

Proposition of communication
Chaire ISRN
Ecole polytechnique
03 novembre 2011

Franchise et stratégies « multi-canal »

Gérard CLIQUET
CREM UMR CNRS 6211
Université de Rennes 1
IGR-IAE
11, rue Jean Macé
CS 70803
35708 RENNES Cedex 7 FRANCE
gerard.cliquet@univ-rennes1.fr

Franchise et stratégies « multi-canal »

Résumé : Après une mise au point sémantique concernant les concepts de canal et « multi-canal », ce papier développe les difficultés inhérentes aux réseaux de franchise et liées à la mise en œuvre de stratégies dites « multi-canal ». En particulier, il traite de l'ouverture de sites web transactionnels par les franchiseurs et évoque les solutions mises en place par deux grands réseaux français pour éviter les problèmes d'empiètement territorial. Puis, sont abordés les questions liées à l'ouverture de sites web transactionnels par les franchisés avant de s'intéresser à l'utilisation de sites web et des réseaux sociaux pour attirer des franchisés au sein d'une stratégie de communication elle aussi « multi-canal ».

Mots clés : Empiètement territorial, franchise, multi-canal, réseaux sociaux, sites web.

Abstract: This paper addresses first the concepts of channel and multi-channel before developing difficulties of defining multi-channel strategies related to franchise networks. It deals more specifically with selling websites opening by franchisors and evokes solutions implemented by two large French franchise systems to avoid encroachment problems. Then transactional website opening by franchisees are discussed before considering websites and social network uses to attract potential franchisees within a multi-channel strategy of communication.

Keywords: Encroachment, franchise, multi-channel, social networks, websites.

Franchise et stratégies « multi-canal »

Introduction

Le « multi-canal » est aujourd'hui l'une des expressions les plus souvent entendues dans le monde de la distribution et du commerce de détail et au-delà dans toute la sphère marketing. De nombreux travaux de chercheurs apparaissent tous les jours dans les revues scientifiques et le lecteur assidu en particulier des travaux en français est frappé, d'un côté, par l'avalanche de ces travaux et donc la rapidité avec laquelle ils « sortent », et de l'autre, par un sentiment de confusion dans l'utilisation des termes employés dans ces articles : on y parle de « stratégies multicanales » (sic), de cross-canal (re-sic), ... sans parler des confusions concernant la notion de canal : parle-t-on de canal de distribution ou de canal marketing ? Avant toute chose, il est donc nécessaire de clarifier les notions de canal et de « multi-canal ».

Le canal marketing plutôt que le canal de distribution

En 1979, Robert Lusch nous invitait à supprimer de notre vocabulaire l'expression « canal de distribution » pour la remplacer par celle plus moderne de « canal marketing ». Il est toujours dommageable de se priver d'une expression. Je préférerais donc dire qu'un canal marketing est composé de deux canaux :

- d'une part, un canal de distribution ;
- et d'autre part, un canal de communication.

Pour avoir oublié cette évidence, et suite à une envolée des cours boursiers parmi les plus spectaculaires jamais vues, beaucoup d'entreprises créées sur le « net » ont disparu

prématurément au début des années 2000 entraînant ainsi une dégringolade boursière dont nous ne sommes pas encore sortis.

Curieusement, beaucoup d'auteurs considèrent la franchise comme un canal marketing. Mais alors quel rapport avec Internet ? En fait, on peut classer les canaux marketing suivant plusieurs critères. En voici cinq parmi lesquels certains se croisent :

- la longueur du canal : long, court, ultracourt (typologie la plus classique) ;
- l'organisation du canal : en succursalisme, en franchise, en coopérative, ... ;
- le support physique de vente : le magasin, l'envoi postal, le téléphone, le micro-ordinateur (Internet et l'e-commerce), le *smartphone* (ou « intelliphone » pour le m-commerce) ;
- la formule de vente : en magasin traditionnel, en magasin en libre choix, en magasin libre-service, par correspondance, par connexion téléphonique et/ou électronique, ... ;
- le format de magasin : magasin de proximité, magasin spécialisé, supermarché, hypermarché,

Internet a pris une telle importance qu'aujourd'hui, traiter du « multi-canal » revient à parler uniquement du passage du « *brick and mortar* » au « *click and mortar* » même s'il existe aussi le « *click and collect* » qu'en France on appelle le « *drive* » chez les grands distributeurs alimentaires mais qu'on trouve aussi dans le non alimentaire.

Qu'est-ce que le « multi-canal » ?

De là, l'expression « multi-canal » s'est développée et elle n'est donc pas simple du tout. On peut raisonnablement se demander ce qu'est le « multi-canal ». Le « multi-canal » est à la fois

une stratégie et une organisation. En tant que stratégie, il s'agit simplement de décider si les produits de l'entreprise sont vendus dans un seul et même canal (i.e. les produits vendus exclusivement en pharmacies) ou dans plusieurs canaux ce qui est le cas le plus fréquent. En d'autres termes, et si on s'en tient à la définition et à la classification données toutes deux en introduction, la plupart des entreprises pratiquent le « multi-canal » en tant que stratégie parfois même sans le savoir.

En tant qu'organisation, le « multi-canal » est plus complexe à analyser. Une étude réalisée pour le compte d'IBM il y a quelques années par des chercheurs de l'Université de Santa Clara (Achabal, Kalyanam, Chu et Bladgett, 2005) montre bien comment l'organisation du « multi-canal » peut évoluer au sein d'une entreprise. Ils décrivent l'organisation du « multi-canal » comme la présence simultanée de canaux de distribution différents au sein d'une même firme : beaucoup d'entreprises ont d'ailleurs commencé ainsi et on aboutit la plupart du temps à la co-habitation de « silos », chaque canal représentant un « silo », autrement dit de systèmes de vente exclusifs l'un de l'autre. Le résultat est généralement une concurrence interne plus ou moins saine entre les deux « silos ». Les entreprises évoluent alors vers ce que les auteurs appellent une organisation « *cross-channel* » ou « trans-canal » en français. Cette évolution se fait en deux temps : dans un premier temps, on peut parler d'organisation « inter-canal » dans la mesure où les canaux collaborent à travers des interrelations dont doivent bénéficier les acheteurs. Le « trans-canal » est défini par Achabal *et al.* (2005) comme une organisation « multi-canal » qui, de par les interrelations existantes entre les canaux et une répartition judicieuse des produits en fonction de ces canaux, doit permettre des gains de productivité (Ingene, 1984) et donc une rentabilisation de cette organisation (Huré, Vo, Cliquet et Durand, 2011). Pour ce faire, il est important de bien connaître toutes les expériences vécues avec un distributeur aussi bien du côté producteur (Achabal *et al.*, 2005 ;

Payne et Frow, 2004) que du côté consommateur (Huré et Cliquet, 2011). On pourrait avancer la définition suivante de la stratégie « transcanal » :

La stratégie « trans-canal » vise à optimiser la productivité tant du distributeur que du consommateur en développant des interrelations entre les canaux utilisés par l'entreprise dans une optique d'amélioration à la fois de la rentabilité de la firme de distribution et de l'efficacité du processus d'achat du client.

Cette complexité à la fois organisationnelle et commerciale ne s'arrange pas avec l'arrivée du m-commerce. En effet, la diffusion extrêmement rapide des « intelliphones » oblige les entreprises à repenser leur stratégie. Internet sur micro-ordinateur permet au client, d'une part, de s'informer, et d'autre part, d'acheter et ce à n'importe quel moment : on retrouve bien là l'idée de canal marketing. Internet sur « intelliphone » permet au client d'acheter non seulement n'importe quand, mais aussi et surtout n'importe où : le concept d'ubiquité du processus d'achat prend alors tout son sens (Cox, 2004).

Objectif et plan du papier

L'objectif de ce papier est de montrer les enjeux et les difficultés de mise en œuvre du « multi-canal », de « l'inter-canal » et du « trans-canal » et ce dans le cadre d'un canal organisationnel, celui des réseaux en franchise. J'insisterai davantage sur trois points importants : la mise en place d'un système de vente par Internet par le franchiseur, puis par le franchisé, et enfin le recrutement des franchisés puisque le franchiseur est aussi sur un marché composé de « distributeurs » potentiels que sont les franchisés. Dans les deux premiers cas, il s'agit de traiter de canaux marketing (communication et distribution) alors que dans le troisième cas, il s'agit de considérer Internet uniquement comme un canal de communication.

Ce papier commencera donc par définir les enjeux et les difficultés de mise en œuvre du « multi-canal » pour les franchiseurs vis-à-vis des clients avant d'aborder la même problématique du côté des franchisés et cela sera suivi d'une analyse des enjeux et difficultés de cette stratégie et de cette organisation dans leurs opérations d'approche des franchisés potentiels.

1. Ouvrir un site Internet de vente pour un franchiseur : enjeux et obstacles

Les enjeux du « multi-canal » sont pour les réseaux de franchise, comme on l'a vu en introduction, à la fois commerciaux et managériaux. Et on considérera ici le « multi-canal » comme une stratégie à l'intérieur d'un type précis d'organisation : les réseaux de franchise sachant que ceux-ci sont aujourd'hui pour une grande part des réseaux mixtes (Bradach, 1997 ; 1998 ; Cliquet, 2000 ; 2002) autrement dit des réseaux composés d'unités franchisées certes mais aussi d'unités en propre ou succursales. Les enjeux commerciaux des stratégies « multi-canal » sont évidemment liés essentiellement au développement du commerce par Internet. On va s'apercevoir que le développement de l'e-commerce et donc des stratégies « multi-canal » font émerger des risques d'opportunisme bidirectionnel autrement dit aussi bien de la part des franchiseurs que des franchisés.

Si on se place du côté du franchiseur, le problème posé par le lancement d'un site concerne, au-delà des difficultés techniques inhérentes à ce genre d'opérations, essentiellement ce que les Américains nomment l'*encroachment*, autrement dit l'empiètement sur le territoire des franchisés (Fontenot, Keaty et Srivastava, 2006). Mais il ne s'agit pas d'un problème de cannibalisation comme l'indiquent Ghosh et Craig (1991) car les franchisés étant indépendants juridiquement, ils ne peuvent cannibaliser les ventes d'un autre franchisé du réseau : la cannibalisation ne peut concerner qu'une seule et même entreprise qui développe ses ventes à son propre détriment (sinon, toutes les entreprises sont cannibales !). C'est un

problème plus général qui est abordé ici, l'une des principales difficultés rencontrées a trait à l'exclusivité territoriale. Les conflits sur ce sujet ne sont pas rares dans les réseaux au niveau local. Or avec Internet, le problème prend une dimension plus globale. En effet, l'ouverture d'un site de vente permet au franchiseur, et à l'opérateur de réseaux d'une manière générale, de satisfaire la demande des clients de manière « extra-territoriale »... tout en empiétant sur le territoire de tous les franchisés.

Une étude a été menée aux Etats-Unis (Kaufmann, Cliquet et Achabal, 2010) à partir d'une liste quasi exhaustive des franchiseurs américains ayant un site Internet. Ce site peut être soit purement informatif, soit informatif et destiné à la vente. Et c'est là que l'idée de mixité des réseaux prend tout son sens. Un réseau de franchise peut être plus ou moins mixte : en moyenne, les réseaux français et brésiliens ont un peu plus de 30% de succursales dans leurs réseaux alors que les réseaux américains n'en possèdent qu'à peu près 15% si on en croit l'étude comparative de Dant, Perrigot et Cliquet (2008). L'étude de Kaufmann *et al.* (2010) telle qu'elle a été présentée au congrès ISoF à Sydney en juin 2010 montre que plus le pourcentage d'unités franchisées est élevé, et moins le franchiseur possède de site de vente. Cela implique à l'évidence qu'il existe un problème. L'étude quantitative est toujours en cours et doit désormais se faire en France. Pour l'instant, seules des interviews très approfondies ont été réalisées auprès de responsables de deux grandes entreprises françaises : le groupe Carrefour et le groupe Beaumanoir, afin de pouvoir dégager des pistes pour des solutions durables en la matière. Des interviews du même type devront aussi être menées aux Etats-Unis.

Les solutions du groupe Carrefour

Le groupe Carrefour est devenu, suite à de multiples acquisitions et fusions, le deuxième distributeur du monde après l'Américain Wal-Mart. Pourtant, quand il fusionne en septembre

1999 avec le groupe Promodès, beaucoup sont surpris de constater que Carrefour devient subitement le premier franchiseur de France avec plusieurs milliers d'unités de vente. La franchise n'est pas du tout dans l'esprit Carrefour de l'époque, et de plus, arrive à grands pas sur le marché Internet et le développement de l'e-commerce. Cela n'empêche pas Carrefour de créer deux sites webs en 2000 : un site d'information sur l'entreprise (www.carrefour.com) et un site transactionnel, autrement dit un site de vente, destiné à y vendre certaines catégories de produits (www.ooshop.carrefour.com). Un entretien avec l'ancien directeur marketing du groupe (Kaufmann, Cliquet et Achabal, 2010) a pu montrer combien il était difficile de rentabiliser un site transactionnel pour un distributeur. Le risque le plus clairement évoqué, dans un réseau mixte comme celui des Carrefour Market (chaîne de plus de 1000 supermarchés situés en France dont 40% environ sont en franchise) comme pour les réseaux franchisés de magasins de proximité Carrefour Contact, Carrefour City, Carrefour Montagne, voire encore Shopi, 8 à Huit, Marché Plus et Proxi, est celui non de la cannibalisation car ce terme, encore une fois, n'est pas approprié ici, franchiseur et franchisés étant juridiquement indépendants, mais de l'empiètement territorial (*encroachment* en anglais) du site du franchiseur vis-à-vis du territoire du franchisé. On retrouve bien là le risque que l'étude ci-dessus sur le marché américain avait mis en avant. La proportion de succursales étant très élevée chez Carrefour Market, et beaucoup plus élevée encore dans les magasins de proximité, le lancement d'un site transactionnel est hautement risqué. Quelles solutions ont-elles été mises en œuvre par Carrefour pour contourner cette difficulté ? En fait, il s'agit d'un cheminement de solutions en fonction des différentes situations. Le site Ooshop a commencé par effectuer des livraisons à domicile et c'est la situation qui pose le plus de problèmes. En effet, un client peut ainsi directement commandé ses courses sans avoir recours au supermarché franchisé (ou au magasin de proximité tout aussi franchisé) auquel il allait s'approvisionner auparavant. Afin d'éviter tout litige avec le franchisé, Carrefour se sert de la

carte de fidélité (plus de 80% des clients Carrefour sont « encartés ») : le client a intérêt à introduire son numéro de carte pour bénéficier des avantages du système de fidélité et Carrefour connaît alors l'adresse du client et peut attribuer la vente au magasin où le client achète ses courses habituellement. Si le client n'a pas de carte de fidélité, le site lui demande d'indiquer son magasin Carrefour habituel afin de rendre à César ce qui lui appartient. Si le client oublie ou ne veut pas indiquer son magasin Carrefour habituel, il doit indiquer son adresse pour être livré : ainsi le système peut affecter cette vente au Carrefour le plus proche, mais en fait, la vente est attribuée à l'entreprise Carrefour (Kaufmann, Cliquet et Achabal, 2010). La livraison à domicile des supermarchés reste un phénomène relativement marginal en France, donc pour le moment, la question est elle aussi marginale. Avec l'arrivée du drive, le problème change de nature car en fait, il ne se pose plus, le magasin reprenant son rôle d'encaisseur de la transaction. La réintégration du magasin dans le processus d'achat, en l'occurrence à travers l'implantation d'un système drive (Picot-Coupey et al., 2009) ou « click and collect », peut donc constituer une assurance contre le litige territorial (Kalnins, 2004) ... pour les supermarchés : mais qu'en est-il des magasins de proximité ?

Les solutions du groupe Beaumanoir

Les solutions proposées par le groupe Beaumanoir sont très différentes. Le groupe Beaumanoir, basé à Saint-Malo, possède près de 2000 magasins dont environ 30% de succursales sous plusieurs enseignes de prêt-à-porter (Cache-Cache, Bonobo, Patrick Bréal, Scottage et une chaîne acquise en 2009 : Morgane). La proportion d'unités franchisées est largement inversée comparée à Carrefour (70%/30% par rapport à 40%/60% chez Carrefour). En fait, il ne s'agit pas de franchise au sens strict mais de commission-affiliation, système très proche de la franchise avec une nuance de taille : le stock reste la propriété du franchiseur pour des raisons évidentes de protection des franchisés. En effet, dans un marché très soumis aux aléas de la mode et des saisons pour ne pas dire du climat, il est important de pouvoir

réorienter géographiquement le stock des invendus et seul l'opérateur du réseau, à savoir le franchiseur peut se charger de cette opération. Le problème de l'empiètement territorial semble plus crucial avec une forme organisationnelle là encore mixte mais plus franchisée que possédée en propre. Le groupe Beaumanoir a ouvert quatre sites web : deux sites informationnels (www.groupebeaumanoir.com et www.patrice-breal.fr) et deux sites transactionnels (www.cache-cache.fr et www.bonoboplanet.com). Un cinquième site a été ouvert suite au rachat de l'enseigne Morgan qui se trouve être à la fois informationnel et transactionnel (www.morgandetoi.com). Il convient tout de même de relativiser pour le moment cette question car le groupe Beaumanoir n'a commencé ses ventes sur son transactionnel qu'en 2008 avec un montant des ventes qui représente encore un faible pourcentage du chiffre d'affaires total. Mais l'entreprise est consciente que tout peut changer dans l'avenir. Des entretiens avec le fondateur du groupe et avec le président de la filiale logistique CL@g et de la filiale d'e-commerce Korben (Kaufmann, Cliquet et Achabal, 2010) ont permis de révéler que les problèmes d'empiètement territorial, sans vouloir mettre la lumière sous le boisseau, avaient été volontairement évités car les marges restent très faibles et donc les profits à partager très restreints. Le groupe a alors préféré définir une véritable stratégie d'e-commerce à travers un système intégré de gestion de la relation client (*e-CRM*). D'abord, le groupe considère l'e-commerce davantage comme un moyen d'améliorer le trafic client au sein des magasins que comme une source de profits supplémentaires. Les sites sont en premier lieu conçus pour faciliter le choix du client : il s'agit donc bien ici d'une stratégie d'optimisation de l'utilisation des canaux telle que définie par Achabal et al. (2005). Et cette politique peut se résumer ainsi : « Moi, franchiseur, j'attire les clients à l'aide d'Internet et les pousse à visiter vos magasins, et vous, franchisés, vous m'aidez à développer ma gestion de la relation client et alors, je serai capable de vous aider sur votre marché local. » Il s'agit là d'une véritable amélioration de la conception des réseaux mixtes telle que définie par Bradach

et Eccles (1989) et développée par Bradach (1997 ; 1998) et qui doit permettre à la fois une plus grande sensibilité aux conditions environnementales et donc une plus grande flexibilité et réactivité du réseau mixte en question. Et on retrouve là la vision énoncée par Achrol et Kotler (1999) qui voyaient déjà la firme passer du statut de marketeur de biens et services à celui de consultant du client et gestionnaire de ses actifs (marchands) de consommation : *“marketer of goods and services to being a customer consultant and manager of his or her saleable consumption assets”*. Et l’e-commerce apparaît ici comme un moyen d’impliquer le client dans la gestion des canaux de manière active et donc davantage comme un canal informationnel que comme un canal transactionnel : nous retrouvons bien la difficulté pour des réseaux fortement franchisés de développer des sites de vente sur Internet sans risquer de porter préjudice aux franchisés. Cela correspond aussi, du moins pour le moment, à la conception qu’ont de nombreux consommateurs, à savoir qu’on s’informe sur Internet et qu’on achète en magasin (Schröder et Zaharia, 2008; Verhoef, Neslin et Vroomen, 2007), même si on constate un début de renversement de cette tendance aujourd’hui (Vanheems, 2010b). Ce renversement pourrait être la concrétisation d’un autre renversement, théorique celle-là : le renversement de l’asymétrie d’information. La notion d’asymétrie d’information développée suite à l’article fameux d’Akerlof (1970) sur le « *lemon principle* » constitue en fait le constat que dans une transaction l’acheteur est moins informé que le vendeur : on observe l’inverse dans un nombre de cas croissant aujourd’hui sur les marchés (Vanheems, 2010a).

Déjà McGoldrick and Collins (2007) soulignaient les difficultés grandissantes que risquaient de rencontrer les distributeurs à mesure que les consommateurs utiliseront les différents canaux mis à leur disposition. Et encore une fois, puisque j’ai défini ainsi le trans-canal, il n’y a de solution que dans un équilibre entre les gains de productivité des distributeurs et ceux des consommateurs (Ingene, 1984 ; Anitsal et Schumann, 2007) sachant que ceux-ci adopteront,

et adoptent déjà, des comportements de plus en plus opportunistes allant visiter des magasins avant d'acheter ... sur Internet ! De même, dans la relation franchiseur-franchisés, il était admis que le franchisé avait une position géographique plus favorable pour mieux connaître son marché local (Minkler, 1990). Avec une stratégie comme celle initiée par le groupe Beaumanoir, le franchiseur a des chances de renverser là encore l'asymétrie informationnelle.

Les solutions des groupes Carrefour et Beaumanoir sont-elles « durables » ? Elles sont à l'évidence bien différentes l'une de l'autre, et pas seulement dans leur description physique, mais aussi et surtout dans leur philosophie générale : Carrefour opte pour une solution quasi automatisée quand Beaumanoir préfère en faire un véritable instrument de gestion stratégique de la clientèle qu'il automatise certes (*e-CRM*) mais c'est l'information remontée du terrain qui est informatisée, ce qui constitue une solution ou plutôt un évitement au problème de l'empiètement territorial dans un réseau fortement franchisé, alors que Carrefour utilise son système informatisé pour résoudre le problème posé de l'empiètement territorial il est vrai dans un réseau minoritairement franchisé. Cette solution d'intégration du système d'*e-CRM* dans la stratégie « multi-canal » avait déjà été suggérée par Payne et Frow (2004) mais pas dans le cadre de la franchise. C'est à n'en pas douter une avancée dans la mise en œuvre de l'optimisation des stratégies « multi-canal » en fait vers le « trans-canal » telles que définies par Achabal et al. (2005) et Easingwood et Coelho (2003).

L'arrivée rapide des « intelliphones » risque de poser le problème de l'empiètement territorial de manière radicalement différente pour les franchiseurs dans la mesure où l'ubiquité du processus d'achat (Cox, 2004 ; Picot-Coupey, Gonzalez et Cliquet, 2012) va rendre la problématique territoriale plus complexe d'un point de vue juridique et de gestion : un client en déplacement pourra visiter un magasin franchisé dans une région éloignée de celle où il demeure et à l'aide de son « intelliphone » pourra commander le produit chez son fournisseur

habituel, magasin franchisé de la même enseigne mais indépendant du premier. Alors, la solution Carrefour apparaîtra peut-être un peu dépassée.

2. Ouvrir un site Internet de vente pour un franchisé : enjeux et difficultés

La Commission Européenne l'a rappelé : « Tout distributeur doit rester libre d'utiliser Internet pour sa publicité ou la vente de ses produits et en aucun cas le fournisseur ne peut se réserver à lui seul la publicité et les ventes sur Internet » (2000/C291/01 à propos des contraintes verticales avec quelques exceptions, paragraphe 51). Mais en 2010, la Commission a précisé sa pensée à travers de nouvelles directives valables à partir du 1^{er} Juin 2010 reconnaissant clairement que d'une part « Internet est un outil puissant permettant d'atteindre un plus grand nombre et une plus grande variété de clients qu'à l'aide des méthodes traditionnelles... [et que]... en principe chaque distributeur doit rester autorisé à utiliser Internet pour vendre ses produits », mais que d'autre part : « le fournisseur peut exiger des normes de qualité pour le site Internet pour revendre ses biens ». Par ailleurs, concernant certains produits (montres, matériel stéréo, *home cinema* et produits de beauté), un « *pure player* » peut se voir opposer un refus de vente par un fournisseur, donc par un franchiseur, et sans que ce dernier ait à formuler une quelconque justification. Dans un système de franchise, franchiseur et franchisés sont des entités économiques indépendantes. Si on s'en tient à la directive de 2000, le franchisé peut ouvrir le site qu'il veut, mais depuis l'an passé, le franchiseur peut avoir des exigences de qualité et de respect de l'uniformité de son concept. Une chose est sûre : l'ouverture par un franchisé d'un site web transactionnel pose des questions qui peuvent rapidement se transformer en problèmes voire en litiges et en conflits.

Le respect de l'uniformité du concept

L'un des principaux dangers face à l'ouverture d'un site de vente par un franchisé réside dans l'incapacité de ce site à respecter les normes du concept à la base de la création du réseau de franchise. En effet, l'uniformité est une notion d'une très grande importance pour un réseau de franchise afin de préserver et le concept (Bradach, 1997 ; 1998 ; Kaufmann et Eroglu, 1998) et la marque (Streed, 2007 ; Streed et Cliquet, 2007). Si tous les franchisés se mettent à ouvrir leur site dans n'importe quelle condition, on peut aisément imaginer les dégâts sur le concept commercial et la marque. Perrigot, Basset, Briand-Meledo et Cliquet (2011) rappellent que, si juridiquement on ne peut contester le droit du franchisé à ouvrir son propre site transactionnel, il convient d'envisager comment le franchiseur peut, de son côté, faire en sorte que ce site ne vienne pas compromettre ses efforts en matière de cohérence et d'uniformité du concept et donc en matière de visibilité de la marque. Ils expliquent aussi que seules, les ventes passives sont autorisées pour le franchisé et en aucune manière les ventes actives à savoir les ventes qui résulteraient d'action de promotion envers des clients situés hors de son territoire : nous nous retrouverons une nouvelle fois face à un problème d'empiètement territorial (« *encroachment* »).

Faire respecter l'uniformité ?

Une fois spécifié que seules, les ventes passives sont autorisées, la question principale est : comment le franchiseur peut-il faire respecter les normes de qualité dans les sites développés par ses franchisés ? Les différences en matière de ressources techniques, humaines, financières et concernant l'orientation entrepreneuriale entre franchisés peuvent expliquer pourquoi les sites web des franchisés sont susceptibles de diverger en termes de qualité. Même si on ne peut considérer Internet comme un magasin, le maintien de l'uniformité du concept, deuxième challenge à relever dans un réseau de franchise (Bradach, 1998), vaut aussi bien pour les magasins que pour les sites web et se posent de manière similaire en termes à la fois managériaux et marketing. Concernant le marketing, le franchisé doit respecter les

éléments du mix, à savoir d'abord offrir l'ensemble des produits et services du réseau, et les éléments constants de la communication à travers la charte graphique (logotype, symbole, etc.). Deux autres éléments du mix sont plus délicats à traiter : le prix et la promotion. Comment exiger d'un franchisé qu'il respecte les prix alors que le franchiseur ne peut les lui imposer sans risquer de se voir requalifier son réseau en chaîne succursaliste ? Il en est de même pour les promotions qui sont le plus souvent liées au prix ? Deux magasins franchisés peuvent-ils pratiquer deux promotions différentes ? On pourra rétorquer que des magasins peuvent aussi définir des stratégies de prix et de promotions différentes. Mais la grande différence réside dans la possibilité d'accéder aux sites de n'importe quel point du territoire national voire mondial. Et il est inutile de dire que l'usage des « intelliphones » ne va rien arranger à cette situation. Voici en tout cas du travail en perspective pour les juristes.

Concernant les aspects managériaux, le concept central est le savoir-faire défini par la Fédération Européenne de la Franchise comme « un corpus d'informations pratiques non brevetées résultant de l'expérience et testé par le franchiseur, et qui est secret, substantiel et identifié ». Il existe deux types de savoir-faire : le savoir-faire technique dont on trouve la définition dans la « bible » du franchiseur, et un savoir-faire organisationnel plus difficile à définir et à protéger. Une solution pour éviter de voir les franchisés développer leur propre site web consiste tout simplement pour le franchiseur à concevoir un site web qui décourage les franchisés de mettre en œuvre un site qui leur soit propre : c'est alors un problème de légitimité (Perrigot, Basset, Briand-Meledo et Cliquet, 2011).

3. Internet et le recrutement des franchisés

Là encore, on est en présence de stratégies « multi-canal » mais cette fois de communication : presse, salons professionnels, ..., et bien sûr Internet. Attirer les franchisés est toujours une difficulté et les réseaux mixtes ont été vus, à travers la présence des unités en propre, comme

un excellent moyen d'envoyer un signal au marché (Gallini et Lutz, 1992). En effet, le franchiseur est censé montrer son implication dans le réseau en ouvrant des succursales : c'est tellement vrai que la loi Doubin de 1989 exige que le franchiseur diffuse ses états financiers avant de se lancer dans une expansion en franchise (Cliquet, 2000). En d'autres termes, il doit montrer qu'il a été capable de gérer lui-même au moins un point de vente pendant une année. Le code de déontologie de la Fédération Française de la Franchise (FFF) propose même de respecter une règle : le 3 fois 2 ou le 2 fois 3, autrement dit avant de se lancer dans la franchise, avoir géré deux unités pendant trois ans ou trois unités pendant deux ans. Mais, cet aspect, plutôt théorique car issu de la théorie du signal, ne suffit pas. Il convient en effet de définir une véritable stratégie de communication « multi-canal ». Au-delà de la publicité classique à travers les médias (presse) et le non média (salons, marketing direct) et des contacts directs entre les franchisés existants et les franchisés potentiels dans les points de vente, Internet s'impose aujourd'hui comme un canal incontournable tant à travers l'utilisation d'un site web que grâce aux réseaux sociaux sur le net. Nous sommes donc bien en présence de « multicanal » puisqu'on peut en distinguer au moins quatre sortes :

- la publicité média pour une stratégie « pull » de communication ;
- la publicité non média pour une stratégie « pull » de communication ;
- le point de vente pour ceux qui auront été sensibles aux stratégies précédentes ;
- les personnes d'influence (franchisés, clients, des opérations de *buzz* à la télévision, le bouche-à-oreille, mais aussi pour Subway les agents immobiliers, les agences d'emploi et d'intérim, ...)
- Internet (site web et réseaux sociaux) qui permet aussi bien le « pull » que le « push » que l'interaction.

Pour réussir à intégrer Internet dans une stratégie « multi-canal » de communication envers les franchisés potentiels, il convient de réunir au moins deux conditions : le site doit être de qualité et la tête de réseau doit être consciente de l'importance et de l'utilité des réseaux sociaux.

Nécessité d'un site de qualité mais avec une cible claire

En partant de l'exemple de Subway, Perrigot, Basset et Cliquet (2011) montrent que Internet est désormais plus utilisé que la presse spécialisée car l'audience est plus large. Cette audience est composée des clients actuels et potentiels, des salariés actuels et potentiels, et surtout des franchisés actuels et potentiels. Il est souligné, dans ce travail, l'importance de la présence aussi bien dans son propre site web dédié que dans les sites plus généraux (comme celui de la FFF par exemple). De plus, sur les sites des franchiseurs, on peut trouver toute l'information sur le réseau. Certains sites sont même dédiés strictement à une région : www.subouest.fr. C'est même devenu, aux dires d'un responsable du développement de Subway, le canal numéro 1 pour le recrutement des franchisés. Une question est alors posée par deux franchisés Subway lors de l'étude de terrain (Perrigot, Basset et Cliquet, 2011) : pourquoi orienter surtout la communication Internet vers les franchisés potentiels plutôt que vers les clients potentiels ? On voit ici une véritable dérive possible voire un danger réel de substitution dans la stratégie de communication de cette entreprise et une cause de conflit potentiel entre franchiseur et franchisés.

L'importance des réseaux sociaux

L'utilisation du Web2, et en particulier des réseaux sociaux (Facebook, LinkedIn, Viadeo, MySpace), ne peut plus laisser les chaînes de franchise indifférentes (Perrigot, Basset et Cliquet, 2011). Certains réseaux sociaux sont plus tournés vers les professionnels (Viadeo and LinkedIn) que d'autres (Facebook et MySpace). La présence sur ces réseaux crée de la

visibilité et des franchisés pensent qu'ils engendrent plus de confiance que la presse traditionnelle. En matière de visibilité, Facebook est largement en tête étant parmi les 20 sites web les plus visités en France, mais on peut alors rétorquer que cela concerne plus des clients actuels et potentiels que des franchisés potentiels. Mais cela reste un outil décisif pour créer un *buzz* lors de l'ouverture d'un point de vente ou d'une action promotionnelle ciblée.

On peut aussi ajouter Dailymotion et les vidéos qui font connaître la marque : Subway l'utilise avec plusieurs vidéos dont l'une dans laquelle le patron français de la chaîne la présente avec son historique, son concept et l'expansion en France à travers la multi-franchise et la master-franchise.

Enfin, les forums de discussion, Perrigot, Basset et Cliquet (2011) en citent trois : (www.doctissimo.fr, www.aufeminin.com, www.hardware.fr) sont aussi à considérer car on y échange des idées qui ne sont pas forcément dans le sens de la stratégie du réseau !

Conclusions et perspectives

J'ai essayé de clarifier le vocabulaire concernant les notions de canal et de « multi-canal » qui me semblait parti pour dériver sur le plan sémantique comme cela arrive souvent en sciences de gestion quand les phénomènes à étudier surviennent assez brutalement et en même temps enthousiasment les chercheurs et particulièrement les jeunes chercheurs. Le même phénomène linguistique s'est produit lors du développement foudroyant des marques de distributeur (MDD) et aux Etats-Unis, et malheureusement y compris dans les papiers scientifiques, *retail brands*, *store brands* et *private labels* (autrement dit marques d'enseigne, marques de distributeurs et marques propres) sont considérés comme synonymes alors qu'on sait bien qu'en science le mot synonyme est suspect. Tout cela mène à des confusions regrettables

aussi dans l'enseignement des disciplines de gestion que dans la pratique quotidienne des entreprises.

J'ai ensuite tenté de faire émerger un certain nombre de problèmes issus de trois situations aujourd'hui très courantes : à savoir le « multi-canal » de type transactionnel dans le cadre d'un site web de franchiseur, le « multi-canal » dans le cadre d'un site web de franchisé et le « multi-canal » de type informationnel dans le cas de recrutement de nouveaux franchisés. Ces questions tournent essentiellement autour de deux problématiques : une problématique d'empiètement territorial et une autre liée à la légitimité du franchiseur face à la nécessité de protéger l'uniformité de son concept.

De ces réflexions, on peut tirer au moins quatre enseignements :

- monter un site marchand est risqué pour un franchiseur ;
- mais le franchiseur doit à tout prix monter son site pour asseoir sa légitimité ;
- il faut donc trouver des solutions aussi adaptées que « durables » afin de permettre au franchiseur non seulement d'asseoir sa légitimité, mais aussi et surtout d'éviter tout problème d'empiètement territorial ;
- mais le site du franchiseur ne doit pas être trop exclusivement tourné vers ses propres clients directs (les franchisés surtout potentiels), et s'intéresser aussi aux clients des points de vente.

Les perspectives en termes de recherche doivent rapidement s'orienter vers le repérage de tous les problèmes potentiels, car je n'ai pas la prétention d'avoir mis en avant tous les problèmes liés à la mise œuvre de stratégies « multi-canal » dans les réseaux de franchise, et le listage des solutions possibles tant techniques que juridiques ou managériales. Comme on a

pu le voir à plusieurs reprises, une évolution récente risque d'accélérer encore les phénomènes décrits précédemment : le développement très rapide du marché des « intelliphones ». L'extrême mobilité que permet cette nouvelle technologie, et l'ubiquité du processus d'achat qui en résulte risquent fort de faire voler en éclat jusqu'à la notion même de territorialité. Par exemple, certaines solutions du groupe Carrefour présentées dans ce papier pourraient ne plus s'appliquer dans le cas d'un client « non encarté ». De même, on peut craindre de la part des clients des comportements de plus en plus opportunistes nés du renversement de l'asymétrie informationnelle dont bénéficiaient jusqu'ici les vendeurs face aux acheteurs. Ce concept d'asymétrie informationnelle constitue l'un des fondements de théories économiques, en économie industrielle, aussi connues que la théorie de l'agence ou la théorie des coûts de transaction qui ont été souvent utilisées pour expliquer des phénomènes liés au développement des réseaux de franchise.

Références

Achabal D.D, Kalyanam K., Chu J., Bladgett M. (2005) *Cross-channel optimization*, IBM Institute for Business Value/IBM Global Services: Somers, NY, 15p.

Achrol R.S., Kotler P. (1999), Marketing in the Network Economy, *Journal of Marketing*, 63, Special Issue, 146-163.

Anitsal I., Schumann D.W. (2007), Toward a conceptualization of consumer productivity: the customer's perspective on transforming customer labor into customer outcomes using technology-based self-service options, *Journal of Marketing Theory and Practice*, 15, 4, 349-363.

Bradach J.L. (1997), Using the Plural Form in the Management of Restaurant Chains, *Administrative Science Quarterly*, 42(2), 276-303.

Bradach J.L. (1998), *Franchise Organizations*, Harvard Business School Press, Boston, Ma.

Bradach J.L., Eccles R.G. (1989) Price, Authority and Trust: From Ideal Types to Plural Forms, *Annual Review of Sociology*, 15, 97-118.

Cliquet G. (2000) Plural Form Chains and Retail Life Cycle: An Exploratory Investigation of Hotel Franchised/Company-Owned Systems in France, *Journal of Business and Entrepreneurship*, 12, 2, 75-98.

Cliquet G. (2002) Les réseaux mixtes franchises/succursalisme : apports de la littérature et implications pour le marketing des réseaux de points de vente, *Recherche et Applications en Marketing*, 17, 1, 57-73.

Cox J. (2004) Ubiquitous Consumption and the Marketing Mix, *Journal of Internet Commerce*, 3, 2: 21-32.

Easingwood, C., Coelho F. (2003), Single versus Multiple Channel Strategies: Typologies and Drivers, *Service Industries Journal*, 23(2), 31-46.

Fontenot, G., Keaty, A., Srivastava, R. (2006), Selling on the Internet into the Franchisee's Territory: Is It Breach of Contract, Bad Faith, or Fair Competition?, *Journal of Marketing Channel*, 13(3), 79-83.

Gallini, N.T., Lutz N. (1992), Dual Distribution and Royalty Fees in Franchising, *Journal of Law, Economics & Organization*, 8, 471-501.

Ghosh A., Craig C.S. (1991), FRANSYS : A Franchise Distribution System Location Model, *Journal of Retailing*, 67,4, 466-95.

Huré, E., Cliquet, G. (2011) Du multicanal au transcanal : le point de vue du consommateur, *14^{ème} colloque E. Thil*, Roubaix.

Huré, E., Vo, T.L.H., Cliquet, G., Durand, B. (2011) E-supply-chain et productivité : le cas de la distribution alimentaire, *14^{ème} colloque E. Thil*, Roubaix.

Ingene C. A. (1984), Productivity and Functional Shifting in Spatial Retailing: Private and Social Perspectives, *Journal of Retailing*, 60, 3, 15-36.

Kalnins A. (2004), An Empirical Analysis of Territorial Encroachment within Franchised and Company-Owned Branded Chains, *Marketing Science*, 23, 4, 476-489.

Kaufmann P.J., Cliquet G., Achabal D.D. (2010), Implementing Multi-Channel Strategies: Issues and Opportunities for Franchise System Websites, 24th ISoF Conference, Sydney.

Kaufmann P.J., Eroglu S. (1998), Standardization and adaptation in business format franchising. *Journal of Business Venturing*, 14, 69-85.

Lusch R. F. (1979) Erase distribution channel from vocabulary, add marketing channel, *Marketing News*, 13(2), July, 12-13.

McGoldrick P.J., Collins N. (2007), Multichannel Retailing: Profiling the Multichannel Shopper, *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 17(2), 139–158.

Minkler L.P. (1990), An Empirical Analysis of a Firm's Decision to Franchise, *Economics Letters*, 34(1), 77-82.

Payne A.F., Frow P. (2004), The role of multichannel integration in customer relationship management, *Industrial Marketing Management*, 33, 527-538.

Perrigot R., Basset G., Cliquet G. (2011), Multi-channel communication : the case of Subway attracting new franchisees in France, *International Journal of Retail and Distribution Management*, 39, 6, 434-455.

Perrigot R., Basset G., Briand-Meledo D., Cliquet G. (2011), Franchisees' Transactional Websites and Concept Uniformity: A New Challenge for Franchisors, *5th EMNet Conference*, Limassol, Cyprus.

Picot-Coupey K., Huré E., Cliquet G., Petr C. (2009), Grocery shopping and Internet: Exploring French consumers' perceptions of the "hypermarket" and "cybermarket" formats, *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 19(4), 437-455.

Streed O. (2007), The issue of Brand Uniformity in Franchising, *21st ISO F Conference*, Las Vegas.

Streed O., Cliquet G. (2007), Concept Uniformity in Limited-Service Restaurant Chains: Case Studies, 3rd EMNet Conference, Rotterdam.

Vanheems, R. (2010a), Distribution multi-canal: comment le site Internet d'une enseigne modifie le rôle des vendeurs au sein du point de vente associé, in 13^{ème} Colloque Etienne Thil Proceedings, La Rochelle, September 22-23.

Vanheems, R. (2010b), "Quand le client multi-canal invite à réinventer le marketing du point de vente", in XV^{èmes} Journées de Recherche en Marketing de Bourgogne proceedings, France, 2010, Dijon, November 18-19.

Verhoef, P.C., Neslin, S.A., Vroomen, B. (2007), Multichannel customer management: Understanding the research-shopper phenomenon, *International Journal of Research in Marketing*, 24, 129–148.