

En bref

- La data omnicanale crée de la valeur dans divers domaines, dont la prise de décision sur la stratégie omnicanale, la gestion de la relation client et la mise en place d'une approche agile
- Les réseaux doivent se doter de ressources et de compétences pour collecter, organiser et analyser la data, puis générer et diffuser du business intelligence.
- Les réseaux data centric ont une gouvernance efficace de la donnée, développent une culture partagée de la data, et intègrent la data dans les mécanismes de contrôle et de décision par les bons KPI de l'omnicanalité.



SAVOIR-FAIRE DE GESTION

DE LA DATA OMNICANALE

DANS LA FRANCHISE

Les stratégies omnicanales reposent fortement sur la collecte, l'organisation, et l'analyse de masses de données de plus en plus importantes. La recherche scientifique mandatée par la FFF¹ met en lumière cinq piliers du savoir-faire de gestion de la data omnicanale et souligne quatre domaines où la gestion de la data a un fort potentiel de création de valeur. Cette newsletter propose une synthèse de ces compétences et des meilleures pratiques des réseaux étudiés.

Afin d'orchestrer et d'améliorer l'expérience omnicanale de leurs clients, les réseaux de franchise doivent développer un savoir-faire de collecte, de gestion et de création de valeur à partir de la donnée. Nos études de cas auprès de neuf réseaux de retail et de services indiquent que ce savoir-faire repose sur les cinq piliers suivants.

LES CINQ PILIERS DU SAVOIR-FAIRE DE GESTION

DE LA DATA OMNICANALE

1 Mettre en place une gouvernance de la data

L'attribution des rôles et des responsabilités dans les différents process liés à la gestion de la data est centrale. Elle se décline en quatre aspects majeurs. Le premier aspect renvoie à **qui incombe la responsabilité ultime de la data dans le réseau**. Les réseaux peuvent délimiter un périmètre data à part entière dans l'organisation, avec un responsable identifié au niveau du comité exécutif (Chief Data Officer) ou partager la responsabilité entre une combinaison des directions

marketing, digitale, et des systèmes d'information. **Ce dernier cas nécessite de la clarté sur les attributions des uns et des autres afin de minimiser le potentiel de rivalités internes et de pertes d'efficacité.**

Le deuxième aspect renvoie à **qui appartient la data dans le réseau**. Cette question se pose particulièrement pour les données clients recueillies par le franchisé, et renvoie à la capacité du franchiseur à les exploiter pendant et après la fin du contrat de franchise.

Le troisième aspect renvoie à **qui peut recourir au système d'analyse et d'exploitation des données**. La majorité des franchiseurs limitent l'accès direct aux systèmes de business intelligence du réseau. **Les franchisés doivent ainsi passer par les équipes du franchiseur pour obtenir de l'insight, y compris sur leurs données.**

Enfin, le quatrième aspect renvoie à **au rôle des parties prenantes internes vs externes dans la gestion de la donnée**. De nombreux franchiseurs manquent fortement des ressources et compétences en interne pour exploiter la donnée. **Mettre en place une approche data centric requiert dans ce cas une externalisation de ces processus.**

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

2 Déterminer les bons KPI

Déterminer les bons **indicateurs clefs de performance (KPI)** dans une stratégie omnicanale a une double importance : d'une part, cela permet de déterminer le type de données à collecter en fonction de ces KPI, et d'autre part, cela ouvre la voie à la prise de décision stratégique à partir des données.

La grande majorité des réseaux interrogés se contente de déterminer **des KPI pour chaque canal séparément**. Cela découle de la difficulté de mettre en place à la fois des KPI et une démarche efficace de collecte de données **relativement à l'omnicanalité dans l'ensemble**. Un seul réseau parmi nos études de cas suit comme KPI **le chiffre d'affaires omnicanal**, en parallèle au chiffre d'affaires par canal. Parmi les alternatives, nous trouvons des indicateurs de qualité de l'omnicanalité basés sur **l'analyse des réclamations** ou encore sur le **net promoter score (NPS)**.

3 Collecter et organiser la data omnicanale

Les franchiseurs rencontrent plusieurs difficultés en matière de collecte et d'organisation des données omnicanales. Si la collecte de données se fait automatiquement lors du passage du client par des points de contacts digitaux tels que le site web, de nombreux réseaux font encore face à une collecte limitée **lors du passage du client en magasin**. Deux pistes ressortent de nos analyses pour répondre à cette problématique : d'une part, **sensibiliser et former les franchisés** à la bonne collecte des données clients lors du passage en magasin et d'autre part, mettre en place **des outils de collecte de données efficaces**, notamment en matière de **logiciels de caisse**.

Au-delà de la collecte, les réseaux font face au **morcellement de la data**, entre différents points de contact et surtout **entre différents franchisés**, et la difficulté subséquente à la réconcilier. Une étape clef, où plusieurs réseaux interrogés ont encore du retard, est la **mise en place d'un référentiel client unique (RCU)**, pour identifier le client de la même façon à travers les points de contact.

Enfin, les réseaux doivent pouvoir **collecter et organiser des données de natures différentes**, à la fois quantitatives et qualitatives, liées au chiffre d'affaires, aux comportements des clients, et aux actions du franchisé. Ils doivent parfois également **réconcilier leurs données internes avec celles externes** de prestataires de services digitaux.

4 Analyser et interpréter la data

Une des difficultés majeures auxquelles sont confrontés les réseaux interrogés est celle de l'analyse et l'interprétation des données. Parmi les raisons principales derrière cette difficulté se trouve **un manque de personnel qualifié**. Dans la moitié des études de cas que nous avons analysées, le franchiseur n'a pas accompagné la montée de la data par le recrutement de **data scientist** ou même de **data analysts**. Parmi les autres réseaux, certains ont créé des postes de **data analyst/scientist** mais qui reflètent en réalité des fonctions de contrôle de gestion. Les réseaux sensibilisés à cette question font face à **un marché des talents sous tension**, avec des difficultés à recruter qui se répercutent également au niveau des coûts.

Une autre raison principale derrière les difficultés d'analyse des données revient au **manque d'outils adéquats** pour mener les analyses sur de **grandes masses de données**, l'omnicanalité étant associée à la **big data**. Il en résulte ainsi un **besoin en équipement** des réseaux qui souhaitent exploiter leurs données de façon performante. **L'approche la plus courante que nous avons observée renvoie à des démarches de business intelligence**, notamment en mobilisant des outils de type **Power BI**.

Une conséquence du manque des ressources et compétences est que la grande majorité des réseaux ayant mis en place une démarche d'analyse de données omnicanales reste souvent à un niveau assez sommaire et **descriptif**. Seuls les réseaux adossés à de grands groupes multimarques ont mis en place **des analyses de type prédictif**, par exemple sur la logistique et la prévision des pics de demande. **Les démarches algorithmiques plus avancées, par exemple de type machine learning, ne sont pas apparues dans nos entretiens**.

5 Diffuser la data, ses apports et sa culture dans le réseau

Au-delà de la collecte et de l'analyse des données, la création de valeur à partir de la data omnicanale nécessite que le franchiseur puisse mettre la donnée et/ou les résultats de son analyse **à disposition des bonnes parties-prenantes**, et de diffuser une culture de la data dans le réseau. Trois parties-prenantes sont particulièrement importantes dans ce cadre. D'abord,

les franchisés. Ces derniers manquent à la fois de capacités locales d'analyse des données et de vision d'ensemble sur le parcours omnicanal du client. **Les animateurs réseau** sont une autre partie-prenante majeure dans ce cadre. Leur double rôle auprès des franchisés, de contrôle d'une part et de conseil de l'autre, nécessite qu'ils aient accès à la fois à plus de données sur chaque unité franchisée et des données d'ensemble pour pouvoir comparer la performance omnicanale des différents franchisés.

La troisième catégorie de parties-prenantes renvoie aux **directions fonctionnelles** au niveau de la tête de réseau. Les directions **marketing, commerciale, digitale** et de **communication** sont souvent celles qui profitent le plus directement de l'insight des données omnicanales. **Les réseaux les plus vertueux mettent à profit cet insight plus largement, y compris pour guider**

d'autres fonctions telles que la direction logistique.

Pour embarquer ces différentes parties-prenantes dans une **culture de la data**, les réseaux doivent développer les bons formats de diffusion. Dans le cas des franchisés et animateurs, cela correspond à **des tableaux de bord** qui rendent l'insight facilement accessible et intelligible. La diffusion de la donnée et du business intelligence vers les franchisés et animateurs devrait toutefois s'accompagner d'un effort de formation, afin que ces parties-prenantes puissent prendre en main les différents outils et ressources mis à leur disposition et en extraire de la valeur.

Parallèlement, les **cas d'usage (use case) et proof of concept (POC)** jouent un rôle important pour démontrer la valeur ajoutée de la donnée aux autres services et directions fonctionnelles et les convaincre ainsi d'adopter une approche **data centric**.

QUATRE GRANDS DOMAINES OÙ LA DATA ET LE BUSINESS INTELLIGENCE SONT UTILISÉS PAR LES RÉSEAUX ÉTUDIÉS POUR CRÉER DE LA VALEUR DANS UN CADRE OMNICANAL



La prise de décision stratégique. Le *business intelligence* généré à partir de la data omnicanale est un guide précieux pour la direction générale et/ou les grandes directions fonctionnelles (ex. direction marketing) sur les orientations générales de la stratégie omnicanale.



La démarche Test & Learn. La mise en place d'expérimentations dans une approche agile permet de rationaliser les actions omnicanales et de mieux les cibler, au niveau de chaque point de contact du parcours client.



La gestion de la relation client. La donnée bien collectée, organisée et diffusée est particulièrement importante pour pouvoir suivre et garder le contact avec le client. Le *business intelligence* permet de mieux cibler et servir le client.



Améliorer et rationaliser les process de back-office. La data omnicanale permet de challenger les process internes et les manières de travailler des équipes métiers.

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

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 Chameroi (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*.