

En bref

- Les réseaux de franchise doivent adapter leur organisation à la transversalité des stratégies omnicanales.
- Les franchiseurs peuvent créer une direction dédiée à l'omnicanalité, constituer des équipes transversales aux directions fonctionnelles ou des équipes de projets.
- La collaboration franchiseur-franchisés peut avoir lieu à travers les instances représentatives des franchisés, la création de groupes thématiques ou de structures mixtes
- L'externalisation en matière d'omnicanalité a surtout lieu dans les domaines logistique, juridique, de la gestion de la data et de la communication.



STRUCTURATION ORGANISATIONNELLE

ET OMNICALITE DANS LA FRANCHISE

Quelles structures organisationnelles permettent de mieux faire face à la complexité de la gestion omnicanale ? La recherche scientifique mandatée par la FFF¹ met en lumière les pratiques les plus courantes des réseaux au niveau des structures de gouvernance de l'omnicanalité du côté du franchiseur, les structures de collaboration franchiseur-franchisés, et le recours à l'externalisation. Cette newsletter en propose une synthèse accompagnée de recommandations dans chaque domaine.

L'omnicanalité se caractérise par sa triple transversalité: elle concerne de nombreuses fonctions du franchiseur, elle nécessite une collaboration étroite entre le franchiseur et les franchisés, et elle fait intervenir des prestataires externes spécialisés. L'omnicanalité représente ainsi un défi organisationnel important pour les réseaux de franchise.

A partir d'études de cas auprès de neuf réseaux de retail et de services, cette newsletter abordera trois aspects clés de la structuration organisationnelle pour coordonner efficacement les acteurs, à la fois internes et externes au réseau.

LES STRUCTURES ORGANISATIONNELLES OPTIMALES

DANS LES ÉQUIPES DU FRANCHISEUR

Les franchiseurs ont recours à trois façons de structurer la gouvernance de l'omnicanalité au sein de leurs équipes :

1 La création d'une direction dédiée à l'omnicanal

Cette solution est souvent adoptée par les réseaux appartenant à de grands groupes multi-marques, qui disposent d'une direction omnicanale centrale, dont

le directeur fait souvent partie du comité exécutif. Cette direction a pour mission de définir la vision omnicanale du groupe et de développer la stratégie omnicanale globale. Elle accompagne les différentes marques dans leur déploiement omnicanal, et assure l'harmonisation des process en back-office ainsi que la mutualisation et le partage optimal des ressources et compétences à travers les réseaux et les marques du groupe.

2 La constitution d'équipes transversales aux différentes directions fonctionnelles

Ces équipes transversales intègrent des compétences diverses, provenant notamment des directions du marketing, du digital, de la communication, du réseau, de la logistique et des systèmes d'information. Cette solution permet de trouver un socle commun tout en conservant les spécificités de chaque direction. Ces équipes transversales peuvent coexister avec une direction omnicanale centrale et à un niveau organisationnel élevé.

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

3 La constitution d'équipes de projets

Ces équipes sont formées selon le périmètre de chaque projet omnicanal. Certains réseaux ont par exemple mis en place des équipes de projets pour développer leur site marchand ou encore leur programme de fidélité. Cette solution est la plus agile, mais elle pose des questions de leadership et de coordination au sein des équipes. Ces équipes sont composées de membres du siège, et peuvent inclure des franchisés volontaires, qui apportent leur expertise terrain et leur vision client.

RECOMMANDATIONS POUR LA

STRUCTURATION DES EQUIPES DU FRANCHISEUR

Choisissez la structure organisationnelle qui correspond le mieux à votre taille, à votre culture et à vos objectifs omnicaux. Il n'existe pas de modèle unique, mais plutôt des avantages et des inconvénients à chaque solution. Par exemple, la création d'une direction dédiée à l'omnicanal peut favoriser la cohérence et la vision globale, mais aussi créer des tensions ou des doublons avec les autres directions. La constitution d'équipes transversales ou de projets peut favoriser la diversité et l'agilité, mais aussi poser des problèmes de leadership ou de coordination.

Favorisez la communication et la collaboration entre les différentes directions et services impliqués dans l'omnicanalité. Il est essentiel de créer des passerelles et des synergies entre les acteurs internes, qui ont chacun leur expertise et leur point de vue sur l'omnicanal, en évitant les silos et les cloisonnements, qui peuvent nuire à la performance et à l'innovation.

Définissez clairement les rôles et les responsabilités de chaque acteur dans la gouvernance omnicanale. Il est important de clarifier le périmètre d'action et le niveau de décision de chaque direction, service ou équipe impliqué dans l'omnicanal. Il faut également définir les modalités de coordination et de reporting entre les acteurs, ainsi que les indicateurs de suivi et d'évaluation des projets omnicaux.

LES STRUCTURES ORGANISATIONNELLES OPTIMALES

DE COLLABORATION FRANCHISEUR-FRANCHISES

Les réseaux ont besoin de structures de dialogue et de collaboration entre les directions du franchiseur et les franchisés pour réussir la transformation omnicanale. Ces structures ont un double objectif : renforcer la relation de franchise et l'acceptation des projets omnicaux, et optimiser ces projets en tenant compte du point de vue des franchisés. L'étude identifie trois structurations possibles pour cette collaboration :

1 Le recours aux instances représentatives classiques du réseau

Les réseaux de franchise disposent souvent d'instances représentatives des franchisés, telles que le comité consultatif des franchisés. Ce dernier peut traiter des sujets omnicaux à 360 degrés et peut alerter le réseau sur certaines questions ou difficultés. Cette solution est la plus courante et la plus institutionnelle, mais elle peut être limitée par la fréquence des réunions et le nombre de franchisés impliqués. Dans certains réseaux, cette solution se heurte également au manque de représentativité de ce type d'organes, auxquels de nombreux franchisés ne trouvent pas assez de temps à consacrer.

2 La création de groupes thématiques de franchisés

Contrairement aux organes représentatifs permanents, il s'agit de groupes ad hoc qui se saisissent d'une problématique ou d'une thématique en particulier, telle que le marketing ou la logistique omnicanale. Ces groupes sont souvent impulsés par le franchiseur, mais ils peuvent manquer de représentativité large des franchisés. Cette solution permet d'avoir des échanges plus fréquents et plus approfondis sur un sujet donné, et de faire émerger des idées innovantes. Une force de ces groupes réside dans leur capacité à faire des propositions concrètes au franchiseur pour améliorer l'omnicanalité du réseau.

3 La mise en place de structures mixtes franchiseur-franchisés

Il s'agit de groupes qui intègrent à la fois des représentants du franchiseur et des franchisés dans des équipes de projets omnicaux. Ces structures peuvent être plus ou moins inclusives selon le

stade du projet auquel les franchisés sont associés. Cette solution permet d'impliquer directement les franchisés dans la conception et la réalisation des projets omnicaux, et de favoriser leur appropriation et leur diffusion dans le réseau.

RECOMMANDATIONS POUR LA STRUCTURATION

DE LA COLLABORATION FRANCHISEUR-FRANCHISE

Multipliez les occasions d'échange et de co-construction avec vos franchisés sur les sujets omnicaux. Il est indispensable de créer un climat de confiance et de partenariat avec vos franchisés, qui sont les premiers concernés par la transformation omnicanale. Il faut les consulter, les écouter et les associer aux projets omnicaux, en tenant compte de leurs besoins, de leurs attentes et de leurs contraintes. Il faut également leur expliquer les bénéfices attendus de l'omnicanalité pour eux-mêmes et pour le réseau.

Veillez à impliquer des franchisés de profils variés et représentatifs de votre réseau. Il est important de ne pas se limiter aux franchisés les plus moteurs ou les plus enthousiastes sur l'omnicanalité, mais d'intégrer également ceux qui sont plus réticents ou plus éloignés. Il faut également veiller à respecter la diversité géographique, démographique et économique de votre réseau, en impliquant des franchisés issus de différentes zones, catégories ou segments. Les problématiques omnicales peuvent en effet fortement varier selon les conditions locales du marché, même au sein d'un même pays.

Accompagnez vos franchisés dans la compréhension et l'appropriation des projets omnicaux. Il est essentiel de soutenir les franchisés qui s'impliquent dans le développement des projets omnicaux, en leur fournissant les outils, les ressources et les formations nécessaires. Le franchiseur doit jouer un rôle d'accompagnement à ces structures : tout en garantissant leur indépendance, il doit assurer un suivi régulier, en leur apportant des conseils, du feedback et des solutions adaptées. Il faut enfin valoriser les bonnes pratiques et les contributions des structures de franchisés dans le cadre de l'omnicanalité.

LE RECOURS AUX PRESTATAIRES EXTERNES

En matière d'omnicanalité, quatre domaines ressortent de l'étude comme assez courants à externaliser, quoique à différents degrés d'un réseau à l'autre et sous des formes différentes :

1 Le domaine logistique

Il s'agit notamment de la logistique de la vente à distance, qui nécessite souvent des compétences et des infrastructures spécifiques. Les réseaux ont recours soit à des sous-traitants, soit à des plateformes partenaires, telles que Deliveroo, qui offrent une visibilité et une accessibilité supplémentaires. Pour certains réseaux, outre l'avantage logistique, cela peut permettre de toucher une nouvelle clientèle, celle de la plateforme partenaire. Toutefois, ce recours aux prestataires logistiques peut aussi créer des points de contacts gérés par un tiers dans l'expérience client. Certains réseaux choisissent de ne pas s'associer à certains partenaires pour vendre leurs produits en ligne, car ils considèrent que cela nuirait à leur image de proximité et à leur relation avec leurs franchisés.

2 Le domaine juridique

Ce domaine est devenu plus complexe avec l'apparition et l'intégration des canaux digitaux, et il est soumis à des évolutions législatives nationales et européennes. Certains réseaux disposent des compétences juridiques en interne, tandis que d'autres font appel à une expertise juridique externe, notamment pour rédiger ou modifier les contrats avec les franchisés. Certains réseaux ont ainsi fait appel à un cabinet d'avocats spécialisé pour adapter leur contrat de franchise aux exigences du règlement général sur la protection des données (RGPD), qui impose des obligations en matière de collecte, de traitement et de partage des données personnelles des clients.

3 Le domaine de la gestion de la data

Ce domaine, de plus en plus essentiel pour offrir une expérience client personnalisée et omnicanale, requiert des outils et des compétences spécifiques. Certains réseaux ont développé leur propre plateforme de data, tandis que d'autres ont recours

à des solutions externes. Il en est de même pour les compétences d'exploitation et d'analyse des données, qui nécessitent des expertises techniques dont les réseaux ne disposent souvent pas, et où ils rencontrent des difficultés de recrutement.

4 Le domaine de la communication

Ce domaine, et plus particulièrement concernant la communication digitale et la gestion de l'e-réputation, incombe en grande partie aux franchisés au niveau local. Les franchiseurs proposent souvent aux franchisés des services de prestataires externes négociés à l'échelle du réseau, tels que des agences web ou des plateformes de gestion des avis clients. Le franchiseur peut profiter de la taille du réseau et des économies d'échelle pour négocier des tarifs compétitifs pour ce type de prestations externes proposées aux franchisés.

RECOMMANDATIONS POUR LE RECOURS OPTIMAL

AUX PRESTATAIRES EXTERNES

Évaluez les avantages et les inconvénients de l'externalisation selon les domaines et les projets omnicaux. Il n'existe pas de règle générale, mais plutôt une analyse au cas par cas selon le niveau

de compétence, d'investissement et d'impact sur l'expérience client. Par exemple, l'externalisation logistique permettrait de gagner en efficacité, flexibilité et accessibilité, mais pourrait entraîner une perte de contrôle, de marge ou d'identité.

Choisissez les prestataires externes en fonction de leur expertise, fiabilité et compatibilité avec votre réseau. Il est important de sélectionner des prestataires qui ont une connaissance approfondie du secteur d'activité, du marché et du client cible. Il faut également vérifier la qualité, la sécurité et la pérennité des prestations fournies. Il faut enfin s'assurer que les prestataires respectent les valeurs, les normes et les objectifs de votre réseau, et qu'ils sont capables de s'adapter à ses spécificités et à ses évolutions.

Contrôlez la qualité et la cohérence des prestations externes avec votre image de marque et votre stratégie omnicanale. Il est essentiel de garder une maîtrise et une visibilité sur les prestations externes, qui peuvent avoir un impact direct ou indirect sur l'expérience client et la relation de franchise. Il faut définir des cahiers des charges précis et des modalités d'évaluation régulière, et assurer une coordination et une communication efficaces entre les prestataires externes, le franchiseur et les franchisés.

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 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*.