

En bref

- Les enjeux juridiques de l'omnicanalité dans la franchise se structurent autour de la relation avec les consommateurs et celle avec les franchisés.
- La gestion de la data omnicanale et l'adaptation des conditions de vente aux différents canaux sont particulièrement importants pour bien encadrer la relation avec les consommateurs.
- Le choix entre différents outils juridiques, la répartition de la valeur omnicanale et la contractualisation des zones de chalandise et d'exclusivité sont les principaux enjeux dans la relation avec les franchisés.



LE SAVOIR-FAIRE JURIDIQUE

DANS UNE ÈRE OMNICANALE

L'omnicanalité donne lieu à des enjeux juridiques particuliers dans le cadre des réseaux de franchise. La recherche scientifique mandatée par la FFF¹ met en lumière ces principaux enjeux, qui se structurent autour de deux pôles : la relation du réseau avec les consommateurs et la relation du franchiseur avec les franchisés. Cette newsletter propose une synthèse de ces enjeux.

La mise en place de stratégies omnicanales modifie profondément la relation du réseau à ses consommateurs ainsi que celle du franchiseur à ses franchisés. Dans ce cadre, l'omnicanalité soulève des enjeux juridiques importants pour la franchise. Des études de cas auprès de neuf réseaux de retail et de services permettent de distinguer les principaux enjeux juridiques de l'omnicanalité relativement à la relation avec les consommateurs ou avec les franchisés.

LES ENJEUX JURIDIQUES DANS LA RELATION AVEC

LES CONSOMMATEURS

Deux enjeux juridiques sont particulièrement importants au niveau de la relation avec les consommateurs, relativement à la gestion de la data et des conditions de vente pour les différents canaux.

1 La gestion de la data omnicanale

Les stratégies omnicanales intensifient le besoin de collecter, stocker et traiter des données clients, qui sont souvent au cœur du processus de création de valeur

omnicanale. Au-delà d'une simple mise en conformité par rapport aux exigences du cadre RGPD qui s'imposent à tous les acteurs du marché, quatre points viennent renforcer la complexité de la gestion de la data dans un cadre de franchise.

Le premier point renvoie à la **gestion du consentement du client** en matière de collecte et de traitement de ses données. Une particularité des réseaux de franchise à cet égard est d'être composés de deux niveaux juridiquement distincts : le franchiseur et le franchisé. Le consentement accordé à l'une des deux entités ne vaut pas automatiquement pour l'autre. Une solution possible est alors de collecter un double consentement.

Le deuxième point, lié au précédent, renvoie à la capacité du réseau dans son savoir-faire data de **suivre le parcours du client et son point d'entrée en contact avec la marque**. En effet, selon que ce point de contact appartienne au franchiseur ou à un franchisé,

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

cela peut entraîner des conséquences juridiques sur la possibilité de chaque partie de mener des actions marketing ciblant ce consommateur.

Le troisième point renvoie à la question de **l'appartenance de la data à une marque spécifique dans le cadre des groupes multi-marques**. Certains de ces groupes mettent en effet en place une stratégie omnicanale omni-marque, axée non seulement sur un parcours fluide à travers les différents points de contact de la même marque, mais également sur la satisfaction des besoins du client à travers l'ensemble de l'offre de l'entreprise. Cela soulève alors la question juridique de la possibilité d'exploitation des données clients par les équipes marketing des différentes marques.

Enfin, le quatrième point renvoie au besoin de **considérer ces questions juridiques sous un prisme stratégique et commercial**. En effet, certaines options juridiques peuvent assurer à court et moyen termes la circulation fluide des données parmi les différents acteurs du réseau ou du groupe qui le détient, mais poser d'autres problèmes au moment de la séparation juridique potentielle entre les acteurs. La copropriété des données clients entre le franchiseur et le franchisé permet d'illustrer ce point

2 L'adaptation des conditions de vente aux différents canaux

Les réseaux de franchise doivent veiller à adapter leurs conditions de vente doublement. D'une part, l'évolution rapide des services proposés par le réseau

Deux domaines avec des enjeux juridiques dans la relation avec les consommateurs



La gestion de la data omnicanale



L'adaptation des conditions de vente aux différents canaux

aux consommateurs **requiert une rapidité parallèle dans l'évolution des conditions de vente proposées**. Toutefois, cela ne semble pas poser de problèmes particuliers aux franchiseurs car, malgré une relation de long terme qu'ils construisent avec leurs clients, les transactions demeurent limitées dans le temps, permettant de renouveler les conditions de vente rapidement sans répercussion sur les transactions conclues précédemment avec le client.

D'autre part, les différents canaux de vente ayant chacun ses spécificités, cela pourrait nécessiter du réseau d'**adapter les conditions de vente à chaque canal**, voire d'en développer des nouvelles parfois. Cela se révèle par exemple important dans le cadre des ventes d'équipements qui nécessitent une signature, avec parfois un cadre différent pour la signature lors d'une transaction en magasin et la signature électronique lors des ventes à distance.

LES ENJEUX JURIDIQUES DANS LA RELATION AVEC

LES FRANCHISÉS

L'omnicanalité soulève également des questions juridiques concernant la relation franchiseur-franchisés avec trois principaux enjeux, relativement au choix des outils juridiques, la répartition de la valeur omnicanale et la contractualisation des zones de chalandise et d'exclusivité.

Trois domaines avec des enjeux juridiques dans la relation avec les franchisés



Le choix entre différents outils juridiques (contrat, avenants, chartes)



La répartition de la valeur omnicanale entre franchiseur et franchisés



La contractualisation des zones de chalandise et d'exclusivité

1 Le maniement des différents outils juridiques à disposition

Les franchiseurs ont à leur disposition plusieurs outils pour encadrer la relation avec les franchisés, dont notamment le contrat de franchise. Avec l'accélération de l'omnicanalité, de nouveaux défis qui ont besoin d'être encadrés contractuellement ne cessent d'apparaître. Les franchiseurs ont deux façons complémentaires de faire face à cette question.

D'une part, les franchiseurs ont recours à une rédaction des **contrats** qui laisse de la marge à l'évolution. L'objectif dans ce cas est de ne pas devoir apporter de modifications au contrat à court terme si certains changements venaient à se produire. D'autre part, ils ont recours à **des outils complémentaires au contrat, notamment des chartes liées aux nouveaux canaux ou à leur évolution**, et qui permettent d'encadrer le comportement des franchisés sans pour autant apporter de modification au contrat.

Un autre outil complémentaire au contrat est le manuel opératoire de la franchise. Bien que n'ayant pas la même valeur juridique, il peut représenter pour le franchiseur un complément aux dispositions contractuelles.

2 La répartition de la valeur générée par l'omnicanalité

La répartition de la valeur omnicanales entre le franchiseur et ses franchisés ressort comme une des questions cruciales pour la réussite de cette stratégie, tellement elle pourrait affecter d'une part le niveau d'adhésion des franchisés aux actions omnicanales, et d'autre part la qualité de la relation de franchise. Pour clarifier, il s'agit de statuer sur **comment le chiffre d'affaires généré sur des canaux comme le site web du franchiseur ou sur des actions conjointes comme le Click & Collect est réparti entre le franchiseur et ses franchisés.**

Choix et évolution des outils juridiques

Les choix d'outils pour encadrer l'omnicanalité dans la relation de franchise doivent prendre en compte les éléments suivants :



Le choix d'inclure certains éléments dans une charte ou annexe, ou plutôt de les inclure dans le corps du contrat, peut découler de l'importance stratégique du sujet et des modifications à apporter.



En matière d'échéance, quand des changements sont apportés au contrat, les franchiseurs les intègrent systématiquement aux nouveaux contrats et ont généralement recours à des avenants au contrat pour les franchisés actuels du réseau. Ces derniers ont jusqu'à la fin du contrat actuel pour accepter ces modifications, le renouvellement étant la date à laquelle ils doivent reprendre le contrat avec ses nouveautés.



Les changements contractuels doivent idéalement s'accompagner, en amont, d'efforts de communication interne et de pédagogie de la part du franchiseur, afin de gagner l'adhésion des franchisés.

La majorité des réseaux a fait le choix d'allouer le chiffre d'affaires généré par une vente en ligne, dans sa totalité ou partiellement, au franchisé dont le client provient de la zone contractuelle de chalandise. Ce choix est principalement motivé par la volonté de réduire la perception d'une concurrence interne du franchiseur aux franchisés.

Lorsque le chiffre d'affaires est partiellement réalloué au franchisé, cela nécessite de déterminer une clef de répartition au sein du réseau. Cette clef est négociée avec les franchisés et intégrée dans le contrat. La philosophie générale derrière la répartition repose sur la contribution de chaque partie dans la génération de la valeur. Cependant, cela nécessite une capacité technique du franchiseur à identifier dans le parcours du client les points d'entrée pour chaque transaction et le rôle relatif de chaque partie dans la transaction.

La contractualisation des zones de chalandise

Selon les directeurs du développement et directeurs juridiques interrogés, l'omnicanalité n'a pas introduit de changements sur la façon dont les zones géographiques attribuées à un franchisé sont déterminées. Toutefois,

si les zones géographiques contractualisées sont respectées, elles sont parfois difficiles à délimiter en réalité à cause d'une confusion qui peut naître entre les zones contractuelles et les zones d'efficacité des campagnes de communication.

La question des zones contractualisées acquiert une importance particulière en relation à la question de la répartition de la valeur présentée précédemment. Particulièrement, cela concerne le cas de commandes en ligne par des clients provenant d'une zone qui n'est actuellement attribuée à aucun franchisé. Certains réseaux profitent de cette situation pour garder ce type de vente comme une vente directe du franchiseur. D'autres, plus soucieux de la relation de franchise, l'attribuent au franchisé le plus proche géographiquement.

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*.