

**(Re)considérer l'humain dans la gestion des données clients :
Cas des réseaux de franchise¹**

Hanene OUESLATI*

Maître de conférences, CREGO² (EA 7317)

Université de Haute-Alsace

Martine DEPARIS

Enseignante-chercheur, INSEEC U Research Center

European Business School –Paris

Saloua BENNAGHMOUCH

Maître de conférences, LISEC³ (EA 2310)

Université de Haute-Alsace

***Auteure à contacter :** hanene.oueslati@uha.fr

¹ Cette recherche a été réalisée dans le cadre d'un projet de recherche commandité par la Fédération Française de la Franchise (Rapport de recherche 2018-2019).

² Centre de Recherche en Gestion des Organisations

³ Laboratoire interdisciplinaire Sciences de l'Éducation et de la Communication

(RE)CONSIDERER L'HUMAIN DANS LA GESTION DES DONNEES CLIENTS :

CAS DES RESEAUX DE FRANCHISE A L'ERE DE LA DATA

Résumé

Ce travail de recherche met l'accent sur la place centrale de l'humain dans le domaine de la gestion des données clients, fortement caractérisé par la technologie et les équipements techniques qui lui sont associés. Une étude qualitative couplée à une étude quantitative exploratoire et confirmatoire auprès de 192 franchiseurs et franchisés ont permis d'identifier trois facteurs humains essentiels à une bonne gestion des données clients : la proximité humaine avec le client, la communication interorganisationnelle et les équipements humains et techniques. Même si les résultats sont issus d'études dans les réseaux de franchise, ils permettent de rappeler à tout manager la nécessité de reconsidérer l'humain dans la gestion des données clients.

Mots clefs : Gestion des données clients, facteur humain, réseaux de franchise

**(RE)CONSIDERING THE IMPORTANCE OF THE HUMAN FACTOR IN CUSTOMER DATA
MANAGEMENT:**

CASE OF FRANCHISE NETWORKS IN THE DATA ERA

Abstract

This paper focuses on the importance of humans in the field of customer data management, which is strongly linked to technology and to technical equipment. A qualitative study combined to a quantitative exploratory and confirmatory study among 192 franchisors and franchisees identified three human key factors essential to a successful customer data management: human closeness to the customer, inter-organizational communication and human and technical equipment. Even if the results come from research in franchise networks, they help to remind all managers from different fields of the need to reconsider the human factor in the management of customer data.

Keywords: Customer data management, Human factor, Franchise networks

Résumé managérial

Le règlement général sur la protection des données (RGPD) entré en application le 25 mai 2018 a poussé les organisations à revoir leurs modes de collecte, de stockage et de traitement des données personnelles de leurs clients. La gestion des données clients est désormais un sujet d'actualité. Elle constitue un grand chantier dans la plupart des entreprises qui n'arrivent toujours pas à identifier les priorités. Pour cela, une étude qualitative auprès de 12 franchiseurs, 10 franchisés et 10 experts de la franchise a permis de prendre conscience des éléments déterminants de la gestion des données clients dans les réseaux de franchise. Ces éléments ont été testés dans le cadre d'un modèle de recherche à l'aide d'outils statistiques exploratoires et confirmatoires auprès de 192 franchiseurs et franchisés (88 franchisés et 104 franchiseurs). Les résultats des études qualitatives et quantitatives montrent que la gestion des données clients dépend des relations humaines dans le réseau de franchise et avec le client.

Dans le réseau, la communication interorganisationnelle franchiseur-franchisés, franchisés-franchiseurs et franchisés-franchisés est très importante pour rassembler tous les acteurs du réseau autour d'objectifs communs. Il s'agit d'expliquer à tous les apports et les risques de la collecte et de la gestion des données clients, d'assister les moins motivés dans une collecte responsable des données, d'aider les moins familiers avec la technologie à mieux l'utiliser et d'échanger les meilleures pratiques entre franchisés et avec le franchiseur. De même, les relations humaines dans l'organisation nécessitent d'interroger les différents acteurs sur leurs besoins matériels et logiciels et de vérifier, de préférence avant de les acquérir, si les équipements techniques répondent ou pas à leurs attentes, à leurs besoins et à leurs compétences, et les former le cas échéant à mieux les utiliser et en tirer profit. Il est également nécessaire de former les franchisés et tous les responsables dans un réseau, sans exception, à la collecte, au traitement et à l'utilisation des données clients dans le respect des textes de loi et de l'éthique Marketing. La data doit être intégrée à la culture du réseau de franchise et faire partie des savoirs et des savoir-faire essentiels de ses membres.

Par ailleurs, la gestion des données dépend également de la proximité humaine avec les clients. Les deux études qualitative et quantitative menées montrent l'importance de cette relation avec le client dans la collecte de données de qualité. Cela pourrait dépasser en finesse et en précision des analyses informatisées et des techniques de traçage. Pour cela, multiplier les occasions d'approcher le client, discuter avec lui, le comprendre et répondre à ses attentes constituent la première voie dans la gestion des données clients et ce, à deux niveaux. Premièrement, en collectant des données précieuses à son sujet par une connaissance individualisée et rapprochée, le vendeur, franchisé ou responsable de magasin, pourrait traiter son client de manière hyperpersonnalisée. Ceci constitue d'après plusieurs travaux de recherche une source de satisfaction client et d'expériences positives. Deuxièmement, un client satisfait et rassuré accorde plus facilement son consentement à l'utilisation de ses données dans le cadre d'une relation de confiance.

Les résultats présentés sont issus d'études auprès d'acteurs de la franchise. Cependant, nous pensons qu'ils pourraient être transposés à tout type d'organisation qui gère des données clients.

RECONSIDERER L'HUMAIN DANS LA GESTION DES DONNEES CLIENTS :

CAS DES RESEAUX DE FRANCHISE A L'ERE DE LA DATA

Introduction

La relation client est source de valeur fournissant une base de différenciation et d'avantage compétitif pour les entreprises (Dampérat, 2006). Dans ce contexte, on assiste depuis quelques années à l'utilisation de données non structurées dans les entreprises, souvent appelées "big data", pour mieux comprendre les besoins des clients (Zhang et Xiao, 2020) et répondre à leurs attentes grâce à leurs données personnelles (Lim et al, 2019). Or, selon une étude réalisée par Axys Consultants et Easyfront consulting (2020)⁴, les facteurs de la gestion des données clients ne sont pas encore bien définis. Alors que 45 % des entreprises interviewées indiquent qu'elles s'équiperont de solutions d'Intelligence Artificielle visant à exploiter en temps réel les données recueillies par le service client d'ici octobre 2021, plus de 65% des répondants évoquent une crainte de déshumanisation liée au recours à des solutions technologiques dans la gestion des données et de la relation client. Cette problématique semble d'actualité dans les réseaux de franchise également.

En tant que système de distribution qui prône la proximité avec toutes ses formes, dont celle relationnelle et humaine, les réseaux de franchise constituent un bon terrain d'étude. Ainsi, l'objectif de cette recherche est de s'interroger sur les apports de l'humain dans le management des données clients dans ces réseaux. Elle tend à répondre à la question centrale suivante : « **Quels sont les facteurs humains nécessaires à la gestion des données clients et comment mieux les valoriser ?** ». Les résultats permettront de mieux expliquer la place de l'humain dans la gestion des données clients, dans un contexte où la plupart des entreprises placent les investissements en équipements technologiques et matériels devant tout investissement dans les relations humaines. Pour ce faire, une revue de la littérature permettra de rappeler les notions clefs de la gestion des données client et de rappeler l'existence de lacunes théoriques à ce sujet. Une étude qualitative exploratoire et une étude quantitative exploratoire et confirmatoire permettront d'identifier et d'expliquer les facteurs humains nécessaires à la gestion des données clients dans les réseaux de franchise.

1. Revue de littérature sur la gestion des données clients

Les données clients représentent un actif organisationnel stratégique qu'il faut gérer et valoriser (Reimann et al, 2010). La gestion des données clients est ainsi définie comme le processus permettant une utilisation optimisée de ces données. Elle regroupe les différentes étapes allant de la collecte des données à leur traitement par l'épuration, le stockage, le questionnement et l'exploitation. La gestion des données clients est associée à l'économie du big data qui se distingue par ses 4 V ou ses 4 dimensions : le volume, la variété, la vélocité et la véracité des données collectées par les entreprises et son potentiel à créer de la valeur ajoutée (Wedel and Kannan, 2016). Il s'agit d'une discipline qui a pour objectif la valorisation des données comme actif stratégique de l'entreprise tant au niveau de la qualité que dans le traitement et l'usage de ces données.

⁴ Enquête Axys Consultants et Easyfront : le service client à l'ère de l'IA et de la digitalisation, parue le 21/4/2020, <https://www.actuia.com/actualite/enquete-axys-consultants-et-easyfront-le-service-client-a-lere-de-lia-et-de-la-digitalisation/> Consulté le 22/4/2020.

1.1. La qualité des données collectées

Il s'agit de l'un des piliers de la gestion des données clients et des stratégies Marketing associées. Selon Peltier et al (2013), les données clients sont de qualité lorsque les informations recueillies dans le cadre de multiples transactions, points de contact et canaux reflètent avec précision le comportement et les sentiments des clients. Dans la littérature académique, la qualité des données clients est généralement associée à un ensemble de critères d'évaluation des données collectées (Trabelsi et Akrouf, 2016). Cette dernière se fait généralement de manière subjective en fonction du répondant et de la relation à ces données. Ainsi, la cohérence et l'exhaustivité des données sont deux dimensions centrales pour y parvenir (Garvin, 1988 ; Huang et al, 1999). La cohérence consiste à préserver l'intégrité des données à mesure qu'elles se déplacent dans un réseau et qu'elles sont partagées. Avant tout nouveau traitement par l'entreprise, les données doivent donc être triées, mesurées tout en identifiant les domaines où la qualité pourrait être améliorée. L'exhaustivité des données, autre dimension clé, se réfère au type de données nécessaires et disponibles pour répondre aux objectifs de l'entreprise (Ohbyung et al, 2014). D'autres critères permettent de qualifier les données clients tels que la fiabilité des données collectées, leur mise à jour et leur unicité (Peltier et al, 2013 ; Trabelsi et Akrouf, 2016). De plus, après l'entrée en application du Règlement Général sur la Protection des données le 25 mai 2018, un autre critère pourrait s'ajouter afin de qualifier les données clients : il s'agit du consentement accordé par les clients pour partager et pour permettre l'utilisation de leurs données personnelles par les entreprises (Auteurs, 2019). Par ailleurs, la qualité des données est importante du moment que les utilisations des données en dépendent (Low et Mohr, 2001).

1.2. Le traitement et les utilisations des données collectées

Pour réussir à gérer les données clients, il convient d'analyser les conditions requises pour améliorer la qualité des décisions de traitement des données. Une des raisons de l'échec de l'usage des données est la méconnaissance des conditions nécessaires pour utiliser efficacement les outils d'analyse de ces données (Ghasemaghaei, 2019). Les entreprises doivent investir dans des équipements techniques pour automatiser la collecte et le traitement des données. Mais l'exploitation des données n'est pas une activité purement technique. Elle requiert également des compétences humaines qui nécessitent de donner à chaque collaborateur la capacité d'analyse nécessaire à la mise en œuvre des décisions marketing (Brynjolfsson et al, 2011). Dans les réseaux de franchise, l'enjeu est aussi d'impliquer tous les franchisés pour assurer le déploiement des décisions basées sur l'exploitation des informations récoltées (Karoui et al, 2014). Cela répond à deux grands objectifs. Le premier objectif concerne l'utilisation des données afin d'optimiser la connaissance client et la relation avec lui, tout en personnalisant les offres qui lui sont dédiées et en améliorant l'écoute de ses attentes. Ce premier objectif s'inscrit dans le cadre d'une démarche de marketing data driven permettant d'améliorer la relation avec le client et la performance marketing d'une organisation (Reimann et al, 2010). Le deuxième objectif répond à des contraintes réglementaires liées au respect de la vie privée du consommateur en rationalisant l'utilisation des données et en lui rendant le pouvoir sur ses propres données.

2. Intérêt d'une étude qualitative

Dans les travaux de recherche sur les réseaux de franchise, nous avons constaté des lacunes théoriques en matière d'étude de la gestion des données clients. Afin de mieux fixer la littérature à mobiliser et surtout, d'identifier les variables les plus impliquées dans la gestion des données clients dans les réseaux, une approche qualitative à vocation exploratoire a été

retenue. La collecte des données a pris la forme d'entretiens semi-directifs à l'aide de 3 guides d'entretien semi-directifs adaptés à chaque catégorie de répondants (franchiseurs, franchisés, experts de la franchise). Les guides d'entretien reprennent les mêmes thèmes avec des formulations différentes des questions (**Annexe 1**). Cette collecte a donné lieu à 32 entretiens auprès de 12 franchiseurs, 10 franchisés et 10 experts de la franchise, d'une durée moyenne de 60 minutes, tous intégralement retranscrits (**Annexe 2**). L'analyse globale des données s'appuie sur la démarche de la Grounded Theory (Glaser et Strauss, 1967). Nous avons opté pour une analyse thématique réalisée avec le logiciel N'vivo 12 qui a permis de dégager progressivement une catégorisation hiérarchique des thèmes en procédant par comparaison constante et par oscillation induction - déduction. Trois codages successifs ont été menés (Saldana, 2015) : un codage ouvert pour donner du sens aux données en créant des codes ; un codage sélectif pour regrouper les codes en catégories significatives et un codage axial pour identifier les articulations entre les sous-catégories et relations entre les catégories les plus significatives, le tout en lien avec la littérature (Gioia et al, 2013). Les résultats de l'étude qualitative ont contribué à formuler et à justifier les hypothèses à tester.

3. Le modèle de recherche

Le modèle de recherche retenu est issu de l'étude qualitative et inclut certaines relations déjà testées dans la littérature antérieure (**Figure 1**). Il place l'humain au cœur de la gestion des données clients à côté des équipements techniques nécessaires à optimiser cette gestion.

3.1. *L'humain: un vecteur d'une bonne gestion des données clients*

La littérature antérieure et les résultats de l'analyse thématique ont permis d'identifier trois variables clefs pouvant améliorer la gestion des données clients dans les réseaux de franchise. Il s'agit de la proximité relationnelle avec le client, de la communication interorganisationnelle et des équipements techniques et humains.

La proximité humaine : la proximité humaine recherchée par le client concerne ses attentes en matière de relation humaine, de conseils personnalisés, d'échanges informels et d'écoute attentive de la part d'un vendeur. Pour cela, comme l'affirment Bergadaà et del Bucchia (2009) : «*Il est très important que le personnel soit accueillant, disponible, et lui donne des signes de reconnaissance* » et ce, afin de rendre accessible, attractif, plaisant et attachant un point de vente (Laut, 1998). Cette proximité a été présentée par différents franchisés comme une source de valeur pour leur commerce : « *C'est la proximité avec le client qui nous permet de mieux le connaître et de collecter les bonnes données* » (Franchisé 4). Ainsi, la proximité humaine pourrait être une source de collecte de données de bonne qualité (**Hypothèse 1.a**). Cela pourrait également être une voie d'utilisation ciblée de ces mêmes données pour répondre le plus parfaitement possible aux attentes du client et pour mieux utiliser ses données collectées : « *Notre franchisé c'est notre première communication, notre premier commercial* » (Franchiseur 6) (**Hypothèse 1.b**)

Les équipements techniques et humains : ils correspondent aux ressources humaines, logicielles, informatiques et statistiques mises à disposition des partenaires d'une organisation (Kermati et al, 2010). Une partie des problèmes liés à la collecte et à l'utilisation des données clients pourrait être expliquée par le manque d'équipements humains qui sont cités par les franchisés pour leur faiblesse en nombre: « *je ne pourrais pas être partout...* » (Franchisé 2) et/ou en formation dans le domaine de la gestion des données « *... je pense que je pourrais bien les utiliser si j'aurais plus d'informations sur comment s'en servir* » (Franchisé 4). Les équipements techniques ont également été largement cités, principalement par des franchisés, en évoquant des problèmes d'ergonomie et de performance des équipements mis à leur

disposition : « système qui bugue », « inutilisable », « difficile à manipuler ». Les équipements techniques et humains pourraient donc influencer positivement la qualité des données collectées (**Hypothèse 2.a**) et les utilisations qui en seront faites (**Hypothèse 2.b**). Par ailleurs, disposer d'équipements techniques performants et d'humains spécialisés et formés permettrait de faciliter la communication dans l'organisation (**Hypothèse 2.c**) : « vous avez des réseaux un peu moins modernes. L'échange se fait par des fichiers Excel. Et ça c'est juste catastrophique » (Expert 2). Les équipements techniques et humains contribueraient donc à mettre en place des stratégies de gestion des données clients performantes (**Hypothèse 2.d**) : « l'agence avec qui le réseau travaille nous précise où et comment il faut envoyer le message et ça nous permet souvent d'avoir de meilleurs retours... » (Franchisé 2).

La communication interorganisationnelle : elle se définit comme les structures, les formes et les processus créés par l'échange de messages et la co-création de sens entre les organisations et leurs partenaires (Shumate et al, 2016). Etant donné que les organisations sont composées d'Hommes, la communication interorganisationnelle n'est autre qu'un ensemble de communications entre les Hommes d'une organisation. Elle permettrait d'optimiser la gestion des données clients en ayant un impact positif sur la qualité des données collectées (**Hypothèse 3.a**) : « ... après on essaie d'expliquer à nos franchisés que plus on a de l'information, plus ça nous permet de cibler nos actions et correctement » (Franchiseur 2). La communication interorganisationnelle aurait également un impact positif sur les utilisations des données (**Hypothèse 3.b**) « l'animateur nous a un peu expliqué ce qu'on pourrait faire de ces données... » (Franchisé 2). Cette communication pourrait devenir une source de performance commerciale et marketing (March, 1991 ; Shumate et al, 2016) (**Hypothèse 3.c**).

3.2. La gestion des données clients : un facteur de performance marketing ?

Selon Chuang et Lin (2012), la performance marketing dépend largement de la qualité des données clients collectées (**Hypothèse 4**). Cette relation est retrouvée dans les entretiens qualitatifs auprès de franchiseurs : « La base de données crée de la valeur. Un magasin qui a une base de données c'est une valeur pour le franchisé, un vrai actif » (Franchiseur 5). La performance marketing dépendrait également des utilisations faites des données clients collectées et ce, grâce aux traitements de ces données afin de permettre la prise de décision dans le réseau (Reimann et al, 2010). Les utilisations faites des données sont supposées améliorer les résultats commerciaux et marketing d'un réseau de franchise (**Hypothèse 5**) : « L'utilisation des données clients est un vecteur important de la démarche commerciale ; mes mailings sont mieux ciblés car je touche des clients qui sont plus susceptibles de se déplacer dans mon magasin » (Franchisé 1).

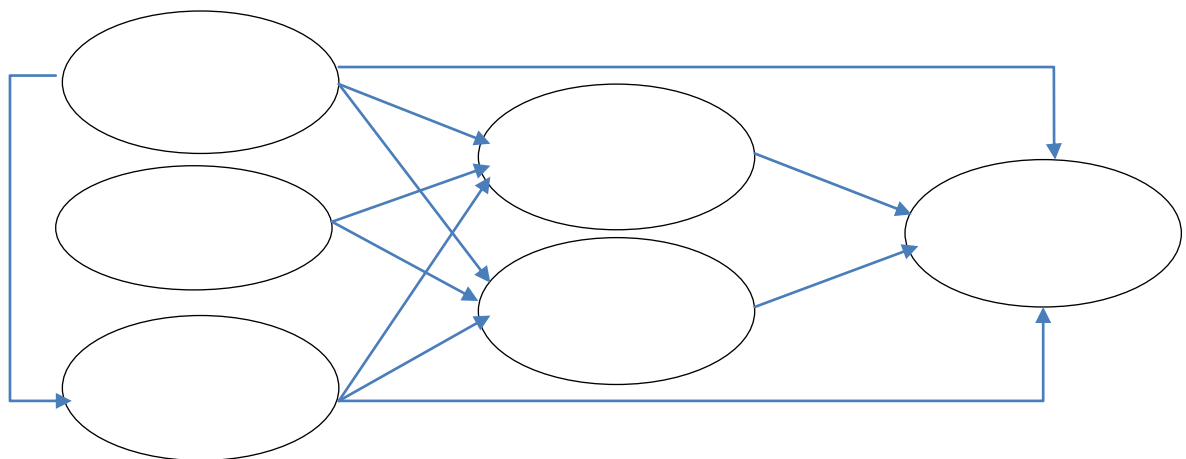


Figure 1 : Modèle de recherche à tester

4. Méthodologie de l'étude quantitative

Afin de compléter, d'expliquer et de confirmer les réponses apportées par l'étude qualitative à nos questions de recherche, et pour tester les hypothèses présentées, une étude quantitative par questionnaire auto-administré en ligne a été menée entre juin 2019 et septembre 2019 auprès de 104 franchiseurs et de 88 franchisés. Le choix d'interroger les franchiseurs et les franchisés est justifié par le fait qu'il s'agit de deux partenaires complémentaires dans la gestion des données clients. L'échantillon final représente tous les secteurs d'activité recensés par la FFF. Deux versions du questionnaire ont donc été utilisées : une version franchiseurs et une version franchisés. Les échelles de mesure retenues sont adaptées à partir de travaux de recherche antérieurs (**Annexe 3**). Il s'agit principalement d'échelles Likert en 5 points.

5. Résultats de la recherche

L'analyse des données statistiques a été faite sur le logiciel SPSS pour les investigations exploratoires et sur le logiciel XLSTAT pour les investigations confirmatoires par la méthode PLS (Partial Least Squares). Dans une première étape des analyses exploratoires, nous avons vérifié que toutes les échelles de mesure retenues satisfont aux normes de référence et permettent de poursuivre l'analyse des résultats (**Annexe 4**). Les construits mesurés présentent des structures factorielles stables et des niveaux de fidélité et de validités convergentes et discriminantes satisfaisantes. Dans une deuxième étape, nous avons testé la stabilité du modèle global ainsi que son pouvoir explicatif. Pour cela, nous avons commencé par tester l'hypothèse selon laquelle il n'existe pas de différences significatives entre les réponses des franchiseurs et celles des franchisés. Le test t multi-groupes calculé permet de valider cette hypothèse, ce qui nous amène à tester le modèle pour l'échantillon total (N=192). Par ailleurs, afin de pallier aux problèmes liés à la taille de l'échantillon, une estimation par bootstrap avec un ré-échantillonnage de 5000 réplifications est utilisée (Chin, 2010 ; Hair et al, 2012). Les résultats issus du path analysis permettent de nous rassurer sur la qualité d'ajustement du modèle testé. En effet, les valeurs du GoF (Goodness of Fit) (Tenenhaus et al, 2005) avant et après bootstrap sont satisfaisantes (respectivement de 0,405 et de 0,417 > à la norme de 0,35) et sont à peu près équivalentes, ce qui révèle une bonne stabilité de notre collecte. De même, nous remarquons que le pouvoir explicatif du modèle proposé est satisfaisant. Les R^2 des variables latentes endogènes dépassent tous le seuil minimal de 0,19 préconisé par Chin (1998). L'examen de la qualité d'ajustement du modèle structurel et du pouvoir explicatif des variables latentes étant concluant, nous pouvons passer au test des hypothèses proposées et ce, en examinant les coefficients structurels et leur significativité au seuil de 5% (**Annexe 5**).

6. Discussion, implications managériales, limites et voies futures de la recherche

Cette recherche tente de répondre à la question centrale suivante : « **Quels sont les facteurs humains nécessaires à la gestion des données clients et comment mieux les valoriser ?** ». Les résultats des différentes études menées montrent que, contrairement à ce que l'on trouve dans certaines analyses, la gestion des données clients passe d'abord par l'humain. Les équipements techniques et les logiciels sont également importants, surtout si l'humain sait s'en servir. Ainsi, la gestion des données clients dans les réseaux de franchise dépend de 3 variables clefs. La première variable, très importante, est la proximité humaine des franchisés avec leurs clients. Elle a un impact positif significatif sur la qualité des données

collectées et sur les utilisations de ces données. Ce résultat est très important puisqu'il permet de mettre l'accent sur la place centrale du franchisé dans la collecte de données de qualité et dans leur utilisation à travers une relation de proximité humaine avec ses clients. La proximité humaine favoriserait donc une forme d'intelligence locale permettant de mieux gérer les données clients et les relations avec eux.

Par ailleurs, les équipements humains et techniques apparaissent comme des facteurs favorisant une bonne gestion des données clients. Ils ont en effet un impact positif sur la qualité des données collectées, sur les utilisations des données collectées et sur la performance marketing et commerciale du réseau. De ce fait, avoir du personnel qualifié dans la gestion de la relation client permettrait de disposer de bases de données de qualité, purifiées et mises à jour. Ils pourraient également simplifier les utilisations faites de ces données. De même, la communication interorganisationnelle permet d'expliquer les utilisations faites des données dans un réseau, ainsi que la performance marketing et commerciale du réseau. Ce résultat trouve son explication dans la théorie de l'échange social (Bagozzi, 1974) selon laquelle les relations interorganisationnelles dépendent essentiellement des retombées escomptées (Lambe et al, 2001). En effet, la communication interorganisationnelle permet de réduire l'asymétrie d'information au niveau du réseau ce qui aide tous les partenaires à mieux comprendre comment gérer les données clients et à quoi cela pourrait servir. Enfin, dans les réseaux interrogés, la qualité des données collectées et les utilisations des données ne sont pas reliées, du moins directement, à la performance marketing et commerciale du réseau. Cela s'oppose à nos hypothèses et aux résultats des travaux de recherche antérieurs (Kermati et al, 2010 ; Peltier et al, 2013). Or, les travaux de recherche antérieurs cités ont été effectués dans d'autres contextes culturels et organisationnels et ne reflètent pas forcément la réalité des réseaux de franchise français.

Pour résumer, c'est la relation humaine dans l'organisation et avec les clients, ainsi que le savoir-faire technique et humain dans l'usage de la donnée qui représentent des éléments créateurs de performances Marketing. Il est donc nécessaire de favoriser le dialogue franchiseur-franchisés afin de réduire l'asymétrie d'information dans le réseau et comprendre les besoins et les attentes des franchisés en matière de formations et d'équipements et ceux des franchiseurs en matière de collecte et d'utilisation des données clients. Il est également important de favoriser le dialogue avec le client afin de mieux comprendre ses intérêts et ses goûts et d'y répondre de façon hyperpersonnalisée. Ces résultats pourraient s'appliquer à d'autres systèmes d'organisation et dans d'autres pays. Il serait donc pertinent de répliquer cette étude dans le cadre d'autres formes de commerce intégré ou associé, en France et en dehors du contexte français.

Références bibliographiques

Ambler, T., Kokkinaki, F. et Puntoni, S. (2004), Assessing Marketing Performance: Reasons for Metrics Selection, *Journal of Marketing Management*, 20, 475-498.

Bagozzi, R. P. (1974), Marketing as an Organized Behavioral System of Exchange, *Journal of Marketing*, 38, 4, 77-81.

Bergadaà, M., et Del Bucchia, C. (2009), La recherche de proximité par le client dans le secteur de la grande consommation alimentaire, *Management Avenir*, 1, 121-135.

Brynjolfsson, E., Hitt, L. M., et Kim, H. H. (2011), Strength in numbers: How does data-driven decision making affect firm performance? *Available at SSRN 1819486*.

Chin, W.W. (1998), The partial least squares approach to structural equation modeling. In Marcoulides, G.M. (Ed.), *Modern Methods for Business Research, Mahwah* (pp. 295-358). NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Chin, W. W. (2010), Bootstrap cross-validation indices for PLS path model assessment. In V. Esposito Vinzi, W. W. Chin, J. Henseler, et H. Wang (Eds.), *Handbook of partial least squares* (pp. 177- 193), New York: Springer.

Dampérat, M. (2006), Vers un renforcement de la proximité des relations client, *Revue Française de Gestion*, 162, 115-125.

Dubost N., Guilloux V., Kalika M., et Gauzente C. (2008), How franchiser and franchisee relationships affect franchisees' satisfaction: the importance of Fairness, communication and trust, *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 6, 1, 155-172.

Garvin, D. A. (1988), *Managing quality: The strategic and competitive edge*, Simon and Schuster.

Gassenheimer, J., Baucus, D. et Baucus, M. (1996), Cooperative Arrangements Among Entrepreneurs: An Analysis of Opportunism and Communication in Franchise Structure, *Journal of Business Research*, 36, 4, 7-79.

Ghasemaghaei, M. (2019), Does data analytics use improve firm decision making quality? The role of knowledge sharing and data analytics competency, *Decision Support Systems*, 120, 14-24.

Gioia, D., Corley, K., et Hamilton, A. (2013), Seeking qualitative rigor in inductive research: notes on the Gioia methodology, *Organizational Research Methods*, 16, 1, 15-31.

Glaser, B. G., et Strauss, A. L. (1967), *The discovery of Grounded Theory*, Aldine Publishing Company, Chicago.

Hair, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., et Mena, J. A. (2012), An Assessment of the Use of Partial Least Squares Structural Equation Modeling in Marketing Research, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40, 3, 414-433.

Héroult-Fournier, C., Merle, A., et Prigent-Simonin, A. H. (2012), Comment les consommateurs perçoivent-ils la proximité à l'égard d'un circuit court alimentaire? *Management Avenir*, 3, 16-33.

Huang, K. T., Lee, Y.W., et Wang, R. Y. (1999), *Quality Information and Knowledge*, New-York: Prentice-Hall.

Karoui, M., Devauchelle, G., et Dudézert, A. (2014), Big Data : Mise en perspective et enjeux pour les entreprises, N° Spécial Big Data, *Revue Ingénierie des Systèmes d'Information*, 19, 3, 73-92.

Kermati, A., Mehrabi, H., et Mojir, N. (2010), A process-oriented perspective on customer relationship management and organizational performance: An empirical investigation, *Industrial Marketing Management*, 39, 7, 1170-1185.

Kwon, O., Lee, N., et Shin, B. (2014), Data quality management, data usage experience and acquisition intention of big data analytics, *International journal of information management*, 34, 3, 387-394.

Lambe, C. J., Wittman, C. M., et Spekman, R. E. (2001), Social exchange theory and research on business to business relational exchange, *Journal of Business to Business Marketing*, 8, 3, 1-15.

Laut, J.-L. (1998), Proximité et commerce: pour l'éclairage du concept, *Communication et Langages*, 116, 2, 92-107.

Lim, C., Kim, M., Kim, K., Kim, K. et Maglio, P. (2019), Customer process management: A framework for using customer-related data to create customer value, *Journal of Service Management*, 30, 1, 105-131.

Low, George S, et Mohr, Jakki J. (2001), Factors affecting the use of information in the evaluation of marketing communications productivity, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29, 1, 70-88.

Oubya, G. (2016), Contribution à l'étude des déterminants de la performance de l'entreprise: impact de la création de valeur pour le client sur la performance des entreprises hôtelières en Tunisie. Gestion et management, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Côte d'Azur.

March, J. G. (1991), Exploration and exploitation in organizational learning, *Organization Science*, 2, 71– 87

Peltier, J. W., Zahay, D., et Lehmann, D. R. (2013), Organizational learning and CRM success: a model for linking organizational practices, customer data quality, and performance, *Journal of Interactive Marketing*, 27, 1, 1-13.

Reimann, M., Schilke, O., et Thomas, J. (2010), Customer relationship management and firm performance: The mediating role of business strategy, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38, 326-346.

Saldana, J. (2015), *The Coding Manual for qualitative researchers*. Sage.

Shumate, M., Atouba, Y., Cooper, R. K., et Pilny, A. (2016), Inter-organizational Communication", *The International Encyclopedia of Organizational Communication*, Craig R. Scott and Laurie Lewis (Editors-in-Chief), James R. Barker, Joann Keyton, Timothy Kuhn, and Paaige K. Turner (Associate Editors), John Wiley et Sons, Inc. Published 2017 by John Wiley et Sons, Inc

Tenenhaus, M., Vinzi, V. E., Chatelin, Y.-M., et Lauro, C. (2005), PLS Path Modeling, *Computational Statistics et Data Analysis*, 48, 159-205.

Trabelsi, H., et Akrouf, F. (2016), ECCD pour la GRC : déterminants et impact sur la performance CRM. *Actes de la 14ème conférence annuelle de l'Association Tunisienne de Marketing*, Hammamet.

Wedel, M., et Kannan, P. K. (2016), Marketing analytics for data-rich environments, *Journal of Marketing*, 80, 6, 97-121.

Zhang, H., et Xiao, Y. (2020), Customer involvement in big data analytics and its impact on B2B innovation, *Industrial Marketing Management*, 86, 99-108.

Annexe 1 : Thèmes abordés dans l'étude qualitative

Profil des répondants	Thèmes abordés
Franchisés	<ol style="list-style-type: none">1. La place de la donnée client au sein de votre réseau de franchise2. La stratégie de gestion des données clients (Collecte, traitement, propriété)3. La donnée dans la relation contractuelle franchiseur-franchisé4. Le RGPD et le changement de paradigme au sein du réseau5. Le marketing de la donnée et de la relation client après le RGPD
Franchiseurs	<ol style="list-style-type: none">1. La place de la donnée client au sein de votre réseau de franchise2. La stratégie de gestion des données clients (Collecte, traitement, propriété)3. La donnée dans les réseaux de franchise d'un point de vue contractuel et relationnel4. Le RGPD et le changement de paradigme au sein du réseau5. Le marketing de la donnée et de la relation client après le RGPD
Experts de la franchise	<ol style="list-style-type: none">1. L'impact du contexte actuel du RGPD sur les réseaux de franchise2. La place de la donnée client dans les réseaux de franchise3. Le marketing de la donnée et de la relation client après le RGPD

Annexe 2 : Détails des personnes interviewées dans l'étude qualitative

Code	Profils des répondants	Secteur d'activité	Taille du réseau	Fonction des répondants
FR 1	Franchiseur 1	B2C Services	120	Directeur Marketing
FR 2	Franchiseur 2	Restauration rapide	230	Directeur marketing
FR 3	Franchiseur 3	Alimentaire	160	Directeur administratif
FR 4	Franchiseur 4	B2C Services	181	Responsable DPO
FR 5	Franchiseur 5	Commerces divers	400	Directeur marketing
FR 6	Franchiseur 6	Hôtellerie	110	Directeur commercial
FR 7	Franchiseur 7	Commerces divers	159	Directeur marketing
FR 8	Franchiseur 8	Services automobiles	344	Responsable juridique
FR 9	Franchiseur 9	Beauté, coiffure, esthétique	680	Statisticien analyste
FR 10	Franchiseur 10	Alimentaire	400	Directeur marketing
FR 11	Franchiseur 11	B2C Services	104	Directeur marketing
FR 12	Franchiseur 12	B2B Services	150	Responsable DPO
FE 1	Franchisé 1	Commerces divers	225	Franchisé
FE 2	Franchisé 2	Commerces divers	171	Franchisé
FE 3	Franchisé 3	Equipement de la personne	2687	Franchisé
FE 4	Franchisé 4	Alimentaire	160	Franchisé
FE 5	Franchisé 5	Alimentaire	160	Franchisé
FE 6	Franchisé 6	Alimentaire	400	Franchisé
FE 7	Franchisé 7	Commerces divers	159	Franchisé
FE 8	Franchisé 8	B2C Services	150	Franchisé
FE 9	Franchisé 9	B2C Services	104	Franchisé
FE 10	Franchisé 10	B2C Services	77	Franchisé
EXP 1	Franchise expert 1	Conseil en franchise		Conseil en franchise
EXP 2	Franchise expert 2	Conseil en franchise		Conseil en franchise
EXP 3	Franchise expert 3	Avocat		Avocat
EXP 4	Franchise expert 4	Expert en comptabilité		Expert en comptabilité
EXP 5	Franchise expert 5	Avocat		Avocat
EXP 6	Franchise expert 6	Conseil en traitement des données		Data management consultant
EXP 7	Franchise expert 7	Avocat		Avocat
EXP 8	Franchise expert 8	Expert en comptabilité		Expert en comptabilité
EXP 9	Franchise expert 9	Conseil en traitement des données		Conseil en traitement des données
EXP 10	Franchise expert 10	Conseil en franchise		Conseil en franchise

Annexe 3 : Les échelles de mesure utilisées dans les questionnaires franchiseurs/franchisés

Echelles adaptées en fonction du profil du répondant (franchiseur ou franchisé), ici formulation retenue pour questionnaire franchiseurs		
Communication interorganisationnelle	<ol style="list-style-type: none"> 1. Les franchisés sont encouragés à proposer des améliorations au niveau des différentes politiques du réseau. 2. Nous informons rapidement nos franchisés lorsqu'il y a un changement important dans notre réseau. 3. Nous faisons des bilans réguliers avec nos franchisés sur les expériences positives ou négatives au sein du réseau. 4. Nous envoyons des notifications claires concernant les plans au sujet de notre collaboration bien à l'avance. 5. Nous aidons nos franchisés à trouver et à développer de nouvelles idées (produits, services, offres, actions, ...) 6. Nous tenons nos franchisés informés des projets d'expansion et des nouveaux magasins dans leur marché. 7. Nous encourageons nos franchisés à partager directement leurs idées avec d'autres franchisés 8. Les mécanismes formels du type newsletter et rencontres périodiques permettent à nos franchisés de partager leurs idées avec le réseau. 	Adaptée de Dubost et al (2008) + Gassenheimer et al (1996).
Proximité humaine avec clients	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nos franchisés passent beaucoup de temps à échanger avec leurs clients sur les produits/services 2. Nos franchisés sont à l'écoute de leurs clients 3. Nos franchisés prennent le temps d'échanger avec leurs clients sur d'autres thématiques que celles liées aux produits/services vendus. 4. Nos franchisés sont proches de leurs clients. 	Adaptée de Héralt-Fournier et al. (2012)
Equipements Marketing et Humains	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nous avons les compétences nécessaires en vente et en marketing pour réussir la gestion de notre relation client 2. Nos équipes sont bien formées pour utiliser efficacement les technologies reliées à la relation client 3. Nous avons les bons techniciens pour fournir le support technique nécessaire aux franchisés dans l'utilisation des technologies informatiques. 4. Nous disposons de bons équipements technologiques et informatiques pour gérer la relation avec nos clients 5. Nous avons mis à la disposition des franchisés des outils statistiques pour être autonomes dans la mesure des résultats de leur activité 	Adaptée de Kernati et al (2010)

Questionnaire franchiseur + Questionnaire franchisé (Même formulation dans les 2 questionnaires)		
Qualité des données collectées	<p>En général, les données-clients disponibles dans la base de données sont :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Utiles 2. Exactes, justes 3. Actualisées 4. Cohérentes (non contradictoires) 5. Uniques (non redondantes) 6. Consenties (collectées avec l'accord du client) (Item nouveau) 	Adaptée de Trablesi et Akrouf, (2016)
Utilisations des données collectées	<p>Dans notre réseau...</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Nous utilisons les données clients afin de définir des typologies de clients. 2. Nous utilisons les informations clients pour comprendre comment retenir notre clientèle. 3. Nous utilisons les informations clients pour identifier les canaux de contact appropriés avec nos clients. 4. Nous utilisons les informations clients pour personnaliser nos offres. 5. Nous utilisons les informations clients pour identifier nos meilleurs clients. 6. Nous utilisons les informations clients afin de proposer des ventes supplémentaires (plus de quantités) à nos clients. 7. Nous utilisons les données clients afin de proposer des ventes croisées à nos clients 8. Nous utilisons les données clients pour trouver d'autres idées de produits / de services. 	Adaptée de Reimann et al (2010)
Performance Marketing et Commerciale	<p>Nous sommes satisfaits de :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La croissance de nos ventes 2. La réduction des coûts 3. Notre rentabilité 4. L'acquisition de nouveaux clients 5. La fidélisation de nos clients existants 6. La satisfaction de nos clients 	Ambler et al. (2004), Kermati et al. (2010) + de Oubya (2016)

Annexe 4 : Qualité psychométrique des échelles retenues

Echelle	KMO	Test Bartlett	Coeff. Alpha	Rhô de Jöreskog	Variance expliquée	Rhô de la VC	Items	QR
Communication interorganisationnelle	0,901	0,000	0,905	0,925	63,74 %	0,637	Com2	0,734
							Com3	0,707
							Com4	0,669
							Com5	0,601
							Com6	0,557
							Com7	0,603
							Com8	0,591
							Equipements techniques et humains	0,814
Eq2	0,770							
Eq3	0,735							
Eq4	0,742							
Eq5	0,512							
Qualité des données	0,837	0,000	0,856	0,897	63,73 %	0,641	QD1	0,508
							QD2	0,756
							QD3	0,566
							QD4	0,756
							QD5	0,600
Utilisations des données	0,747	0,000	0,783	0,860	60,61 %	0,606	DU1	0,622
							DU2	0,644
							DU4	0,552
							DU8	0,606
Proximité humaine et relationnelle avec les clients	0,788	0,000	0,829	0,886	66,15 %	0,590	Prox1	0,673
							Prox2	0,682
							Prox3	0,574
							Prox4	0,717
Performance commerciale et Marketing	0,781	0,000	0,849	0,892	62,39 %	0,623	P1	0,619
							P3	0,592
							P4	0,732
							P5	0,593
							P6	0,583

Annexe 5 : Synthèse des tests d'hypothèses

Hypothèses	Echantillon total (N=192)				
	Path coefficient	t	Pr > t	Significativité	Test hypothèse
Performance marketing (R²= 0,273 ; R²(Bootstrap) = 0,289 ; p=0,000)					
H1. Proximité relationnelle					
H1.a. Proximité + Qualité données	0,286	5,069	0,000	Oui, à 5%	Validée
H1.b. Proximité + Utilisations données	0,282	3,184	0,002	Oui, à 5%	Validée
H2. Equipements techniques et humains					
H2.a. Equipements + Qualité données	0,295	5,904	0,000	Oui, à 5%	Validée
H2.b. Equipements + Utilisations données	0,233	2,977	0,003	Oui, à 5%	Validée
H2.c. Equipements + Communication	0,513	8,491	0,000	Oui, à 5%	Validée
H2.d. Equipements + Performance	0,149	2,348	0,020	Oui, à 5%	Validée
H3. Communication interorganisationnelle (R²= 0,280, R²(Bootstrap) = 0,281 ; p=0,000)					
H3.a. Communication + Qualité données	0,026	0,512	0,609	Non, à 5%	Rejetée
H3.b. Communication + Utilisations données	0,139	1,728	0,086	Oui à 10%	Validée
H3.c. Communication + Performance	0,375	5,015	0,000	Oui, à 5%	Validée
H4. Qualité des données (R²= 0,329 ; R²(Bootstrap) = 0,347 ; p=0,000)					
H4. Qualité données + Performance	0,013	0,161	0,782	Non	Rejetée
H5. Utilisations des données (R²= 0,172 ; R²(Bootstrap) = 0,194 ; p=0,000)					
H5. Utilisations données + Performance	0,026	0,490	0,625	Non	Rejetée