

En bref

Comment proposer une expérience client omnicanale et sans couture ? Deux savoir-faire occupent une place centrale :

Le design du parcours client, par une approche délibérée en amont qui repose sur la connaissance des clients et les orientations stratégiques du réseau.

L'intégration des canaux, par une gestion au quotidien qui garantit leur transparence, leur adéquation et leur cohérence.

Sans oublier que le franchisé, également à la tête d'une unité omnicanale, a donc besoin de formation et de soutien pour implémenter localement les mêmes savoir-faire.

DESIGN DE L'EXPERIENCE CLIENT :

UN SAVOIR-FAIRE CENTRAL POUR

UNE FRANCHISE OMNICALE

Offrir une expérience client sans couture à travers une multitude de points de contact est au cœur de l'omnicanalité. La recherche scientifique mandatée par la FFF¹ a mis en avant, à partir de plus de 90 entretiens dans 9 réseaux, deux composantes du savoir-faire de design de l'expérience client : le design du parcours client et l'intégration des canaux. Les paragraphes suivants proposent une synthèse des meilleures pratiques dans les réseaux participants.

DESIGN DU PARCOURS CLIENT :

LES SIX COMPETENCES CLEFS

1 Analyser les attentes et comportements des clients cibles

Le point de départ est souvent de **cartographier l'ensemble des points de contact** déjà en place, à la fois de communication et de vente, au niveau national comme au niveau local. L'analyse des données clients permet de comprendre le parcours des clients actuels, le rôle et la contribution relative de chaque point de contact, ainsi que leur évolution dans le temps. **Point de vigilance : ne pas oublier les points de contact des concurrents et des « tiers » (ex. moteurs de recherche, sites d'information, comparateurs, agrégateurs, marketplaces) dans l'étude du comportement omnicanal de votre cible.** Certains réseaux ont mis en place une approche plus ambitieuse, qualifiée d'**anthropologique**, pour comprendre comment

l'omnicanalité a modifié le rapport de leur cible au produit et ses attentes vis-à-vis de la marque.

2 Développer une segmentation fine et des personae de clients

Deux approches alternatives ont émergé. Dans l'approche dominante, la cartographie des différents points de contact et le suivi des parcours clients permettent aux réseaux d'établir **des segments de clients selon leur comportement en matière de canaux**, et de développer des personae pour les différents segments. **Point de vigilance : cette approche est limitée par le manque de données qui permettent de retracer les parcours clients.** La deuxième approche consiste à développer des personae de clientèle sur d'autres critères, par exemple en partant de segmentations RFM, et **utiliser la donnée 'canal' comme variable complémentaire pour affiner le ciblage** dans l'optique d'actions marketing à un moment donné.

¹Stratégies omnicales, marque et gestion des savoir-faire en franchise. Rapport de recherche pour la FFF

3 Déterminer le mix de canaux à inclure (ou exclure) dans le parcours clients

D'une part, le franchiseur doit déterminer le **mix de canaux directement sous son contrôle** et qu'il souhaite proposer. Deux pratiques s'opposent : maximiser les canaux afin d'offrir au client le plus de possibilités d'entrer en contact avec la marque vs se concentrer sur un nombre limité de canaux pour maîtriser les coûts et l'image de marque. Les franchiseurs doivent également déterminer s'ils vont exclure certains canaux du mix pour des raisons stratégiques. Par exemple, de nombreux franchiseurs excluent le **social selling et les marketplaces** pour ne pas exacerber l'impression de **concurrence interne** avec les franchisés. D'autre part, le franchiseur doit déterminer le mix de canaux qu'il souhaite **encourager ou dissuader le franchisé de proposer**. Ce choix entraîne des conséquences sur les choix de formation, outils, incitations et clauses contractuelles à mettre en place dans la relation avec les franchisés. **Point de vigilance : attention aux clauses qui enfreignent la liberté du franchisé.**

4 Connecter les points de contact

Un parcours client fluide repose sur des **passerelles** entre les différents points de contact qui **facilitent la navigation et augmentent la valeur ajoutée** pour le client. Un canal peut servir à **renforcer** un autre. Dans un réseau de distribution alimentaire spécialisée, l'introduction du Click & Collect a été renforcée par un affichage spécial sur les vitrines et en magasin, ainsi

qu'un emailing auprès des détenteurs de la carte de fidélité. Connecter les canaux peut également viser leur **synergie**. C'est le cas par exemple des avis des consommateurs, collectés et traités par un tiers de confiance (ex. Avis vérifiés), puis intégrés avec d'autres informations dans la signature mail du magasin, son site, ou encore sa page Google My Business. Cette dernière, fortement plébiscitée par les franchisés, peut-être un excellent tremplin quand elle inclut le numéro de téléphone et des liens vers le site web et réseaux sociaux du franchiseur/franchisé.

5 Orienter le parcours client vers certains canaux

Les franchiseurs peuvent choisir d'orienter le parcours client vers certains canaux. Le cas le plus observé est celui du design **web-to-store**, qui oriente le client vers le magasin du franchisé. Un levier majeur est **l'incitation financière par des mécanismes de tarification différenciée**. Un exemple type dans le retail est d'offrir la livraison gratuite en magasin vs payante à domicile ou en point relais. D'autres mécanismes, qui varient selon la nature du produit, ont en commun d'utiliser le web pour **faire gagner du temps au client par rapport à un achat classique en magasin**. C'est le cas par exemple de magasins de mode avec la possibilité d'e-réservation avec essayage sans engagement en magasin. **Point de vigilance : un client peut retirer de la valeur à court terme d'une incitation financière mais perdre en satisfaction globale si le parcours vers lequel il est orienté ne lui convient pas.** Certains réseaux adoptent une **philosophie opposée, basée sur l'empowerment du client** plutôt que de l'orienter.

LES SIX COMPETENCES CLEFS DU DESIGN DU PARCOURS CLIENT



Analyser les attentes et comportements des clients cibles



Développer une segmentation fine et des personae de clients



Déterminer le mix de canaux à inclure (exclure) dans le parcours client



Connecter les points de contact



Orienter le parcours client vers certain canaux



Faire évoluer et enrichir l'expérience

6 Faire évoluer et enrichir l'expérience

Les réseaux les plus vertueux en matière d'omnicanalité non seulement ont une feuille de route très claire des canaux à déployer actuellement, mais s'engagent dans une réflexion continue sur l'évolution de leur omnicanalité. Cela nécessite alors une **analyse continue de la donnée omnicanale** pour nourrir la connaissance des évolutions de la cible et la réflexion sur le mix des canaux et leurs liens. **Point de vigilance : l'évolution de l'expérience client doit être planifiée et déployée sur des délais raisonnables pour permettre d'aligner les différents segments de franchisés et d'assurer leur formation aux nouveaux outils et techniques commerciales.**

LE DEFI D'INTEGRATION DES CANAUX

Une fois les canaux sélectionnés et les relations entre eux conçues et mises en place, le réseau doit gérer ce dispositif au quotidien d'une manière intégrée, de façon à minimiser les frictions. Cette intégration repose sur **la configuration du dispositif omnicanal et sa cohérence.**

1 La configuration du dispositif omnicanale

Une configuration optimale repose sur la transparence et l'adéquation des canaux. **La transparence** fait référence à la capacité de rendre le dispositif aussi clair que possible pour le client en l'informant de façon efficace des différents canaux à sa disposition, des usages qu'il peut en faire et en s'assurant qu'il est

capable d'utiliser les différents canaux pour en extraire le plus de valeur. **Point de vigilance : la technologie en libre-service dans un magasin phygital requiert une attention particulière en matière de transparence.**

L'adéquation renvoie à la capacité des canaux de fournir le service et de communiquer au client l'image désirée de la façon la plus appropriée. Un exemple est celui d'un réseau d'artisans qui, partant de l'importance de la proximité pour ses clients, a configuré sa plateforme téléphonique nationale en affichant des numéros locaux qui renvoient vers la centrale.

2 La cohérence du contenu

Démultiplier les canaux impose un besoin de cohérence au niveau de **l'information** qu'ils communiquent ainsi que des éléments **d'identité de marque** (ex. logo, couleurs). **Point de vigilance : de nombreux réseaux interrogés n'ont pas mis en place de solutions de veille pour s'assurer de la cohérence du contenu digital diffusé par les franchisés.**

La cohérence du contenu est également celle de **l'offre**. Homogénéiser **les prix et offres promotionnelles** demeure une véritable barrière dans la franchise. Elle peut être source de confusion ou d'opportunisme du client, ainsi que de tensions dans le réseau (ex. si le canal digital du franchiseur affiche des prix plus favorables).

La cohérence de l'offre produit est plus délicate dans les réseaux de retail où le franchisé a une marge de liberté d'approvisionnement hors enseigne. Une solution est d'encadrer les approvisionnements locaux en proposant une liste de fournisseurs locaux agréés, voire avec des tarifs négociés.

LES PILIERS DE L'INTÉGRATION DES CANAUX



Configurer le dispositif omnicanal de façon à en assurer la transparence et l'adéquation pour le client final



Assurer la cohérence du contenu entre les canaux, en matière d'information, image de marque, et offre finale.



Assurer la cohérence des process avec la continuité des données entre canaux et la cohérence des systèmes de backoffice.

3 La cohérence des process

Une expérience omnicanale fluide nécessite une **continuité des données** entre les canaux afin de pouvoir mieux cibler le client et le servir d'un canal à l'autre. Un premier exemple type est la mise en place de solutions de *marketing automation* qui reciblent les clients qui abandonnent un parcours d'achat en ligne. Un exemple offline est de mettre à disposition des vendeurs en magasin l'historique d'achat et autres données du client pour pouvoir le conseiller au mieux, ou encore la disponibilité des stocks dans les autres magasins. **Point de vigilance** : un client peut retirer de la valeur à court terme d'un conseil basé sur ses données mais développer une image négative ou perdre en satisfaction globale s'il trouve l'usage des données très intrusif. Une expérience fluide repose également sur la **cohérence des systèmes en backoffice**. Un exemple type de frictions en backoffice est l'absence de référentiel client unique (RCU) pour assurer la continuité des données. Un autre est le manque de mécanismes de compensation financière entre franchisés, ce qui limite les possibilités de parcours fluide entre magasins (ex. un client commande et paye chez un franchisé mais récupère chez un autre, ou retourne un produit acheté dans un magasin à un autre).

BESOIN IMPORTANT D'ACCOMPAGNER LES FRANCHISES

Malgré d'importantes disparités parmi les réseaux au niveau des savoir-faire précédents, les franchiseurs disposent généralement des compétences pour mettre en place les actions nécessaires ou du moins

des ressources pour acquérir ces compétences. Un défi de taille émerge du fait que non seulement le réseau dans sa globalité doit suivre une démarche omnicanale, mais également chaque franchisé à son niveau local. Les franchisés, qui gèrent aujourd'hui des unités omnicanales, doivent au niveau local connaître finement leur clientèle, sélectionner les canaux, les connecter et assurer leur transparence, adéquation et cohérence. Parmi les meilleures pratiques observées dans les réseaux étudiés pour accompagner les franchisés :

- Proposer des formations et du soutien à la sélection des canaux à inclure dans le mix local, leur usage et la gestion omnicanale.
- Proposer des tableaux de bord aux franchisés et animateurs réseau pour suivre la performance des différents canaux et un benchmark entre franchisés.
- Proposer des tarifs négociés avec des prestataires capables d'accompagner le réseau au niveau national pour limiter l'hétérogénéité, notamment de contenu.
- Proposer aux franchisés du contenu (ex. des publications pour les réseaux sociaux) diversifié, actualisé, et facile à personnaliser.
- Mettre en place des solutions de veille (automatisée ou par des community managers) et d'alerte des franchisés et des animateurs, pour assurer une réactivité face aux incohérences de contenu.
- Mettre en place des solutions techniques de cogestion des canaux (ex. cogestion des pages Google My Business ou des réseaux sociaux) pour une mise à jour constante du contenu et une correction rapide des écarts.

LA RECHERCHE

Entre septembre 2021 et septembre 2022, l'équipe de recherche a réalisé 91 entretiens dans 9 réseaux de franchise :

- 5 réseaux de retail, 4 réseaux de services
- Différents secteurs d'activité (équipement de la maison, commerce spécialisé d'alimentation, bâtiment, immobilier et énergie, services automobiles, et commerce d'articles de mode)
- Différents niveaux de maturité omnicanale

Les entretiens ont été réalisés avec :

- Des membres de l'équipe de direction de la tête de réseau (ex : directeur général, marketing, digital, stratégie, SI et juridique)
- Des membres des directions fonctionnelles, sollicités sur des questions techniques
- Des animateurs réseau
- Des franchisés

La recherche a été mandatée par le Comité Scientifique de la Fédération Française de la Franchise, avec le soutien de la Banque Populaire. Elle a été conduite par **Nabil Ghantous** (coordinateur de la recherche, EM Normandie), Fabienne Chameroy (Aix Marseille Université), Damien Chaney (EM Normandie), Sophie Jeanpert (Aix Marseille Université) et Maryline Schultz (Université de Bourgogne).

Cette newsletter a été rédigée par Nabil Ghantous. Professeur de marketing, il conduit des recherches dans le domaine de la franchise depuis plus de dix ans, notamment sur l'internationalisation des réseaux, la relation de franchise, les pratiques de cocréation et la relation des franchisés à la marque du réseau. Ses publications les plus récentes sur la franchise sont parues dans les revues *Industrial Marketing Management*, *Journal of Retailing and Consumer Services*, et *International Journal of Retail & Distribution Management*.