

En bref

- Une démarche de marketing interne peut optimiser l'adhésion des franchisés et par conséquent la réussite de la transformation omnicanale.
- Une segmentation des franchisés en matière de leurs attitudes et comportements face à l'omnicanalité est primordiale.
- Le franchiseur peut mobiliser des agents de changement et autres ambassadeurs de l'omnicanalité, et capitaliser sur la concurrence interne entre franchisés.
- La pédagogie par les chiffres est un levier essentiel pour le marketing interne de l'omnicanalité.



MARKETING INTERNE :

UN SAVOIR-FAIRE CLEF DANS LA

TRANSFORMATION OMNICALE

Afin d'optimiser l'adhésion des franchisés à la stratégie omnicanale du réseau, le franchiseur peut mettre en place une démarche de marketing interne. La recherche scientifique mandatée par la FFF¹ met en évidence six grandes formes de pratiques de marketing interne auxquelles les équipes du franchiseur peuvent recourir. Cette newsletter propose une synthèse de ces différentes pratiques.

La réussite d'une transformation omnicanale d'un réseau repose fortement sur l'adhésion des franchisés. Le franchiseur fait face dans ce cadre à plusieurs défis : il doit pousser les franchisés à adopter certains canaux et les dissuader de recourir à d'autres, les influencer pour offrir une expérience homogène au client à travers l'ensemble du réseau, et s'assurer que les franchisés qui adoptent certains canaux continuent à y investir et à les faire vivre dans la durée. Au-delà des pratiques classiques d'animation de réseau et de suivi des franchisés, **les études de cas conduites auprès de neuf réseaux de franchise** mettent en évidence que les franchiseurs peuvent optimiser la transformation omnicanale par un ensemble de **pratiques de marketing interne**, en direction des franchisés et de leurs équipes. Ces pratiques peuvent être regroupées dans six grandes catégories constitutives du savoir-faire de marketing interne.

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

SEGMENTER ET CIBLER LES FRANCHISÉS

DE FAÇON DIFFERENCIÉE

Toute démarche marketing, externe ou interne, doit d'abord reposer sur une connaissance de la cible, de ses attitudes, de son rapport au produit et à la proposition de valeur, et de ses comportements. Les études de cas montrent une hétérogénéité des franchisés des réseaux participants, selon différents critères. Par exemple, l'attitude envers les nouveaux canaux et l'omnicanalité fait ressortir au moins trois grands segments de franchisés : **les enthousiastes**, qui adoptent rapidement et ne nécessitent pas ou très peu de persuasion ; **les attentistes**, qui adoptent plus tardivement et particulièrement après avoir vu des preuves d'efficacité ; et **les résistants**, qui ont le plus d'appréhension envers le changement, et qui adoptent tardivement.

D'autres résultats, présentés dans les précédents numéros de cette newsletter, soulignent l'existence de **huit familles de franchisés** en matière des canaux qu'ils

adoptent et des usages qu'ils en font. Des variables sociodémographiques, telles que **l'âge des franchisés** et leur **ancienneté dans le réseau**, peuvent également servir de proxys intéressants et faciles d'usage pour la segmentation.

Un exemple de domaine où la segmentation peut rajouter de la valeur est celui du **management de l'innovation**. Lors du développement de nouveaux projets de canaux ou d'omnicanalité, il est important d'inclure dans les commissions mixtes à la fois des franchisés enthousiastes et adeptes des technologies, ainsi que d'autres plus résistants dont la participation peut agir comme garantie et catalyseur pour une partie du réseau.

DEVELOPPER DES OUTILS OMNICAUX

ATTRACTIFS

Une façon de convaincre les franchisés d'adopter certains canaux et outils est de les rendre plus attractifs en réduisant **deux barrières principales à l'adoption**.

D'une part, le franchiseur peut **réduire la complexité d'opération** et le **temps d'adoption** en mettant en place des solutions omnicanales techniquement faciles à prendre en main, voire clef en main. De même, il peut regrouper ces solutions dans des packages attractifs et accompagner le franchisé dans leur mise en place lors des séances de formation initiale.

D'autre part, le **coût** de certaines actions pour le franchisé peut constituer une véritable barrière à l'adoption. Par les économies d'échelle liées à sa taille, le réseau peut proposer des **tarifs négociés** concernant certains outils ou avec des prestataires externes, rendant le recours des franchisés à leur service assez attractif.

RECOURIR A DES AGENTS INTERNES DE

CHANGEMENT ET A DES AMBASSEURS CREDIBLES

Pour convaincre les franchisés les plus attentistes ou résistants, le franchiseur peut mobiliser de potentiels **agents internes de changement**, tels que de jeunes employés et ou membres de la famille du franchisé. Il s'agit alors de s'appuyer sur ces agents de changement pour convaincre le franchisé d'adopter certaines

pratiques ou de leur déléguer la gestion des canaux auxquels il est réticent, par exemple les réseaux sociaux.

Parallèlement, les réseaux peuvent avoir recours à des **ambassadeurs crédibles** auprès des franchisés pour promouvoir l'omnicanalité. Les animateurs réseau et les directions de formation peuvent ainsi mobiliser les franchisés les plus enthousiastes pour mieux aligner leurs pairs, ou encore impliquer des membres des directions fonctionnelles telles que la direction marketing, dont la crédibilité repose sur l'expertise technique.

Les réseaux les plus vertueux vont plus loin en faisant l'effort d'une part **d'identifier** ce type d'ambassadeurs et de les **répertorier**, et d'autre part de les **mobiliser** à bon escient auprès des autres franchisés dont ils sont les plus proches afin de pouvoir maximiser leur crédibilité et impact.

CAPITALISER SUR LA CONCURENCE INTERNE

La **comparaison sociale** est un levier important pour faire évoluer les comportements au sein d'un groupe. Dans le cas de la franchise, les relations internes entre franchisés ne sont pas uniquement amicales ou confraternelles ; dans certains cas, des rivalités positives peuvent avoir lieu, notamment entre franchisés d'un même bassin géographique. Les directions de réseau et animateurs peuvent **capitaliser sur les rivalités** entre franchisés, **en mettant en avant les bonnes pratiques** des uns et leurs résultats pour inciter les autres à adopter ces mêmes pratiques.

Les franchisés peuvent également pousser leurs collègues à investir dans l'omnicanalité en rappelant à ceux qui n'investissent pas suffisamment que tout le monde doit contribuer, au-delà de développer sa clientèle locale, à soutenir la marque qui est le bien commun du réseau.

UTILISER LA PEDAGOGIE PAR LES CHIFFRES

La pédagogie par des **preuves chiffrées** est très souvent citée par les animateurs et directeurs de réseau comme le meilleur moyen pour convaincre les franchisés, mêmes les plus réticents. Il s'agit par exemple d'apporter des preuves de l'évolution des

ventes dans les magasins ayant adopté certains canaux ou certaines pratiques.

Au-delà d'avoir les chiffres d'audience et la rentabilité associée, ce savoir-faire repose aussi sur la façon dont le franchiseur présente et utilise les chiffres pour convaincre. S'appuyant sur le **biais cognitif d'aversion aux pertes**, certains réseaux présentent plutôt le **manque à gagner** sur certaines actions non-adoptées par un franchisé pour appuyer leur argument en faveur de ces actions.

Par exemple, dans son effort de renforcer la **notoriété** de la marque, un réseau dans le secteur de l'équipement de la maison a augmenté la redevance pour la communication centralisée de 2% tout en créant un abondement du franchiseur de 1% qui atténue l'augmentation de redevance pour tous les franchisés ayant un investissement significatif au niveau local.

METTRE EN PLACE DES INCITATIONS

FINANCIERES

Les réseaux peuvent mobiliser différentes formes d'incitations financières ou, à l'inverse, de **sanctions**. Ces **incitations financières** peuvent renforcer l'attrait de l'adoption des bonnes pratiques recommandées par le franchiseur. C'est ainsi le cas des **ristournes** sur certaines redevances qui orientent de façon efficace et non-coercitive les choix des franchisés.



Segmenter et cibler les franchisés de façon différenciée



Développer des outils omnicaanaux attractifs



Recourir à des agents internes de changement et à des ambassadeurs crédibles



Capitaliser sur la concurrence interne



Utiliser la pédagogie par les chiffres



Mettre en place des incitations financières

Au-delà des franchisés : étendre le marketing interne en direction d'autres cibles

Le marketing interne relatif à l'omnicanalité ne se limite pas aux franchisés, bien qu'ils en soient la cible primordiale. Il peut jouer un rôle central pour rallier trois autres cibles internes.



La direction commerciale du réseau. Une grande partie des actions de la transformation omnicanale du réseau est initiée par la direction marketing ou par la direction digitale, qui doivent s'assurer du soutien de la direction commerciale du réseau



Les autres directions fonctionnelles (ex. direction marketing). Des innovations initiées par certains franchisés peuvent contre-carrer les projets ou plans de certaines directions fonctionnelles. La direction commerciale doit savoir vendre ces initiatives en interne au niveau de la tête du réseau.



Les animateurs de réseau. Véritable maillon central entre la tête de réseau et les franchisés, la réussite de la transformation omnicanale repose en grande partie sur leur soutien aux projets omnicaux.

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.