux	0.00	0.98	0.10	0.06	-0.01	0.20	0.10	0.27	-0.04	0.22
<b>Empowerment</b>	<b>0.16</b>	<b>0.05</b>	0.05	0.35	-0.02	0.13	<b>0.21</b>	<b>0.00</b>	<b>0.13</b>	<b>0.34</b>
<b>Soutien du franchiseur</b>	<b>0.28</b>	<b>0.01</b>	<b>0.22</b>	<b>0.00</b>	<b>0.15</b>	<b>0.29</b>	-0.06	0.48	-0.21	0.04
<b>Concurrence interne</b>	<b>0.16</b>	<b>0.04</b>	-0.01	0.90	-0.10	0.06	<b>0.15</b>	<b>0.05</b>	<b>0.06</b>	<b>0.25</b>
Valeur omnicanale	0.06	0.56	<b>0.12</b>	<b>0.05</b>	<b>0.02</b>	<b>0.21</b>	<b>0.18</b>	<b>0.04</b>	<b>0.02</b>	<b>0.37</b>
<b>Satisfaction</b>	<b>0.28</b>	<b>0.01</b>	<b>0.41</b>	<b>0.00</b>	<b>0.31</b>	<b>0.53</b>	<b>0.70</b>	<b>0.00</b>	<b>0.50</b>	<b>0.86</b>
<b>Performance globale</b>	<b>0.23</b>	<b>0.01</b>	<b>0.20</b>	<b>0.00</b>	<b>0.10</b>	<b>0.28</b>	-0.03	0.71	-0.14	0.08
Expérience avec le réseau	0.05	0.40	<b>0.10</b>	<b>0.01</b>	<b>0.04</b>	<b>0.16</b>	<b>0.16</b>	<b>0.01</b>	<b>0.07</b>	<b>0.22</b>

## 9. Discussion des résultats

Ce rapport avait comme objectif de répondre à quatre questions de recherche relatives au rapport des franchisés à l'omnicanalité. Deux questions portaient sur l'acceptation et l'adoption de l'omnicanalité par les franchisés tandis que deux autres portaient sur l'impact de la mise en place de stratégies omnicanales dans les réseaux sur la relation de franchise. Les résultats présentés ci-dessus nous permettent d'apporter des éléments de réponse à chacune d'elle.

### 9.1. Question de recherche relative aux facteurs sous-jacents à l'adoption de l'omnicanalité par les franchisés

Notre première question de recherche s'intéresse aux facteurs qui influencent l'intention des franchisés d'adopter des nouveaux canaux dans le cadre d'une stratégie omnicanale. Les données collectées lors de notre étude qualitative révèlent que les franchisés développent une attitude plus ou moins positive envers l'omnicanalité sur la base de sept facteurs clés : l'omnicanalité comme source d'opportunités de croissance, comme moyen d'améliorer la gestion de la relation client, comme moyen de faciliter la gestion en back-office, comme moyen de renforcer la marque-enseigne, comme moyen de développer les compétences du franchisé, comme source de nouvelle concurrence intra-marque et comme modificateur du métier du franchisé.

Si certains de ces facteurs agissent comme des motivations à adopter des solutions omnicanales (l'omnicanalité comme moyen de renforcer la marque-enseigne par exemple) ou au contraire comme des freins (la crainte de modification du métier du franchisé par exemple), d'autres peuvent en revanche être perçus à la fois positivement et négativement selon les franchisés. Ainsi, si pour certains franchisés l'omnicanalité améliore la relation client en permettant de mieux le connaître et de le servir dans de meilleures conditions, elle peut pour d'autres nuire à la relation en supprimant tout contact humain.

De plus, les résultats mettent en évidence deux grandes difficultés pour les franchisés dans la mise en œuvre des solutions omnicanales : un manque de compétences et un manque de ressources. Nos analyses identifient également l'impact de plusieurs sources d'influence, internes (le franchiseur, les autres franchisés) et externes au réseau (les clients, les concurrents), ainsi que d'autres agents de changement (des salariés ou des membres de la famille), sur

l'intention d'adopter des stratégies omnicanales. Enfin, nous montrons également qu'un certain nombre de caractéristiques propres au franchisé telles que son âge, la taille de sa structure ou encore son orientation vers le digital, modèrent l'attitude envers le digital et la perception du contrôle du franchisé.

Ces résultats ont plusieurs implications théoriques. Tout d'abord, nous avons étudié l'intention des franchisés d'adopter des stratégies omnicanales sous le prisme de la théorie du comportement planifié (Ajzen et Madden, 1986 ; Ajzen, 1991). Si ce cadre d'analyse a déjà été mobilisé pour comprendre les intentions entrepreneuriales dans le cadre de la franchise (Croonen et al., 2021 ; Ghantous, 2018), nous l'étendons au cas de l'omnicanalité. Nous avançons ainsi l'idée que l'adoption de l'omnicanalité par les franchisés est un processus cognitif et émotionnel qui est influencé par l'attitude envers l'omnicanalité, les normes subjectives et le contrôle comportemental perçu. De plus, si la littérature a beaucoup étudié le processus d'adoption de dispositifs omnicanaux par les clients finaux (ex. Frasquet et al., 2021 ; Yang et al., 2013) dans une perspective B-to-C, l'adoption par les partenaires B-to-B, et notamment dans un contexte de franchise, reste non étudiée. Nous contribuons donc à la littérature en nous intéressant aux facteurs expliquant l'intention de s'engager dans une démarche omnicanale dans un réseau de franchise.

Au niveau managérial, les résultats donnent tout d'abord des informations importantes aux franchiseurs sur les freins et craintes associés à l'omnicanalité, comme le fait que l'efficacité des stratégies omnicanales soit non démontrée ou encore que l'omnicanalité soit source de concurrence interne. De plus, nous avons également identifié les difficultés en termes de compétences et de ressources pour les franchisés, ainsi que le fait que les franchisés étaient sensibles à diverses influences autour d'eux, et notamment celles des autres franchisés.

Dans une étude complémentaire<sup>6</sup> dans le cadre de ce projet de recherche, nous avons mis en évidence les composantes du savoir-faire omnicanal dans le cadre de la franchise, et dont plusieurs composantes peuvent participer à offrir des réponses aux éléments identifiés ici. Plus spécifiquement, à travers les capacités qui forment le savoir-faire de marketing interne du franchiseur (figure 15), ce dernier peut utiliser les informations identifiées ici sur les motivations et craintes des franchisés d'une part, et leurs besoins en ressources et compétences de l'autre, pour communiquer en interne de façon efficace et pédagogique et ainsi essayer de lever les craintes des franchisés récalcitrants. Par exemple, concernant la crainte que l'efficacité

---

<sup>6</sup> « Les réseaux de franchise face à l'omnicanalité : Savoir-faire et pratiques interactives de génération de la valeur omnicanale »

des stratégies omnicanales soit non démontrée, le franchiseur aurait tout intérêt à mobiliser la pédagogie par les chiffres et jouer sur le biais d'aversion aux pertes du franchisé, en montrant à ce dernier le manque financier à gagner par la non-adoption de certains canaux. Cette communication pourrait également s'appuyer sur d'autres franchisés du réseau qui auront adopté avec un certain succès l'omnicanalité, et qui jouent le rôle d'ambassadeurs crédibles auprès de leurs confrères du réseau.

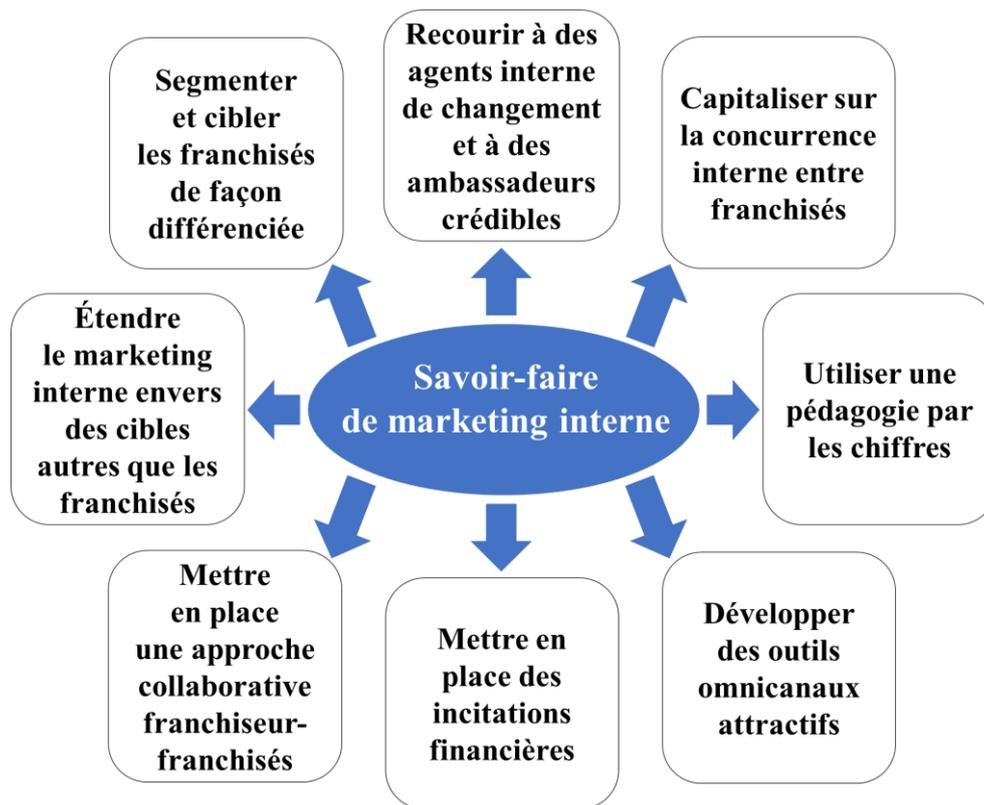


Figure 15. Les huit piliers du savoir-faire de marketing interne

Par ailleurs, concernant les éléments de contrôle comportemental perçu identifié dans ce rapport, le franchiseur pourrait mieux cibler les compétences manquantes chez les franchisés et qui agissent comme freins à l'adoption, et chercher à les combler directement, par des mécanismes de formation et d'accompagnement, ou indirectement, en centralisant ses compétences et les mettant à disposition des franchisés, ou encore en mettant ces derniers en contact avec les bons prestataires par une politique de tarifs groupés et négociés.

De plus, nos résultats donnent également des indications en matière de politique de recrutement. En effet, nous avons montré que l'âge des franchisés, leur background métier ainsi que leur appétence globale pour le digital étaient des facteurs importants qui pouvaient jouer sur l'attitude envers l'omnicanalité ainsi que sur les difficultés associées à son déploiement. En

orientant le recrutement sur certaines de ces caractéristiques, les franchiseurs peuvent donc faciliter l'adoption des stratégies digitales dans leur réseau.

## 9.2. Question de recherche relative aux profils types des franchisés en matière d'omnicanalité

La deuxième question de recherche portant sur l'adoption de l'omnicanalité par les franchisés avait pour objectif plus précis de regarder s'il existe des profils types de franchisés en matière d'adoption. Tout d'abord, et de façon très globale, il ressort des résultats de notre étude quantitative que les franchisés ont tendance à privilégier non seulement les canaux de communication par rapport aux canaux de vente, mais aussi et surtout les canaux sur lesquels ils ont un contrôle direct par rapport à ceux contrôlés par le franchiseur. De même, les canaux perçus comme étant les plus efficaces sont les canaux que les franchisés contrôlent eux-mêmes.

Par ailleurs, les données collectées mettent en évidence huit segments de franchisés : les magasins multi-communicateurs, les réfractaires concentrés, les vendeurs hors-ligne, les enseignes retardataires, les orientés communication, les vendeurs en ligne délégués, les orientés vente, et les multicanaux enthousiastes. D'une part, ces segments diffèrent les uns des autres en termes du nombre de canaux adoptés. Ainsi, si les multicanaux enthousiastes mobilisent en moyenne 23 canaux de communication et de vente différents, les réfractaires concentrés en utilisent moins de sept. D'autre part, les groupes de franchisés varient en fonction de l'usage fait des canaux, y compris en matière de communication ou de vente, de recours aux canaux en ligne, ou encore de prééminence des canaux du franchiseur ou du franchisé. De plus, nos analyses révèlent en outre que l'âge du réseau, le secteur d'activité, le nombre d'unités, l'exclusivité territoriale, le soutien du franchiseur, l'empowerment du franchisé, la concurrence interne perçue ainsi que l'engagement envers la marque-enseigne permettent tous de prédire l'appartenance aux segments. Les principales caractéristiques des segments et celles qui impactent la probabilité d'y appartenir sont présentées dans le tableau 13.

Ces résultats nous permettent de contribuer à la littérature de deux manières différentes. Premièrement, un certain nombre d'études ont proposé des typologies de points de contacts, comme la typologie de Li et Kannan (2014) qui différencie les points de contact initiés par l'entreprise et les points de contact initiés par le client, ou celle de Baxendale et al. (2015) qui différencie des points de contact appartenant à la marque, des points de contact appartenant aux concurrents, et des points de contact appartenant aux partenaires/tiers. En différenciant les

points de contact contrôlés par le franchisé et les points de contact contrôlés par le franchiseur, non seulement nous proposons une nouvelle typologie de canaux, mais nous contribuons en plus à la littérature sur la concurrence intra-marque à l'intérieur du réseau de franchise (Schmidt, 1994 ; Butt et al., 2018). Deuxièmement, les travaux qui se sont attelés à segmenter des individus selon leur rapport à l'omnicanalité se sont exclusivement intéressés aux clients finaux et ont donc proposé des segmentations portant sur la façon d'utiliser des points de contact existants (de Keyser et al., 2015 ; Herhausen et al., 2019 ; Konuş et al., 2008). Nous poursuivons donc cette littérature en proposant une segmentation des franchisés selon leurs pratiques omnicanales et notamment sur la façon dont ils sélectionnent les points de contact.

Nos développements concernant l'adoption de l'omnicanalité par les franchisés nous permettent de tirer quelques implications managériales. Tout d'abord, le fait que les franchisés préfèrent les points de contact qu'ils peuvent contrôler et qu'ils les perçoivent comme plus efficaces doit amener les réseaux à laisser une grande latitude aux franchisés sur les canaux qu'ils peuvent choisir au lieu d'imposer les canaux. Ceci vient corroborer les pratiques des franchiseurs révélées dans notre autre étude<sup>7</sup> dans le cadre de ce même projet de recherche.

De plus, l'identification de huit groupes distincts de franchisés doit permettre aux réseaux de développer des stratégies de développements différenciées et adaptées aux caractéristiques de chaque groupe. Par exemple, en ce qui concerne le segment le moins engagé dans l'omnicanalité – les réfractaires concentrés – il ressort de nos analyses qu'ils considèrent l'omnicanalité comme une importante source de concurrence interne et qu'ils n'en perçoivent pas la valeur. Il est donc nécessaire de leur proposer un argumentaire précis pour leur démontrer que ça n'est pas le cas. A l'opposé, notre étude permet également d'identifier les groupes de franchisés les plus engagés dans l'omnicanalité, c'est-à-dire les multicanaux enthousiastes, les vendeurs hors-ligne ou encore les orientés communication, afin de pouvoir les mettre en avant dans le réseau et qu'ils jouent un rôle d'ambassadeur pour conquérir les franchisés les plus réticents au digital. Rappelons que cette pratique de segmentation et de ciblage différencié est au cœur du savoir-faire de marketing interne du franchiseur (figure 15). Or, dans la plupart des réseaux que nous avons rencontrés dans le cadre de ce projet, la segmentation des franchisés est implicite et intuitive, basée principalement sur l'expérience de terrain des animateurs réseaux. Nos résultats offrent une segmentation à la fois plus large et plus fine, développée et validée à partir de données quantitatives et de façon scientifique.

---

<sup>7</sup> « Les réseaux de franchise face à l'omnicanalité : Savoir-faire et pratiques interactives de génération de la valeur omnicanale »

Tableau 13. Principales caractéristiques des segments de franchisés en matière d'omnicanalité

Segment	Canaux adoptés par plus de 50%	Principaux usages des canaux	Probabilité d'y appartenir selon les caractéristiques du réseau	Probabilité d'y appartenir selon les caractéristiques du franchisé	Probabilité d'y appartenir selon la perception de l'omnicanalité par le franchisé	Probabilité d'y appartenir selon l'engagement du franchisé envers la marque
<b>Les magasins multi-communicateurs</b>	<b>9</b>	Vente monocanale, centrée sur le magasin/unité physique. Communication multicanale très diversifiée.	Augmente dans les réseaux de plus de 5 ans, et dans le secteur beauté et bien-être. Diminue dans les réseaux de moins de 5 ans et dans le secteur automobile.	Augmente pour les franchisés multi-magasins multi-enseigne. Diminue chez les mono-magasin mono-enseigne et avec l'exclusivité territoriale.	Augmente avec le soutien du franchiseur et la transparence des canaux. Diminue avec l'empowerment, la diversité et la cohérence des canaux.	Diminue avec l'engagement du franchisé envers la marque.
<b>Les réfractaires concentrés</b>	<b>5</b>	Concentration sur le magasin, le site du franchiseur, et le téléphone local du franchisé.	Diminue dans les réseaux de moins de 3 ans et augmente pour ceux de plus de 10 ans. Augmente dans les commerces divers et diminue dans le secteur automobile.	Augmente pour les franchisés multi-magasins multi-enseigne. Diminue chez les mono-magasin mono-enseigne et avec l'exclusivité territoriale.	Augmente avec le soutien du franchiseur, la transparence des canaux, et la concurrence interne. Diminue avec l'empowerment, la diversité et la cohérence des canaux.	Diminue avec l'engagement du franchisé envers la marque.
<b>Les vendeurs hors-ligne</b>	<b>15</b>	Adoption d'un grand nombre de canaux de communication et de vente, mais aversion à la vente en ligne	Augmente dans les réseaux de moins de 5 ans et diminue fortement pour ceux de plus de 20 ans. Diminue surtout dans l'hôtellerie et les voyages. Augmente dans les commerces divers.	Augmente pour les franchisés multi-magasins multi-enseigne ou mono-magasin mono-enseigne ; diminue chez les multi-magasins mono-enseigne.	Augmente avec le soutien du franchiseur, l'empowerment, la concurrence interne, et la diversité et cohérence des canaux. Diminue fortement avec la transparence des canaux.	Augmente avec l'engagement du franchisé envers la marque.
<b>Les enseignes retardataires</b>	<b>8</b>	Concentration sur les canaux du franchisé et des tiers. Très faible mobilisation des canaux du franchiseur	Diminue fortement dans les réseaux de moins de 5 ans et augmente à progressivement partir de 5 ans. Diminue dans le retail par rapport aux services.	Augmente pour les franchisés multi-magasins multi-enseigne. Diminue chez les mono-magasin mono-enseigne, avec l'exclusivité territoriale, et chez les primo franchisés.	Augmente avec le soutien du franchiseur et la transparence des canaux. Diminue avec la concurrence interne, l'empowerment, la diversité et cohérence des canaux.	Diminue avec l'engagement du franchisé envers la marque.

Segment	Canaux adoptés par plus de 50%	Principaux usages des canaux	Probabilité d'y appartenir selon les caractéristiques du réseau	Probabilité d'y appartenir selon les caractéristiques du franchisé	Probabilité d'y appartenir selon la perception de l'omnicanalité par le franchisé	Probabilité d'y appartenir selon l'engagement du franchisé envers la marque
<b>Les orientés communication</b>	<b>14</b>	Forte mobilisation des canaux de communication du franchiseur et du franchisé. Ventes concentrées sur le magasin du franchisé et le site web du franchiseur.	Augmente très fortement dans les réseaux entre 5 et 10 ans, et diminue pour les réseaux entre 3 et 5 ans ou de plus de 10 ans. Diminue particulièrement dans le commerce et augmente dans le secteur maison et habitat.	Augmente pour les franchisés multi-magasins multi-enseigne ou mono-magasin mono-enseigne ; diminue chez les multi-magasins mono-enseigne. Augmente fortement avec l'exclusivité territoriale.	Augmente fortement avec la diversité des canaux. Diminue fortement avec le soutien du franchiseur, et dans une moindre mesure avec l'empowerment.	Augmente très fortement avec l'engagement du franchisé envers la marque.
<b>Les vendeurs en ligne délégués</b>	<b>15</b>	Adoption d'un grand nombre de canaux de communication et de vente, y compris la vente en ligne ; prééminence des canaux du franchiseur sur ceux du franchisé.	Augmente dans les réseaux de plus de 5 ans, dans les secteurs maison et habitat, restauration, et le retail. Diminue dans les secteurs beauté et bien-être et équipement de la maison.	Augmente pour les franchisés multi-magasins mono-enseigne et diminue pour les multi-magasins multi-enseignes. Diminue avec l'exclusivité territoriale.	Augmente avec le soutien du franchiseur et la transparence des canaux. Diminue avec la concurrence interne, l'empowerment, la diversité et cohérence des canaux.	Diminue avec l'engagement du franchisé envers la marque.
<b>Les orientés vente</b>	<b>11</b>	Prééminence de l'objectif de vente sur la communication pour quasiment tous les canaux.	Augmente très fortement dans les réseaux jeunes, surtout moins de 3 ans, et diminue surtout dans les réseaux entre 5 et 10 ans. Augmente dans le commerce alimentaire et les services aux particuliers, et diminue fortement dans le secteur maison et habitat.	Augmente pour les franchisés multi-magasins mono-enseigne et diminue pour les mono-magasin mono-enseigne. Augmente avec l'exclusivité territoriale et le nombre d'années dans le réseau.	Augmente avec le soutien du franchiseur et la transparence des canaux. Diminue fortement avec la diversité et la cohérence des canaux.	<i>Aucune relation statistiquement significative.</i>
<b>Les multicanaux enthousiastes</b>	<b>22</b>	Très large l'éventail des canaux, équilibré entre vente et communication, modernes et traditionnels, du franchisé et du franchiseur.	Augmente très fortement dans les réseaux entre 3 et 5 ans et diminue pour ceux de plus de 5 ans. Diminue très fortement dans les services aux particuliers, et augmente surtout dans le secteur automobile.	Augmente pour les franchisés mono-enseigne et diminue fortement chez les multi-enseignes.	Augmente très fortement avec la cohérence des canaux, et dans une moindre mesure avec l'empowerment. Diminue avec le soutien du franchiseur et la concurrence interne.	<i>Aucune relation statistiquement significative.</i>

### 9.3. Question de recherche relative à l'impact de l'adoption d'une stratégie omnicanale sur la relation des franchisés au franchiseur

Notre troisième question de recherche avait pour but de s'intéresser à l'impact de l'adoption d'une stratégie omnicanale sur la relation des franchisés au franchiseur. Les résultats montrent ici que la cohérence entre les canaux, le soutien apporté par le franchiseur et l'empowerment du franchisé impactent tous positivement la satisfaction du franchisé concernant sa relation au franchiseur. Il est toutefois important de noter que l'empowerment ne joue un rôle que pour les franchisés ayant déjà une expérience passée en franchise. A l'inverse, la concurrence interne et la transparence des canaux ont un effet négatif sur la satisfaction relationnelle. Ces résultats suggèrent la relation ambivalente que l'omnicanalité introduit avec le franchiseur. D'une part, le franchisé a besoin de soutien de la part du franchiseur mais dans le même temps, il veut maîtriser et contrôler le déploiement de l'omnicanalité. D'autre part, même s'il en perçoit certains bénéfices en termes de performance, il éprouve également une certaine méfiance dans la mesure où les stratégies omnicanales confèrent une autonomie au client qui peut choisir de se passer des canaux traditionnels physiques, tout en générant une concurrence interne avec le franchiseur.

Des contributions d'ordre théoriques découlent directement de ces résultats. Tout d'abord, nous prolongeons les travaux précédents (ex. Jang et Park, 2019 ; Nyadzayo et al., 2015) qui ont montré que le soutien apporté par le franchiseur est un antécédent clé de la qualité globale des relations dans la franchise. De façon plus précise, les analyses menées attestent que cet impact est également valide dans un contexte omnicanal. De même, nous contribuons à la littérature sur l'empowerment du franchisé (Merrilees et Frazer, 2013) en montrant l'importance qu'a ce sentiment de contrôle dans le déploiement de stratégies digitales sur la satisfaction relationnelle. Enfin, nos travaux apportent une perspective nouvelle à la notion d'*e-encroachment* (Bridges, 2017 ; Cliquet et Voropanova, 2016). En effet, si ces travaux ont déjà souligné le fait que le digital introduisait une forme de concurrence intra-marque, ils n'ont pas montré l'impact que cela pouvait avoir pour le franchisé. Nos travaux démontrent que cette concurrence interne au réseau perçue par le franchisé nuit à la satisfaction relationnelle.

En plus de contributions théoriques, nous pouvons également formuler quelques implications managériales. Compte tenu de son poids important, il est primordial que le franchiseur accompagne autant que possible le franchisé dans le déploiement de l'omnicanalité. Ce soutien doit non seulement inclure des formations sur les outils digitaux, mais aussi et surtout une aide

constante et personnalisée afin d'être capable de comprendre l'environnement du franchisé et de répondre à toutes les interrogations qu'un tel déploiement peut générer. Dans sa stratégie omnicanale, il est également important que le franchiseur s'assure de la cohérence des canaux mis en place. Cette cohérence implique que le client final trouve les mêmes informations, une qualité de service équivalente et une politique de prix similaire sur l'ensemble des canaux à sa disposition. Cela peut alors réduire l'impression de concurrence interne ressenti par bon nombre de franchisés. Il semble également important de laisser une certaine autonomie chez les franchisés les plus expérimentés en leur laissant notamment la possibilité d'animer certains des canaux comme ils le souhaitent.

#### 9.4. Question de recherche relative à l'impact de l'adoption d'une stratégie omnicanale sur la relation des franchisés à la marque

Au-delà de l'impact sur la relation avec le franchiseur, notre dernière question de recherche s'intéressait à l'impact de l'adoption de solutions omnicanales sur l'engagement envers la marque-enseigne. Sur cette question, nous avons montré que cet engagement était essentiellement impacté par la satisfaction du franchisé de sa relation avec le franchiseur, et ce encore plus fortement pour les franchisés ayant déjà une expérience passée en franchise, ainsi que par le soutien perçu du franchiseur et le sentiment d'empowerment. A l'inverse, et tout comme pour la satisfaction relationnelle, la transparence des canaux influence négativement l'engagement envers la marque-enseigne. Pris ensemble, ces résultats indiquent que le franchisé s'engagera d'autant plus auprès de la marque-enseigne s'il se sent soutenu par le franchiseur et est satisfait de sa relation avec lui, mais souhaite dans le même temps conserver une certaine autonomie vis-à-vis du franchiseur.

En termes de contributions théoriques, cette étude permet d'étendre les travaux de Nyadzayo et al. (2015) sur l'engagement du franchisé envers la marque-enseigne à l'omnicanalité. Ainsi, les franchisés seront d'autant plus prêts à fournir des efforts et à contribuer au succès de la marque-enseigne qu'ils seront satisfaits de la façon dont l'omnicanalité est développée à l'intérieur du réseau, notamment en termes de soutien et d'autonomie accordée. De plus, les analyses menées dans cette étude nous permettent de contribuer de façon surprenante aux travaux sur la qualité de l'intégration omnicanale (Sousa et Voss, 2006). En effet, les données révèlent qu'une trop grande transparence des canaux pour le client final nuit à l'engagement du franchisé envers la marque-enseigne. Ce résultat peut s'interpréter à travers la notion d'*encroachment* (Emerson,

2010 ; Kalnins, 2004 ; Kim et Jap, 2021) dans la mesure où le fait de communiquer massivement envers le client peut donner l'impression au franchisé que le réseau cherche à favoriser les canaux digitaux et à détourner le client du magasin physique.

Enfin, en termes d'implications managériales, les résultats indiquent que, pour que le franchisé s'engage envers la marque-enseigne, il est nécessaire qu'il soit satisfait de sa relation avec le franchiseur, c'est-à-dire que leur relation soit saine et équitable. Une communication régulière et une écoute mutuelle sont donc des éléments indispensables d'une bonne relation. Le franchiseur doit également veiller à soutenir le déploiement de l'omnicanalité chez le franchisé en lui apportant les outils et informations dont il a besoin. Enfin, s'il est important d'être transparent et cohérent avec le client final sur les points de contact que la marque-enseigne met à sa disposition, nos résultats ont montré que cela pouvait être perçu négativement par le franchisé. Il est donc nécessaire en parallèle de rassurer le franchisé sur le fait que ces canaux ne constituent pas une concurrence et de mettre en œuvre des processus clairs de répartition de la valeur au sein du réseau.

## Annexes

### Annexe 1 : 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 ?

## Annexe 2 : Questionnaire auprès des franchisés

### Section 1

Chers participants,

Nous vous remercions tout d'abord d'avoir accepté de participer à cette étude universitaire, menée par l'Ecole de Management de Normandie pour le compte de la Fédération Française de la Franchise.

Nous nous intéressons dans cette étude à comprendre vos pratiques et perceptions de franchisés en matière d'usage des différents canaux physiques et digitaux. Sachez qu'il n'y a pas de bonne ou de mauvaise réponse, seul votre avis importe.

Toutes les données seront traitées de manière confidentielle et anonyme et ne seront en aucun cas utilisées à des fins commerciales.

Si vous souhaitez avoir plus d'informations sur cette étude, vous pouvez contacter Nabil Ghantous à l'adresse suivante : [nghanous@em-normandie.fr](mailto:nghantous@em-normandie.fr)

Merci d'avance

### Section 2

*Deux questions-filtres selon lesquelles le répondant pourra ou non participer à l'enquête.*

1. Votre magasin est-il en franchise ou est-ce un magasin en propre/intégré ?

- Franchise
- En propre/intégré

2. Etes-vous bien le franchisé ?

- Oui
- Non (je suis manager ou employé)

*Selon la réponse à la question suivante, les franchisés opérant des unités de plus d'une enseigne ont été invités à se concentrer dans leurs réponses pour le reste du questionnaire sur une seule enseigne, celle qui était listée dans le fichier de contact que nous avons constitué.*

3. Le nombre d'unités franchisées que vous possédez/copossédez :

- Une seule unité de ce réseau
- Deux ou plusieurs unités de ce réseau
- Deux ou plusieurs unités de ce réseau et d'un ou plusieurs autres réseaux

### Section 3

Nous utiliserons tout au long de ce questionnaire le mot « omnicanal » pour faire référence à l'usage de plus d'un canal, physique ou digital, pour interagir avec vos clients, et le fait d'y procéder d'une façon à offrir une expérience la plus fluide possible aux clients à travers les canaux.

4. Je vais vous donner une liste de canaux, comme le magasin ou le web, et à chaque fois je vous demanderai de me préciser si vos clients peuvent acheter les produits et services de [nom de la marque-enseigne] et/ou communiquer avec vous (s'informer et/ou donner du feedback) à travers le canal mentionné

	Acheter		Communiquer (s'informer et/ou donner du feedback)	
	Oui	Non	Oui	Non
Visites à mon magasin/unité	Oui	Non	Oui	Non
Click & Collect	Oui	Non	Oui	Non
Livraison à domicile	Oui	Non	Oui	Non
Le site web national de l'enseigne	Oui	Non	Oui	Non
Votre propre site web (y compris mini site sur le site du franchiseur)	Oui	Non	Oui	Non
Des sites tiers (ex. marketplace, agrégateur d'offres multimarques)	Oui	Non	Oui	Non
Votre numéro de téléphone	Oui	Non	Oui	Non
Un numéro de téléphone national de la marque-enseigne	Oui	Non	Oui	Non
Votre page Facebook	Oui	Non	Oui	Non
La page Facebook nationale de la marque-enseigne	Oui	Non	Oui	Non
Vos pages sur d'autres réseaux sociaux : (préciser) _____	Oui	Non	Oui	Non
Les pages nationales de la marque-enseigne sur d'autres réseaux sociaux : (préciser) _____	Oui	Non	Oui	Non

Votre page Google My Business	Oui	Non	Oui	Non
Votre communication publicitaire sur Google (adwords)	Oui	Non	Oui	Non
La communication publicitaire nationale de l'enseigne sur Google (adwords)	Oui	Non	Oui	Non
Votre communication publicitaire sur Facebook	Oui	Non	Oui	Non
La communication publicitaire nationale de l'enseigne sur Facebook	Oui	Non	Oui	Non
Vos campagnes de communication par SMS/brochures/publicités locales	Oui	Non	Oui	Non
Les campagnes de communication nationale de l'enseigne par SMS/brochures/publicité	Oui	Non	Oui	Non
Autres canaux qui vous semblent importants ? (préciser) _____				

5. Parmi les différents canaux, quels sont les trois que vous trouvez les plus efficaces pour vous générer des ventes ? Classez-les par ordre d'importance
  
6. Parmi les différents canaux, quels sont les trois que vous trouvez les plus efficaces pour créer et renforcer le lien avec vos clients ? Classez-les par ordre d'importance

#### **Section 4**

Nous allons maintenant parler de votre relation avec le franchiseur et la marque-enseigne. Certaines questions peuvent vous sembler répétitives mais il y a des nuances importantes et je vous rappelle que vos réponses sont confidentielles.

*La satisfaction du franchisé de sa relation avec le franchiseur. Adapté de :*

- *Davies, M. A., Lassar, W., Manolis, C., Prince, M., & Winsor, R. D. (2011). A model of trust and compliance in franchise relationships. Journal of Business Venturing, 26(3), 321-340.*
- *Grace, D., Weaven, S., Frazer, L., & Giddings, J. (2013). Examining the role of franchisee normative expectations in relationship evaluation. Journal of Retailing, 89(2), 219-230.*

7. A quel point êtes-vous d'accord avec les propositions suivantes ? (1 = pas du tout d'accord ; 5 = tout à fait d'accord)

- Je suis très satisfait de ma relation de travail avec le franchiseur
- Je suis très satisfait de ma relation globale avec le franchiseur
- De façon globale, je trouve que ma relation avec mon franchiseur est équitable
- De façon globale, je trouve que ma relation avec mon franchiseur est saine

*L'engagement du franchisé envers la marque. Adapté de :*

- Nyadzayo, M. W., Matanda, M. J., & Ewing, M. T. (2015). *The impact of franchisor support, brand commitment, brand citizenship behavior, and franchisee experience on franchisee-perceived brand image. Journal of Business Research, 68(9), 1886-1894.*

8. A quel point êtes-vous d'accord avec les propositions suivantes ? (1 = pas du tout d'accord ; 5 = tout à fait d'accord)

- Je suis prêt à faire beaucoup d'efforts, au-delà de ce qui est attendu, pour contribuer au succès de cette marque
- Je regrette d'avoir choisi de travailler pour cette marque plutôt que pour d'autres que je considérais (item inversé)
- Pour moi, c'est la meilleure de toutes les marques-enseignes possibles auxquelles un franchisé peut être affilié
- Il en faudrait très peu pour que je quitte cette marque (item inversé) (*engagement envers la marque*)

#### **Section 4**

Nous allons maintenant aborder votre expérience des actions omnicanales. Je vous rappelle qu'il n'y a pas de bonnes ou mauvaises réponses, c'est votre expérience et ressenti de franchisé qui nous intéresse.

*Valeur perçue par les franchisés de s'engager dans une démarche omnicanale (les cinq dimensions sont précisées à titre indicatif entre parenthèses à la fin de chaque question à l'attention des lecteurs de cette note).*

*Adapté de Grace, D., & Weaven, S. (2011). An empirical analysis of franchisee value-in-use, investment risk and relational satisfaction. Journal of Retailing, 87(3), 366-380.*

9. A quel point êtes-vous d'accord avec les propositions suivantes ? (1 = pas du tout d'accord ; 5 = tout à fait d'accord)

- Le coût monétaire de m'engager dans des actions omnicanales est raisonnable (*valeur monétaire*)
- M'engager dans des actions omnicanales dans la gestion de mon magasin/unité me procure du plaisir (*valeur émotionnelle*)
- La démarche omnicanale du réseau améliore la qualité de la franchise (*valeur de qualité*)
- La démarche omnicanale améliore significativement ma connaissance de mes clients et de leurs attentes (*valeur de relation client*)
- M'engager dans des actions omnicanales est stressant pour moi (item inversé) (*valeur émotionnelle*)
- Le temps que je passe dans mes actions omnicanales (ex. mes réseaux sociaux, la livraison, click&collect) est raisonnable (*valeur non-monétaire*)
- Grâce à la démarche omnicanale du réseau, notre marque-enseigne est plus pérenne et sera là pour longtemps (*valeur de qualité*)
- La démarche omnicanale a un impact limité sur ma capacité à mieux servir mes clients (item inversé) (*valeur de relation client*)
- Les actions omnicanales m'offrent une bonne valeur pour mon argent (*valeur monétaire*)
- En tant que franchisé, j'aime m'engager dans des actions omnicanales (*valeur émotionnelle*)
- La démarche omnicanale améliore significativement ma capacité à satisfaire mes clients (*valeur de relation client*)
- L'effort que je dois dédier à mes actions omnicanales est raisonnable (*valeur non-monétaire*)
- Le retour sur les actions omnicanales justifie bien le temps et l'effort que j'y consacre (*valeur non-monétaire*)
- L'engagement du réseau dans des actions omnicanales rend le coût monétaire de la franchise moins raisonnable (item inversé) (*valeur monétaire*)
- M'engager dans des actions omnicanales pérennise mon magasin/unité sur le long terme (*valeur de qualité*)
- La gestion de mon magasin/unité dans une approche omnicanale me fait du bien (*valeur émotionnelle*)
- M'engager dans les actions omnicanales m'offre une bonne valeur économique (*valeur monétaire*)

- La démarche omnicanale du réseau est de bonne qualité (*valeur de qualité*)
- La démarche omnicanale permet de renforcer ma relation avec mes clients (*valeur de relation client*)
- Le besoin de me former continuellement pour m'engager dans les actions omnicanales est très lourd (item inversé) (*valeur non-monétaire*)

*La qualité de l'intégration des canaux telle que perçue par les franchisés (les quatre dimensions sont précisées à titre indicatif entre parenthèses à la fin de chaque question à l'attention des lecteurs de cette note).*

*Adapté de 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.*

10. En pensant aux canaux proposés par le franchiseur et ceux que vous avez adoptés au niveau de votre (vos) point(s) de vente, à quel point diriez-vous que vos clients ont un choix suffisant de canaux physiques et digitaux pour : (*diversité des canaux*)  
(1= un choix très limité ; 2 = un choix limité ; 3 = un choix modéré ; 4 = un choix large ; 5 = un choix très large)
- Acheter vos produits et services
  - Obtenir du support technique ou du service après-vente
  - Donner leur avis et feedback
  - Avoir des informations détaillées sur les produits, services, et la marque
11. A quel point diriez-vous que vos clients sont bien informés ou familiers avec les points suivants concernant les canaux physiques et digitaux à leur disposition : (*transparence des canaux*) (1 = pas du tout d'accord ; 5 = tout à fait d'accord)
- Mes clients connaissent l'existence des différents canaux que nous leur proposons
  - Mes clients connaissent les différents services proposés à travers chaque canal
  - Mes clients savent comment utiliser les différents canaux

12. A quel point êtes-vous d'accord avec les propositions suivantes ? (1 = pas du tout d'accord ; 5 = tout à fait d'accord)

- Mes clients trouvent des informations cohérentes sur les produits et services de [marque] dans les différents canaux physiques et digitaux à leur disposition (*cohérence du contenu*)
- Les différents éléments de la marque (nom, logo, couleurs, visuels) sont les mêmes à travers les différents canaux du réseau (*cohérence du process*)
- Les niveaux de service client sont cohérents à travers les différents canaux (*cohérence du process*)
- Les prix des produits et services sont cohérents à travers les différents canaux (*cohérence du contenu*)
- Nous fournissons des informations cohérentes sur les promotions à travers nos canaux au client final (*cohérence du contenu*)
- Nous arrivons à maintenir la même image de marque à travers les différents canaux physiques et digitaux (*cohérence du process*)
- Les produits présentés dans un canal sont aussi disponibles dans les stocks des autres canaux (*cohérence du contenu*)
- La qualité de notre service, par exemple en termes de rapidité de prestation de services, est cohérente à travers les différents canaux (*cohérence du process*)

## Section 5

Nous allons aborder rapidement la question de la performance. Je vous rappelle encore une fois que vos réponses sont confidentielles et qu'il n'y a pas de bonne ou mauvaise réponse.

*La performance du franchisé.*

*Adapté de Meiseberg, B., & Perrigot, R. (2020). Pricing-based practices, conflicts and performance in franchising. European Management Journal, 38(6), 939-955.*

13. En matière de performance de votre (vos) unité(s) franchisée(s), diriez-vous que :

- Comparé à d'autres franchisés dans notre réseau, la performance de mon (mes) unité(s) est (1= très en dessous ; 2 = en dessous ; 3 = dans la moyenne ; 4 = au-dessus ; 5 = très au-dessus)

- En me basant sur les objectifs que je me suis fixé, la performance de mon (mes) unité(s) est (1= très en dessous de mes attentes ; 2= en dessous de mes attentes ; 3= correspond à mes attentes ; 4= au-dessus de mes attentes ; 5= largement au-dessus de mes attentes)
- En me basant sur les prévisions de mon franchiseur, la performance de mon (mes) unité(s) est (1= très en dessous des prévisions ; 2= en dessous des prévisions ; 3= correspond aux prévisions ; 4= au-dessus des prévisions ; 5= largement au-dessus des prévisions)

Nous allons maintenant parler de l'accompagnement de votre franchiseur en matière d'omnicanalité

*Le soutien perçu du franchiseur aux franchisés en matière d'omnicanalité.*

*Adapté de :*

- *Grace, D., Weaven, S., Frazer, L., & Giddings, J. (2013). Examining the role of franchisee normative expectations in relationship evaluation. Journal of Retailing, 89(2), 219-230.*
- *Nyadzayo, M. W., Matanda, M. J., & Ewing, M. T. (2015). The impact of franchisor support, brand commitment, brand citizenship behavior, and franchisee experience on franchisee-perceived brand image. Journal of Business Research, 68(9), 1886-1894.*

14. A quel point êtes-vous d'accord avec les propositions suivantes ? (1 = pas du tout d'accord ; 5 = tout à fait d'accord)

- De l'aide est facilement disponible auprès de mon franchiseur lorsque j'ai un problème lié à mes différents canaux
- Les formations dispensées par mon franchiseur pour gérer mes différents canaux m'ont été très utiles
- En matière d'omnicanalité, mon franchiseur comprend et s'adapte à mes problèmes et à mes besoins
- L'animateur réseau me fournit suffisamment d'aide et de conseils sur ma gestion des différents canaux
- Le service continu fourni par mon franchiseur pour me soutenir dans ma gestion des différents canaux est très bon

*Empowerment du franchisé en matière d'omnicanalité. Adapté de :*

- *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.*
- *Meiseberg, B., & Perrigot, R. (2020). Pricing-based practices, conflicts and performance in franchising. European Management Journal, 38(6), 939-955.*
- *Merrilees, B., & Frazer, L. (2013). Internal branding: Franchisor leadership as a critical determinant. Journal of Business Research, 66(2), 158-164.*

15. A quel point êtes-vous d'accord avec les propositions suivantes ? (1 = pas du tout d'accord ; 5 = tout à fait d'accord)

- J'ai toute latitude pour établir les prix de revente et promotions dans mon(mes) point(s) de vente.
- J'ai toute latitude pour choisir les canaux physiques et digitaux que je veux adopter pour mon(mes) point(s) de vente.
- J'ai toute latitude sur la façon de mettre en place et gérer les canaux physiques et digitaux de mon(mes) point(s) de vente.
- En tant que franchisé, s'agissant de la démarche omnicanale, j'ai du pouvoir dans mes relations avec le franchiseur
- En tant que franchisé, le développement de l'omnicanalité dans notre réseau me fait plus me sentir comme un employé que comme un entrepreneur indépendant (item inversé)

## **Section 6**

Pour terminer, nous avons juste quelques questions rapides sur vous et le réseau.

*Concurrence intra-marque. Echelle de mesure créée à partir des entretiens de la phase qualitative*

16. Diriez-vous que le développement de l'omnicanalité ces dernières années, et notamment la possibilité pour les clients d'acheter à travers les canaux digitaux (1 = pas du tout d'accord ; 5 = tout à fait d'accord) :

- A créé de la compétition entre vous et le franchiseur
- A renforcé la compétition entre vous et les autres franchisés

- A rendu les clauses d'exclusivité territoriale moins efficaces pour protéger votre affaire
- Constitue un risque à l'avenir si le franchiseur ne prend pas en compte la concurrence interne qui en résulte

*Caractéristiques du franchisé et du réseau.*

*Adapté de Meiseberg, B., & Perrigot, R. (2020). Pricing-based practices, conflicts and performance in franchising. European Management Journal, 38(6), 939-955.*

17. Le nombre total d'unités dans mon réseau de franchise est de... (approximativement)

18. Ce réseau de franchise existe depuis :

- Moins de 3 ans
- Entre 3 et 5 ans
- Entre 5 et 10 ans
- Entre 10 et 20 ans
- Plus de 20 ans

19. Mon contrat de franchise contient une clause d'exclusivité territoriale (Oui/Non)

Expérience

20. Depuis combien d'années êtes-vous franchisés de ce réseau en particulier ?

21. Est-ce votre première expérience en tant que franchisé ?

22. Depuis combien d'années êtes-vous franchisé (quel que soit le réseau) ?

23. Combien d'années d'expérience avez-vous dans ce secteur d'activité ? (Que ce soit en tant que franchisé ou manager ou employé, etc.)

## Table des matières

<b>Remerciements</b> .....	2
<b>Liste des figures</b> .....	4
<b>Liste des tableaux</b> .....	5
<b>Résumé</b> .....	6
<b>1. Introduction</b> .....	8
<b>2. Cadre théorique et questions de recherche</b> .....	10
2.1. Acceptation et adoption de l’omnicanalité par les franchisés .....	10
2.2. Stratégie omnicanale et relation du franchisé au franchiseur et à la marque-enseigne .....	13
<b>3. Les études empiriques</b> .....	16
3.1. L’étude qualitative .....	16
3.2. L’étude quantitative .....	18
<b>4. Les facteurs sous-jacents à l’adoption de l’omnicanalité par les franchisés</b> .....	21
4.1. Les attitudes des franchisés envers l’omnicanalité.....	21
4.1.1. L’omnicanalité comme source d’opportunités de croissance .....	21
4.1.2. L’omnicanalité comme moyen d’améliorer la gestion de la relation client.....	24
4.1.3. L’omnicanalité comme moyen de faciliter la gestion en back-office .....	26
4.1.4. L’omnicanalité comme moyen de renforcer la marque-enseigne .....	26
4.1.5. L’omnicanalité comme moyen de développer les compétences du franchisé ...	27
4.1.6. L’omnicanalité comme source de nouvelle concurrence .....	27
4.1.7. La crainte de modification du métier du franchisé.....	29
4.2. Le contrôle comportemental perçu des franchisés .....	30
4.2.1. Les compétences nécessaires à l’omnicanalité.....	30
4.2.2. Les ressources nécessaires au déploiement de l’omnicanalité .....	33
4.3. Les normes et influences sociales.....	36
4.3.1. Les agents internes de changement .....	36

4.3.2.	Les influences internes au réseau .....	36
4.3.3.	Les influences externes au réseau .....	39
4.4.	Des relations complexes entre les attitudes, perceptions de contrôle, et normes sociales .....	41
4.5.	L'effet des caractéristiques individuelles des franchisés.....	42
<b>5.</b>	<b>Perceptions de l'omnicanalité par les franchisés .....</b>	<b>48</b>
5.1.	La qualité de l'intégration omnicanale .....	48
5.2.	Soutien du franchiseur, concurrence intra-marque, et empowerment du franchisé ..	49
5.3.	La valeur perçue de l'omnicanalité .....	50
<b>6.</b>	<b>L'adoption des différents canaux .....</b>	<b>52</b>
6.1.	Différences des pratiques selon les caractéristiques des réseaux et des franchisés...	54
6.1.1.	Le nombre d'unités et d'enseignes opérées.....	54
6.1.2.	La nature de l'activité.....	57
6.1.3.	L'expérience du franchisé .....	57
6.1.4.	Du niveau d'adoption à l'efficacité perçue des canaux.....	58
<b>7.</b>	<b>Segmentation des franchisés selon les pratiques omnicanales .....</b>	<b>60</b>
7.1.	Profil des segments de franchisés en matière de pratiques omnicanales.....	64
7.2.	Prédire l'appartenance aux segments .....	70
7.3.	L'impact des pratiques omnicanales des différents segments .....	78
<b>8.</b>	<b>Impact de l'omnicanalité sur la relation des franchisés au franchiseur et à la marque .....</b>	<b>81</b>
<b>9.</b>	<b>Discussion des résultats .....</b>	<b>94</b>
9.1.	Question de recherche relative aux facteurs sous-jacents à l'adoption de l'omnicanalité par les franchisés .....	94
9.2.	Question de recherche relative aux profils types des franchisés en matière d'omnicanalité .....	97
9.3.	Question de recherche relative à l'impact de l'adoption d'une stratégie omnicanale sur la relation des franchisés au franchiseur .....	101

9.4. Question de recherche relative à l'impact de l'adoption d'une stratégie omnicanale sur la relation des franchisés à la marque .....	102
<b>Annexes</b> .....	104
Annexe 1 : Guide d'entretien des franchisés .....	104
Annexe 2 : Questionnaire auprès des franchisés .....	106
Table des matières .....	116
<b>Références</b> .....	119

## Références

- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179-211.
- Ajzen, I., & Madden, T.J. (1986). Prediction of goal-directed behavior: Attitudes, intentions, and perceived behavioral control. *Journal of Experimental Social Psychology*, 22(5), 453-474.
- Bachouche, H., & Sabri, O. (2019). Empowerment in marketing: synthesis, critical review, and agenda for future research. *AMS Review*, 9(3), 304-323.
- Baxendale, S., Macdonald, E.K., & Wilson, H.N. (2015). The impact of different touchpoints on brand consideration. *Journal of Retailing*, 91(2), 235-253.
- Boksberger, P. E., & Melsen, L. (2011). Perceived value: a critical examination of definitions, concepts and measures for the service industry. *Journal of Services Marketing*, 25(3), 229-240.
- Bridges, E. I. (2017). Keep off my (virtual) lawn. *Franchise Law Journal*, 36(3), 415-428.
- Butt, M. N., Antia, K. D., Murtha, B. R., & Kashyap, V. (2018). Clustering, knowledge sharing, and intrabrand competition: A multiyear analysis of an evolving franchise system. *Journal of Marketing*, 82(1), 74-92.
- Chanut, O., Fréchet, M., Lambert, T., & Sayn, I. (2020). Les conflits judiciaires dans les contrats de franchise. *Mission de Recherche Droit & Justice*, N°17.50, Septembre.
- Cliquet, G., & Voropanova, E. (2016). E-commerce and encroachment: evidence from French franchise networks. *Journal of Marketing Channels*, 23(3), 114-128.
- 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.
- Croonen, E., van der Bij, H., Perrigot, R., El Akremi, A., & Herrbach, O. (2021). Who wants to be a franchisee? Explaining individual intentions to become franchisees. *International Small Business Journal*, 1-23.
- Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly*, 319-340.
- Davies, M. A., Lassar, W., Manolis, C., Prince, M., & Winsor, R. D. (2011). A model of trust and compliance in franchise relationships. *Journal of Business Venturing*, 26(3), 321-340.

De Keyser, A., Schepers, J., & Konuş, U. (2015). Multichannel customer segmentation: Does the after-sales channel matter? A replication and extension. *International Journal of Research in Marketing*, 32(4), 453-456.

Dweck, C. (2016). What having a “growth mindset” actually means. *Harvard Business Review*, 13(2), 2-5.

Dweck, C. S. (1986). Motivational processes affecting learning. *American Psychologist*, 41(10), 1040.

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

Frasquet, M., Ieva, M., & Ziliani, C. (2021). Online channel adoption in supermarket retailing. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 59, 102374.

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

Ghantous, N. (2018). A cognitive analysis of the determinants of franchisor intention to internationalize. *AMS World Marketing Conference*, 27-29 June, Porto, Portugal.

Grace, D., & Weaven, S. (2011). An empirical analysis of franchisee value-in-use, investment risk and relational satisfaction. *Journal of Retailing*, 87(3), 366-380.

Grace, D., Weaven, S., Frazer, L., & Giddings, J. (2013). Examining the role of franchisee normative expectations in relationship evaluation. *Journal of Retailing*, 89(2), 219-230.

Hair Jr, J.F., Sarstedt, M., Ringle, C.M., & Gudergan, S.P. (2018). *Advanced issues in partial least squares structural equation modeling*. SAGE publications.

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

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

Iyengar, K., Sweeney, J. R., & Montealegre, R. (2015). Information technology use as a learning mechanism. *MIS Quarterly*, 39(3), 615-642.

Jang, S. S., & Park, K. (2019). A sustainable franchisor-franchisee relationship model: Toward the franchise win-win theory. *International Journal of Hospitality Management*, 76, 13-24.

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

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

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

Lafontaine, F. (2014). Franchising: directions for future research. *International Journal of the Economics of Business*, 21(1), 21-25.

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.

Li, H., & Kannan, P.K. (2014). Attributing conversions in a multichannel online marketing environment: An empirical model and a field experiment. *Journal of Marketing Research*, 51(1), 40-56.

Park, K., Lee, S. & Khan, M. (2014), Exploring the impact of franchise support on franchisee acceptance of intranet in quick service restaurant (QSR) franchise system, *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 5(2), 143-159.

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

Meiseberg, B., & Perrigot, R. (2020). Pricing-based practices, conflicts and performance in franchising. *European Management Journal*, 38(6), 939-955.

Nyadzayo, M. W., Matanda, M. J., & Ewing, M. T. (2015). The impact of franchisor support, brand commitment, brand citizenship behavior, and franchisee experience on franchisee-perceived brand image. *Journal of Business Research*, 68(9), 1886-1894.

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.

Sashi, C. M., & Brynildsen, G. (2022). Franchise network relationships and word of mouth communication in social media networks. *Industrial Marketing Management*, 102, 153-163.

Schmidt, T. (1994). An analysis of intrabrand competition in the franchise industry. *Review of Industrial Organization*, 9(3), 293-310.

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.

Sousa, R., & Voss, C. A. (2006). Service quality in multichannel services employing virtual channels. *Journal of Service Research*, 8(4), 356-371.

Wang, Q., Yang, X., Song, P., & Sia, C.L. (2014). Consumer segmentation analysis of multichannel and multistage consumption: A latent class MNL approach. *Journal of Electronic Commerce Research*, 15(4), 339.

Yang, S., Lu, Y., & Chau, P.Y. (2013). Why do consumers adopt online channel? An empirical investigation of two channel extension mechanisms. *Decision Support Systems*, 54(2), 858-869.