

## En bref

Comment maximiser l'adoption d'une démarche omnicanale par les franchisés ? Le franchiseur doit activer trois catégories de leviers complémentaires :

- Amplifier les attitudes positives des franchisés envers l'omnicanalité, en comprenant les bénéfices perçus et les craintes des franchisés.
- Faciliter l'adoption en réduisant les obstacles relatifs aux ressources et compétences nécessaires pour réussir une démarche omnicanale.
- Mobiliser les influences sociales positives d'acteurs tiers, tels que les salariés du franchisé ou ses confrères.

## ADOPTION DE L'OMNICALITÉ

### PAR LES FRANCHISÉS :

### QUELS LEVIERS D'ACTION POUR

### LE FRANCHISEUR ?



Dans les réseaux de franchise, l'omnicanalité est une démarche à double niveau : celui de la marque-enseigne et celui de chaque unité. L'adoption d'une démarche omnicanale par les franchisés est ainsi cruciale. La recherche scientifique mandatée par la FFF<sup>1</sup> a mis en évidence les attitudes des franchisés envers l'omnicanalité, leurs perceptions des ressources et compétences nécessaires, et les sources d'influence sociale qui favorisent ou entravent leur adoption des solutions omnicanales.

## COMPRENDRE L'ATTITUDE DES

### FRANCHISÉS ENVERS L'OMNICALITÉ

#### 1 L'omnicanalité est source de bénéfices importants mais pas toujours saillants

Les franchisés interrogés dans l'étude associent l'omnicanalité à d'importants bénéfices, au premier rang desquels **les opportunités de croissance** qu'offre une démarche omnicanale, en attirant de nouveaux clients et en augmentant le panier moyen. Or, dans le même réseau, ce bénéfice peut varier fortement selon la nature de la clientèle locale et la cohérence de son mode de consommation avec une démarche omnicanale (ex., une clientèle rurale et/ou âgée peut avoir une consommation moins omnicanale qu'une clientèle urbaine et/ou jeune). Par ailleurs, la perception de ce bénéfice varie fortement entre les franchisés des différents réseaux, selon la capacité du franchiseur à démontrer l'apport tangible de l'omnicanalité en matière commerciale et financière.

Les réseaux les plus vertueux en matière d'omnicanalité mobilisent une pédagogie par les chiffres pour démontrer aux franchisés le potentiel de gains relatif à des actions omnicanales concrètes, voire le manque à gagner pour les franchisés qui ne s'engagent pas suffisamment dans la démarche omnicanale.

D'autres bénéfices que le franchiseur peut mettre en avant sont le **renforcement de la marque-enseigne** pour l'ensemble du réseau et la **facilitation de la gestion en back-office** (ex., gestion des stocks) pour le franchisé. Un bénéfice important de l'omnicanalité pour certains franchisés est **l'opportunité de développer leurs compétences techniques et managériales**. Dans un contexte omnicanal en mutation constante, **une clef de réussite peut être le recrutement de franchisés avec un esprit de croissance (growth mindset), pour qui le développement de la marque du réseau et l'apprentissage de nouvelles compétences est une source de satisfaction personnelle.**

<sup>1</sup> Les franchisés face à l'omnicanalité. rapport de recherche pour la FFF

## 2 L'omnicanalité suscite des craintes à la fois professionnelles et personnelles

L'omnicanalité est souvent associée par les franchisés à une crainte de **concurrence nouvelle ou accrue au sein même du réseau**, voire de tensions et de conflits avec leurs confrères. Notre étude par questionnaire auprès de 400 franchisés indique qu'ils ressentent la concurrence interne bien plus de la part des autres franchisés que du franchiseur (ex., du site web de ce dernier), et que les franchisés jouissant d'une clause d'exclusivité territoriale ne ressentent pas significativement moins de concurrence que ceux qui n'en jouissent pas. Favoriser l'adoption de l'omnicanalité nécessite ainsi un accompagnement du franchiseur pour rassurer les franchisés, un renforcement de la culture et de la cohésion du réseau, et une veille continue pour maîtriser les tensions qui peuvent surgir entre franchisés autour d'actions omnicanales. Parallèlement, l'omnicanalité soulève pour certains franchisés **la crainte de dénaturer leur métier et leur projet entrepreneurial**. Ceci est notamment le cas dans les franchises d'artisanat, où des franchisés se retrouvent à passer plus de temps à gérer des commandes à distance et des actions omnicanales qu'à exercer le cœur de métier qu'ils ont choisi.

## 3 Des attitudes ambivalentes envers l'omnicanalité dans certains domaines

Certains aspects de la démarche omnicanale sont à la fois sources de bénéfices et d'appréhensions des franchisés. C'est le cas par exemple de la **gestion de la relation client**. Les bons outils omnicanaux peuvent non seulement faciliter cette gestion au quotidien

mais également renforcer la relation client, puisque le franchisé connaît ainsi mieux sa clientèle et arrive à mieux la servir. En revanche, la dimension digitale de l'omnicanalité donne à de nombreux franchisés l'impression de perte de contact humain avec leurs clients. **Le franchiseur doit ainsi privilégier des outils de gestion de l'omnicanalité simples et efficaces afin de ne pas détourner le franchisé du lien direct avec le client final, qui est source de valeur ajoutée pour de nombreux franchisés.**

## RÉDUIRE LES BARRIÈRES À L'ADOPTION

### RELATIVES AUX RESSOURCES ET COMPÉTENCES

Une barrière importante à l'adoption de l'omnicanalité par les franchisés est leur impression qu'ils manquent de ressources et de compétences nécessaires pour réussir la démarche omnicanale. Certains préfèrent ainsi limiter leur engagement dans l'omnicanalité par crainte d'une implémentation sous-optimale.

## 1 Un manque de ressources que le franchiseur peut palier en partie

Trois formes de ressources complémentaires peuvent freiner, par leur absence, l'engagement des franchisés dans l'omnicanalité. La gestion d'une unité omnicanale est une activité très chronophage. Particulièrement dans les petites unités, les franchisés manquent de **temps** et de **ressources humaines** à qui déléguer des activités omnicanales, telle que la gestion des réseaux sociaux. Le recrutement de personnel supplémentaire ou le recours à des prestataires externes nécessite quant à lui des **ressources financières** importantes.

## Quatre conseils pour tirer profit des attitudes des franchisés



Chiffrer le potentiel de gains relatifs à des actions omnicanales concrètes



Surveiller les tensions entre franchisés autour d'actions omnicanales



Proposer aux franchisés des outils de gestion de l'omnicanalité simples et efficaces



Privilégier le recrutement de franchisés avec un esprit de croissance (growth mindset)

Le franchiseur peut pallier ce manque en mettant à disposition des franchisés certaines ressources, telles que les publications pour les réseaux sociaux, ou encore en proposant des services supplémentaires, tels que la gestion centralisée des appels entrants. Par ailleurs, il peut mettre les franchisés en contact avec des prestataires externes pour des tarifs négociés. Dans les deux cas, cela constitue une charge financière supplémentaire pour le franchisé, mais qui est réduite par les économies d'échelle dont jouit le franchiseur.

## 2 Les compétences de gestion omnicanale de l'unité franchisée

Le manque de compétences dans la gestion des différents canaux est souvent cité par les franchisés comme une barrière à l'adoption de l'omnicanalité. Ceci est particulièrement le cas pour les canaux digitaux et d'autant plus pour les franchisés les moins jeunes ou les moins orientés vers les nouvelles technologies. Ce manque de compétences constitue une barrière limitée car la plupart des franchiseurs en sont conscients et l'intègrent dans leur plan de formation.

Une compétence centrale qui est moins prise en compte par les franchiseurs est la capacité des franchisés à choisir les bons canaux parmi la multitude de possibilités. Enfin, l'appropriation et l'optimisation des ressources fournies par le franchiseur, telles que les publications pour les réseaux sociaux que le franchisé doit customiser pour son public local, constitue également une barrière à la fois technique et psychologique pour certains franchisés. Favoriser l'adoption de l'omnicanalité passe ainsi par des

formations qui vont au-delà de la prise en main des outils et canaux, pour couvrir également la définition du mix local de canaux, et par des ressources faciles à approprier par le franchisé dans son contexte local.

### MOBILISER LES INFLUENCES SOCIALES

### POSITIVES POUR EMBARQUER LES FRANCHISÉS

### DANS LA DÉMARCHE OMNICANALE

## 1 Le premier cercle du franchisé

De nombreux franchisés sont épaulés de façon formelle ou informelle par leurs enfants, souvent bien plus intéressés et compétents au niveau des nouvelles technologies et des canaux digitaux que leurs aînés. Les enfants du franchisé peuvent lui présenter de nouvelles pratiques en matière de canaux et influencer son envie de les adopter. Ils peuvent également pallier le manque de compétences du franchisé en offrant leurs conseils et leur aide 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.

## 2 Les influences internes au réseau

Les équipes du franchiseur sont la principale source d'influence pour pousser les franchisés à adopter une démarche omnicanale. Au-delà du rôle central des animateurs réseau, l'accompagnement direct des différentes directions fonctionnelles (ex. direction

### Quatre actions pour réduire les barrières à l'adoption



- Proposer aux franchisés du contenu pour les canaux digitaux, facile à adapter pour leur contexte local.
- Mutualiser des services omnicaux au niveau du réseau (ex. plateforme de prise de rdv)
- Négocier des tarifs avec des prestataires externes pour accompagner les franchisés dans la démarche omnicanale
- Former les franchisés au choix des canaux à adopter dans leur mix omnicanal local



marketing, digitale, etc.) dans l'information, la formation et le soutien aux franchisés, joue un rôle capital.

Par ailleurs, les **franchisés** s'influencent mutuellement en matière d'omnicanalité. Cette **influence des pairs** a lieu lorsque d'autres franchisés du réseau qui ont adopté des stratégies omnicanales avec un certain succès servent de modèle et poussent le franchisé à les imiter, ou partagent leurs meilleures pratiques. Les franchiseurs les plus vertueux en matière d'omnicanalité mobilisent des franchisés ambassadeurs dans les réunions régionales ainsi que dans leur effort de formation. Ils restent aussi vigilants aux influences négatives des franchisés réfractaires à la transformation omnicanale.

## 1 Les influences externes au réseau

Les **clients du franchisé**, par leurs demandes explicites ou leur adoption de certaines pratiques en matière de canaux, sont une source principale d'incitation à adopter de nouveaux canaux ou renforcer leur usage. Le franchiseur peut s'appuyer sur les retours des clients, par exemple à travers les enquêtes de satisfaction ou les commentaires laissés en ligne, pour inciter les franchisés à adopter certains canaux. Une autre influence externe provient de la **concurrence**, voire de commerçants dans d'autres secteurs d'activité, dont les pratiques vertueuses en matière d'omnicanalité peuvent inspirer des franchisés à les adopter également par effet d'entraînement et de mimétisme.

### Trois façons de mobiliser les influences sociales pour booster l'adoption

- S'appuyer sur les enfants et jeunes salariés du franchisé pour l'accompagner dans la démarche omnicanale
- Mobiliser les franchisés les plus avancés dans la démarche omnicanale comme ambassadeurs internes
- Renforcer l'implication des directions fonctionnelles (ex. le marketing) dans l'évangélisation et le soutien aux franchisés



## LA RECHERCHE

Entre septembre 2021 et septembre 2022, l'équipe de recherche a réalisé auprès de 14 réseaux de franchise :

- 23 entretiens avec des franchisés de profils différents en matière de secteurs d'activité, ancienneté dans le réseau, localisation géographique et expérience omnicanale.
- 7 entretiens avec des directeurs de réseau
- 15 entretiens avec des animateurs réseau
- 7 entretiens avec des directeurs marketing
- 6 entretiens avec des directeurs du digital ou des systèmes d'information

Elle a également collecté des données par questionnaire auprès de 400 franchisés de divers secteurs d'activité.

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 Chamero (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*.