

## En bref

- La collaboration franchiseur-franchisés peut donner lieu à une génération interactive de valeur omnicanale.
- Cela peut se manifester dans quatre domaines successifs : le développement, le test, le déploiement et le perfectionnement des solutions omnicanales.
- La collaboration peut être directe entre le franchiseur et un franchisé, ou impliquer d'autres parties prenantes internes (ex, d'autres franchisés) ou externes (ex, des agences de communication).
- Ces pratiques interactives s'accompagnent d'un risque de codestruction de valeur.



## LA GENERATION INTERACTIVE

## DE VALEUR OMNICANALE DANS LA FRANCHISE

La collaboration entre franchiseurs et franchisés dans le cadre d'une stratégie omnicanale peut générer de la valeur omnicanale de façon interactive. La recherche scientifique mandatée par la FFF<sup>1</sup> met en lumière des pratiques interactives de génération de valeur omnicanale dans quatre domaines, tout en mettant en garde contre les risques de codestruction de valeur. Cette newsletter en propose une synthèse accompagnée de recommandations dans chaque domaine.

La génération interactive de valeur omnicanale a lieu lorsque le franchiseur intervient dans le processus de création de valeur du franchisé (on parle alors de **cocréation**) ou lorsqu'il implique le franchisé dans son propre processus de création de valeur (on parle alors de **coproduction**). Elle peut se manifester dans quatre domaines successifs, relatifs au **développement**, **test**, **déploiement** et **perfectionnement** des solutions omnicanales;

### DEVELOPPER DES INNOVATIONS OMNICANALES

### AVEC LES FRANCHISÉS

Ce domaine couvre notamment une phase d'intelligence, où les acteurs recherchent des informations permettant de cerner les avantages et inconvénients du nouveau canal et des benchmarks des différentes façons de procéder, ainsi qu'une phase de modélisation où les acteurs réfléchissent au design du nouveau canal, voire en négocient les contours.

**Un exemple de cocréation.** Pour augmenter le nombre d'avis clients sur sa page **Google My Business**, un franchisé dans le secteur du bâtiment et de l'énergie a imaginé une solution où le client pourrait directement scanner un QR code à la fin de la prestation qui l'enverrait sur la page du franchisé. Le franchiseur a participé à cette innovation imaginée par le franchisé en développant les QR codes, puisque le franchisé n'avait pas les compétences techniques pour le faire.

**Un exemple de coproduction.** Un franchiseur du secteur de la distribution alimentaire spécialisée a fait appel à ses franchisés pour le développement du projet de **Click & Collect**. Il a fourni à deux commissions de franchisés un benchmark des pratiques dans le secteur d'activité et a recueilli par la suite leurs idées sur un ensemble large de paramètres du projet, avant de co-définir avec eux les paramètres qui seront finalement adoptés.

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

## Recommandations aux franchiseurs

Encouragez les **initiatives locales** des franchisés qui peuvent apporter de la valeur ajoutée au réseau et soutenez-les dans la réalisation technique de leurs projets.

**Impliquez les franchisés** dans le développement des innovations omnicanales que vous proposez, en les sollicitant dès **l'amont** et en tenant compte de leurs retours.

### TESTER DES INNOVATIONS OMNICALES AVEC LES FRANCHISÉS

L'amélioration et l'adoption des innovations omnicanales nécessitent une phase expérimentale pour évaluer la faisabilité et la performance des solutions omnicanales. Le franchiseur peut mener cette phase seul, par exemple au niveau de ses unités propres, ou en collaboration avec ses franchisés.

**Un exemple de cocréation.** Deux franchisés dans le secteur de l'équipement de la maison, avec une forte expérience dans le marketing digital, ont développé une landing page complémentaire au site de l'enseigne pour augmenter la prise de rendez-vous internet. Le service communication du franchiseur a travaillé ensuite étroitement avec les franchisés pour délimiter le périmètre du test de cette innovation et évaluer son potentiel pour le reste du réseau.

**Un exemple de coproduction.** Un franchiseur dans le secteur des services automobiles inclut systématiquement les franchisés dans sa démarche d'A/B test de toutes les innovations liées à l'omnicanalité, bien qu'il dispose d'un nombre suffisant d'unités propres pour conduire ces tests.

## Recommandations aux franchiseurs

Soutenez les franchisés qui proposent des solutions omnicanales locales, en leur fournissant des **outils et des ressources adaptées** pour tester leurs idées. Impliquez les franchisés dans le test des innovations omnicanales que vous proposez, en leur proposant des **incitations** et en tenant compte de leur feedback.

### DEPLOYER DES SOLUTIONS OMNICALES AVEC LES FRANCHISÉS

Cette phase de mise en œuvre d'un canal ou d'une action omnicanale à grande échelle comporte des actions pédagogiques pour convaincre les franchisés d'adopter la nouveauté ainsi que pour les accompagner et les former à l'exploiter de manière optimale. Il s'agit de la phase **la plus intensive** en matière de collaboration entre franchiseur et franchisés.

**Un exemple de cocréation.** Un franchiseur dans le commerce d'articles de mode a cartographié l'ensemble des outils digitaux mis à disposition des magasins et de

## LES QUATRES DOMAINES DE GENERATION INTERACTIVE DE VALEUR OMNICANALE

### Développement

d'un nouveau canal ou d'une nouveauté omnicanale



### Test

d'un nouveau canal ou d'une nouveauté omnicanale



### Déploiement

d'un nouveau canal ou d'une nouveauté omnicanale



### Perfectionnement

et maximisation de l'efficacité d'un canal/action omnicanal existants



leur personnel de vente. Il a par la suite développé du **soutien personnalisé** à chaque magasin et équipe de vente pour les aider à faire le meilleur usage commercial des outils et donc à maximiser la valeur qu'ils peuvent générer à partir de ces outils.

**Un exemple de coproduction.** Plusieurs franchiseurs font intervenir des franchisés dans leur effort de vendre l'omnicanalité en interne au réseau. Ces franchisés, **ambassadeurs de l'omnicanalité**, interviennent alors dans les réunions régionales et en visite avec l'animateur des unités d'autres franchisés, pour présenter les innovations omnicanales à leurs confrères.

### Recommandations aux franchiseurs

Accompagnez les franchisés dans l'utilisation des solutions omnicanales, en leur fournissant de l'**assistance à la fois technique et commerciale** pour maximiser la valeur générée localement de ces solutions.

Mobilisez les franchisés dans le déploiement des solutions omnicanales, notamment en capitalisant sur leur **influence sociale** et leur **crédibilité** auprès de leurs pairs.

## PERFECTIONNER LES SOLUTIONS OMNICALES

### AVEC LES FRANCHISES

Après le déploiement d'une innovation omnicanale, les réseaux les plus performants continuent à surveiller son fonctionnement et son efficacité et à trouver des façons de l'améliorer. Les réseaux s'engagent ainsi dans la durée dans une **amélioration continue** des solutions déployées et dans des efforts pour maximiser la valeur qui peut en être générée.

**Un exemple de cocréation.** Un franchiseur dans le commerce d'articles de mode a dédoublé les fiches **Google My Business** des franchisés pour que les deux parties puissent y intervenir. Cela permet à la fois de garder la réactivité du franchisé et d'injecter du contenu plus précis et enrichi avec des visuels de qualité du côté du franchiseur.

**Un exemple de coproduction.** Un franchiseur dans le secteur de l'équipement de la maison a travaillé avec les franchisés pour faire évoluer les **tableaux de bord** de l'omnicanalité utilisés par les animateurs. Cette

collaboration a comme objectif de faire correspondre les outils des animateurs aux besoins des franchisés, afin que les premiers puissent mieux conseiller les seconds.

### Recommandations aux franchiseurs

Proposez aux franchisés des solutions de **coadministration** de certaines solutions omnicanales pour en maximiser l'efficacité.

**Intégrez** les franchisés dans le perfectionnement des solutions omnicanales, en leur donnant la parole et en tenant compte de leurs suggestions, y compris concernant les outils de gestion de la relation de franchise.

## Les acteurs impliqués dans la génération interactive de valeur

La cocréation et la coproduction peuvent avoir lieu de façon **directe** entre le franchiseur et le franchisé, ou **en réseau**, en impliquant des parties prenantes tierces.

Les trois schémas interactifs **directs** les plus courants sont :

La collaboration entre un franchisé et un animateur réseau ;

La collaboration entre un franchisé et les membres d'une direction fonctionnelle du franchiseur, par exemple la direction marketing ;

La collaboration tripartite entre un franchisé, un animateur et les membres d'une direction fonctionnelle.

Les deux schémas interactifs **en réseau** les plus courants sont :

La collaboration facilitée par le franchiseur entre un franchisé et un autre franchisé ;

La collaboration facilitée par le franchiseur entre un franchisé et une partie prenante externe (ex., une agence de communication).

## ATTENTION À LA CODESTRUCTION DE VALEUR OMNICANALE !

Si la collaboration entre le franchiseur et les franchisés peut améliorer la valeur omnicanale générée, elle peut aussi entraîner des risques de **codestruction** de valeur, au moins dans quatre domaines :



**1) Le ralentissement** de la transformation omnicanale, par la mise en place d'une démarche collaborative



**2) La sur-mobilisation** des ressources du franchiseur et/ou des franchisés due à la collaboration, en comparaison aux ressources nécessaires si une seule partie était impliquée



**3) La destruction de valeur relationnelle**, si les franchisés ressentent que la collaboration n'est pas authentique ou leur voix n'est pas assez prise en compte



**4) La cannibalisation entre canaux**, lorsque la collaboration crée des solutions redondantes avec celles déjà mises en place par chaque partie

## 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.