


En bref

- Les fondamentaux des savoir-faire d'animation et de formation demeurent inchangés par l'omnicanalité, mais leur périmètre s'élargit et se complexifie
- Les réseaux doivent reconfigurer les outils des animateurs et clarifier leur champ d'action dans la stratégie omnicanale, en trouvant le bon équilibre entre leurs tâches et le nombre de franchisés à suivre
- La formation continue des franchisés, de leurs équipes et des animateurs, à la fois sur les aspects techniques et commerciaux de l'omnicanalité, est essentielle pour réussir la transformation omnicanale



RECONFIGURER L'ANIMATION DU RESEAU ET LA FORMATION POUR SOUTENIR UNE STRATEGIE OMNICANALE

L'animation et la formation sont au cœur de la gestion de la relation de franchise et du succès des réseaux. Si ces savoir-faire sont généralement bien maîtrisés par les franchiseurs, la recherche scientifique mandatée par la FFF¹ a mis en évidence qu'ils se complexifient dans le cadre d'une stratégie omnicanale et nécessitent des adaptations. Cette newsletter propose une synthèse des meilleures pratiques dans les réseaux participants en matière de reconfiguration des périmètres et outils de l'animation et de la formation.

L'ANIMATION DU RESEAU DANS UN

CADRE OMNICANAL

L'omnicanalité ne modifie pas les fondamentaux de l'animation du réseau (intégrer les nouveaux franchisés dans le réseau, accompagner et conseiller les franchisés, ainsi que suivre et contrôler leur activité). Cependant, le savoir-faire d'animation **se complexifie**, nécessitant une **reconfiguration du périmètre** de l'animateur et des outils à sa disposition.

1 Complexifications du savoir-faire d'animation

L'omnicanalité **élargit le spectre de canaux que l'animateur doit connaître voire maîtriser** afin de pouvoir conseiller et accompagner le franchisé, par exemple dans les choix de ce dernier d'allocation de son budget de communication aux différents canaux. Si pour certains animateurs ces nouveaux canaux nécessitent uniquement une mise à jour de leur savoir-faire, il s'agit pour d'autres

d'acquérir de nouvelles compétences techniques. Au-delà de la nécessaire maîtrise d'un plus grand nombre d'outils, l'animateur doit également pouvoir conseiller et **développer une culture omnicanale chez les franchisés** qu'il suit. Cela passe par le fait de **donner du sens à la stratégie omnicanale** afin qu'elle soit acceptée par les franchisés et de **changer leur perception des canaux web**, de canaux concurrents ou au mieux neutres, à des canaux imbriqués dans un dispositif omnicanal au service du franchisé.

Par ailleurs, **le rôle de suivi et d'audit** des franchisés par l'animateur se retrouve très étendu par l'extension de l'entreprise du franchisé avec de plus en plus de points de contact. Un exemple type est le suivi de la présence en ligne des franchisés. L'animateur doit non seulement suivre si un franchisé a adopté tel ou tel canal en ligne, mais pouvoir auditer l'activité des franchisés sur ces canaux, ou du moins les plus essentiels tels que Facebook ou Google My Business.

¹ Les réseaux de franchise face à l'omnicanalité. Rapport de recherche pour la FFF

L'omnicanalité renforce également le besoin pour l'animateur de **gérer les relations horizontalement entre les franchisés**. En effet, la multiplication des canaux peut être source de conflit entre les franchisés, par exemple lorsque certains utilisent des images ou du contenu d'autres franchisés pour les réseaux sociaux sans leur autorisation. Les animateurs doivent également **faciliter le soutien entre franchisés**, qui comprend à la fois le partage des meilleures pratiques ainsi que l'assistance à la résolution des problèmes.

Au-delà des plateformes officielles de communication interne du réseau, les animateurs peuvent **faciliter ce type d'interactions au niveau régional**, par exemple par la création de groupes WhatsApp, ou en référant un franchisé qui rencontre un problème au bon franchisé qui peut lui apporter de l'aide.

Enfin, l'omnicanalité **renforce le rôle ascendant de l'animateur**. Plus spécifiquement, la nouveauté des initiatives omnicanales, en comparaison aux autres pratiques bien maîtrisées par le réseau, crée un besoin plus fort de retour du terrain afin d'évaluer et de corriger les nouvelles initiatives.

Les réseaux peuvent mettre en place **des routines de remontée d'information** périodique des animateurs sur les besoins et pratiques omnicanales des franchisés. Ils peuvent également **intégrer des animateurs dès le départ** dans les groupes de travail ou les projets omnicanaux des différentes directions fonctionnelles.

2 Reconfiguration du périmètre et des outils

d'animation

La transformation omnicanale nécessite de reconfigurer à la fois **les tableaux de bord** dont disposent les animateurs ainsi que **les grilles de reporting** qu'ils utilisent dans leur audit des unités franchisées.

Au-delà de rajouter des indicateurs de suivi de la performance des différents canaux, le défi des réseaux est d'y inclure des **indicateurs de la performance omnicanale du franchisé**.

Les réseaux doivent également faire évoluer **les outils digitaux à disposition des animateurs et leur usage**. Certains réseaux ont ainsi aligné les outils numériques utilisés par le franchisé et par l'animateur, par exemple avec un même progiciel de reporting ou une même tablette, afin de permettre un meilleur suivi et alignement entre les deux.

En parallèle à la reconfiguration des outils, les réseaux doivent **reconfigurer le périmètre des animateurs**. Avec la démultiplication des canaux, notamment digitaux, un flou demeure dans de nombreux réseaux sur la responsabilité de suivi de certains points de contact. C'est le cas des réseaux sociaux par exemple, où il n'est pas toujours clair si la responsabilité de suivi de l'activité des franchisés incombe aux animateurs ou aux *community managers*. La transformation omnicanale devrait donc s'accompagner d'une **reconfiguration claire du périmètre de l'animateur en matière des canaux et des tâches** dont il a la responsabilité.

Par ailleurs, des écarts très importants existent entre les réseaux concernant le nombre moyen de franchisés à suivre par chaque animateur. La démultiplication des canaux et l'avènement de l'omnicanalité n'ont pas forcément abouti à une diminution du nombre de franchisés à suivre malgré la complexification des tâches, mettant ainsi plus de pression sur les animateurs, qui préfèrent se consacrer à l'essentiel des canaux traditionnels. La transformation omnicanale devrait s'accompagner par une **reconfiguration claire du périmètre de l'animateur en matière de nombre de franchisés** à suivre, de façon à trouver le bon équilibre entre le périmètre d'action et le périmètre de franchisés.



Les fondamentaux de l'animation sont inchangés



Un spectre plus large de canaux et de missions à maîtriser par les animateurs



Reconfigurer les tableaux de bord, les grilles de reporting et d'audit et les outils digitaux des animateurs



Reconfigurer le périmètre des animateurs (tâches et nombre de franchisés)

LA FORMATION ET LA TRANSMISSION DU SAVOIR-FAIRE DANS UN CADRE OMNICANAL

La transformation omnicanale nécessite un effort important de **formation** d'une multitude d'acteurs, dont notamment les franchisés. Les **sujets** de la formation, ses **cibles** et son **organisation** doivent être reconsidérés dans un cadre omnicanal.

1 Les sujets de formation dans un cadre omnicanal

La formation des franchisés doit couvrir à la fois les aspects techniques et commerciaux de l'omnicanalité. Les franchiseurs doivent proposer des **formations de nature technique** sur l'utilisation des nouveaux canaux, notamment digitaux. Malgré les interfaces intuitives de canaux tels que les réseaux sociaux, leur utilisation dans un contexte professionnel demande un niveau de maîtrise différent. Certains franchiseurs proposent ainsi des formations sur comment développer du contenu local pour les pages des franchisés, avec des techniques liées aux aspects visuels et rédactionnels pour optimiser l'engagement des abonnés.

Les franchiseurs doivent également proposer des **formations de nature commerciale** sur l'utilisation des nouveaux canaux. Un sujet de formation important dans ce cadre renvoie aux techniques de vente dans les canaux à distance, telles que les consultations en ligne, ou encore dans un contexte phygital où la force de vente peut optimiser son interaction avec le client grâce à des tablettes et autres outils. Un autre

sujet commercial renvoie aux métriques fournies par certains canaux digitaux et le besoin de former le franchisé à les interpréter et les intégrer dans le pilotage de sa propre démarche omnicanale.

Un sujet majeur qui est rarement abordé dans les formations correspond à **comment choisir le mix optimal de canaux au niveau local**. Les franchisés ont à leur disposition un éventail très large de canaux, notamment digitaux, auxquels ils peuvent allouer leurs budgets de communication. Cependant, ils manquent souvent de compétences pour choisir les bons canaux pour leur cible locale.

2 Les cibles de la formation

Le besoin de formation pour réussir la transformation omnicanale dépasse les franchisés. La première cible complémentaire de formation sont les **animateurs réseau**, compte tenu de leur rôle central dans l'accompagnement des franchisés. Or, ces animateurs présentent une forte hétérogénéité dans leur propre compréhension et maîtrise des divers canaux. **Le niveau de formation nécessaire des animateurs varie en fonction des réseaux et le rôle plus ou moins technique des animateurs dans le soutien omnicanal aux franchisés. A minima, les animateurs doivent être formés pour acquérir un socle de connaissances et de compétences sur les divers canaux.**

Au-delà des **équipes de vente**, qui doivent être formées aux techniques de vente dans un environnement digital ou phygital, une cible complémentaire de la formation couvre les **employés des franchisés à qui**



Besoin de formation à l'omnicanalité de nature technique et commerciale



La formation comme savoir-faire transversal à l'entreprise, au-delà de la direction de la formation



Renforcer la formation continue des franchisés, de leurs équipes et des animateurs



Usage des outils digitaux dans la formation et digitalisation des outils de transmission du savoir-faire (ex le manuel de la franchise)

ces derniers délèguent la gestion de certains canaux (ex. l'assistante de direction ou de jeunes employés qui gèrent toute ou une partie de la présence de l'unité en ligne).

3 L'organisation de la formation

En plus de la formation initiale au moment de rejoindre le réseau, les changements accélérés au niveau des canaux, notamment digitaux, rendent le **besoin de formation continue** bien plus important dans les réseaux. **Les franchisés les plus résistants aux nouveaux canaux sont souvent les membres les plus anciens du réseau, et pour qui l'accompagnement et la formation sont des leviers importants d'alignement à la nouvelle stratégie omnicanale.**

Un défi important renvoie à **la responsabilité de la formation**. Avec la croissance du besoin de formation et surtout de formation continue, les directions de formation ou académie de franchise peuvent faire face à une pénurie des ressources disponibles (temps, personnel, etc.) pour assurer une formation efficace au niveau de l'ensemble des canaux pour tout le réseau. De plus, la technicité liée à certains nouveaux canaux est particulièrement élevée et nécessite des compétences plus spécifiques, par exemple en marketing digital.

Dans une ère omnicanale, la formation devient **de plus en plus un savoir-faire transversal** à l'entreprise, qui nécessite une collaboration entre l'équipe dédiée à la formation et les différentes directions fonctionnelles.

Pour compléter la formation et assurer un soutien efficace, certains franchiseurs mettent à disposition des franchisés des annuaires des directions fonctionnelles organisés de façon non pas à simplement lister les différentes directions et leurs membres, mais à clarifier aussi qui serait le contact approprié selon la question.

Les têtes de réseau doivent pouvoir **optimiser l'usage des outils digitaux dans la formation**. Ces outils offrent une opportunité très importante, à la fois pour assurer la formation continue et pour réduire les coûts de la formation. Elles doivent également **accélérer la digitalisation des outils de transmission du savoir-faire tels que le manuel de la franchise**. Cela permet à la fois de les actualiser bien plus facilement et rapidement avec l'apparition de nouveaux canaux et pratiques, et de les rendre plus largement accessibles sur les canaux digitaux tels que l'intranet.

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 réseaux (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 Chameroz (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*.