

OMNICANAL DANS LES RESEAUX DE FRANCHISE: UN ÉTAT DES LIEUX

Résumé en français de 100 mots au maximum :

Cette recherche propose un état des lieux du déploiement de l'omnicanal dans les franchises. Après avoir défini les termes multi-cross- et omni-canal, ce papier identifie les axes d'intégration omnicanale sur lesquels les entreprises se développent. La qualité d'intégration permettra aux clients de vivre une expérience sans couture. Cette recherche a comme objectif de voir le niveau de développement de l'omnicanal dans les franchises. 7 réseaux de franchise ont été étudiés et 91 entretiens individuels semi-directifs ont été menés. Les résultats révèlent un décalage important entre la volonté d'être omnicanal et la réalité du terrain. 6 réseaux sur 7 présentent des fonctionnements d'ordre plus multicanal qu'omnicanal.

Mots-clés : 5 mots-clés maximum

Omnicanal, Franchise, intégration omnicanale, qualité d'intégration, système d'information

OMNICHANNEL STRATEGY IN FRANCHISED NETWORKS: A STATE OF PLAY

Abstract:

This research proposes a state of the art of omnichannel deployment in franchises. After defining the terms multi-cross and omnichannel, this paper identifies the areas of omnichannel integration on which companies are developing. The quality of integration will enable a seamless experience for customers. The objective of this research is to see the level of development of omnichannel in companies. 7 franchise networks were studied and 91 individual semi-directive interviews were conducted. The results reveal a significant gap between the desire to be omnichannel and the reality on the ground. 6 out of 7 networks are more multichannel than omnichannel.

Keywords: 5 mots-clés maximum

Omnichannel, Franchise, omnichannel integration, integration quality, information systems

Résumé managérial

Cette recherche a comme objectif d'étudier le déploiement de l'omnicanal dans les réseaux de franchises. Le contexte de la franchise est particulièrement intéressant compte tenu des relations existantes entre le franchiseur et les franchisés. En effet, même si la franchise est un modèle collaboratif entre franchiseur et franchisés, c'est un modèle entrepreneurial où les deux parties souhaitent conserver une autonomie décisionnelle qui peut constituer un frein à l'omnicanal. Ce dernier a fait l'objet de nombreuses recherches depuis 20 ans mais celles-ci se sont peu ou pas intéressées à la franchise.

Cette recherche fait un point sur le niveau de déploiement de l'omnicanal dans les réseaux de franchise. Une collaboration avec la Fédération Française de la Franchise a permis d'étudier sept réseaux de franchise. Pour avoir une vision globale, une méthodologie qualitative a été choisie et différents types de répondants ont participé aux entretiens individuels : des responsables des directions stratégiques (marketing, digital, système d'information, commerciale), des membres des directions fonctionnelles, des animateurs réseaux et des franchisés. Au total 91 entretiens ont été réalisés.

L'analyse des entretiens a fait ressortir un retard important dans la majorité des réseaux étudiés en matière d'adoption d'une démarche véritablement omnicanale. Les réseaux étudiés sont davantage dans une approche multicanale qu'omnicanale. Deux catégories de barrières semblent expliquer ce retard.

La première catégorie de barrières se situe au niveau de la tête du réseau, autrement dit du franchiseur. Quatre éléments ressortent comme particulièrement essentiels :

- Absence de réelle stratégie omnicanale : Sur les sept réseaux étudiés, six n'ont pas de plan stratégique précis pour le développement de l'omnicanal. Seul un réseau est plus avancé et a mis l'omnicanal au cœur de sa démarche stratégique.
- Du retard dans le développement de l'infrastructure et les process de l'omnicanauté : l'analyse des entretiens souligne un retard considérable, ainsi certains réseaux n'ont pas de fonctionnement omnicanal ni dans le front office ni dans le back office.
- Une feuille de route instable : l'analyse des entretiens révèle une tendance forte à démultiplier les projets de nouveaux canaux sans engagement dans la durée ou encore sans accompagnement spécifique. Ainsi les projets sont testés de façon pilote mais ne sont pas encadrés avec des indicateurs d'efficacité ou de performance précis rendant l'extrapolation du projet impossible. De la même manière l'accompagnement de ces projets en termes financier ou de formation par le franchiseur n'est pas adapté par conséquent des projets stagnent et ne sont plus suivis après un certain temps.
- La méconnaissance des attentes et des comportements des consommateurs qui conduit à une démultiplication de canaux avec peu de coordination et un faible retour sur investissement.

La deuxième catégorie de barrières se situe au niveau des franchisés. Les entretiens mettent particulièrement en évidence le manque de conviction de la part de certains franchisés concernant l'intérêt d'adopter la démarche omnicanale à leur niveau local, la concurrence interne qu'ils perçoivent avec le franchiseur et les autres franchisés, ainsi que les craintes relatives à l'évolution du métier des franchisés. Ces éléments représentent des freins au développement de l'omnicanal pour les franchisés. Les responsables de réseaux doivent donc mettre en place une démarche de marketing interne de l'omnicanauté, ainsi que des mécanismes limitant la

concurrence intra-marque et rassurant les franchisés sur l'évolution de leur métier (via des formations par exemple ou encore le soutien de l'animateur réseau).

Introduction

L'omnicanal est étudié depuis de nombreuses années et continue de faire l'objet de nombreuses recherches. Les évolutions technologiques permettent de proposer aux clients des nouveaux services incluant à la fois des canaux online et offline. La question de devenir omnicanal ne se pose plus et est correctement appréhendée par les entreprises. Pourtant, malgré la croissance continue depuis des décennies des réseaux de franchise et de leur poids dans divers pays, dont notamment la France, le déploiement de l'omnicanalité au sein des franchises a été très peu analysé. La tendance a plutôt été de mener des études parcellaires centrées sur certains canaux en particulier tels que le développement de sites de vente en ligne par les franchiseurs (Perrigot et al., 2013) l'usage des sites web du franchiseur comme canal supplémentaire de recrutement des franchisés (Lopez-Fernandez et Perrigot, 2018), ou encore l'usage des réseaux sociaux (Wu, 2016).

Les franchises présentent pourtant des spécificités qui conduisent des problématiques et défis managériaux supplémentaires. Il s'agit d'un mode de retail et de services B-to-B-to-C (Ghantous et Christodoulides, 2020) avec une répartition des rôles entre franchiseur et franchisé par un mécanisme de délégation croisée des droits de décisions (Herz et al., 2016). En matière d'omnicanalité, cela nécessite ainsi un double déploiement omnicanal, à la fois au niveau du réseau dans sa globalité, par des actions du franchiseur, et au niveau local par des actions des franchisés. Par ailleurs, le déploiement au niveau local par les franchisés nécessite à son tour un soutien de la part du franchiseur. De plus, l'omnicanal repose sur l'intégration des canaux alors que la franchise représente un modèle entrepreneurial (Watson et al., 2019, 2020) où les deux parties (franchiseur et franchisés) maintiennent une grande part d'autonomie décisionnelle (Dada, 2018), ce qui peut constituer un frein à l'intégration organisationnelle (Bressolles et Viot, 2021a, 2021b). Enfin, bien que ce ne soit pas une obligation légale, les acteurs de la franchise évitent d'entrer dans une concurrence intra-marque, et ont recours à des clauses d'exclusivité territoriale dans les contrats de franchise. Le développement des canaux virtuels met à mal ce type d'exclusivité et crée alors une nouvelle concurrence au sein des réseaux.

Compte tenu de ces situations, cette recherche a comme objectif de faire un état des lieux de l'avancement du déploiement de l'omnicanal dans les réseaux de franchise. Dans une première partie, une rapide revue de littérature sera proposée rappelant les concepts multi-cross et omnicanal ainsi que les axes d'intégration omnicanale, la méthodologie sera présentée dans une seconde partie enfin les résultats seront présentés dans une dernière partie.

1. Revue de littérature

1.1. Définition multi – cross – omni – canal

Les termes multi-, cross- et omnicanal correspondent à des situations spécifiques qui ont fait l'objet de clarifications par Beck et Rygl (2015). L'évolution des termes correspond aux différents niveaux d'intégration des canaux.

La stratégie multicanalE consiste à juxtaposer les différents canaux et correspond à des modes d'organisation en silos (Gallino et Moreno, 2014). Les canaux sont gérés de manière indépen-

dante, souvent par des départements distincts qui ne coopèrent pas, ce qui peut avoir pour conséquence une absence d'intégration ou une faible intégration en matière de prix, de promotion, de stratégie de marque, de gestion logistique, et d'expérience client (Piotrowicz et Cuthbertson, 2014). Rapidement, le multicanal a atteint ses limites et les entreprises ont orienté leur stratégie dans une approche cross-canal.

Le cross-canal repose sur l'existence de connexions volontaires entre les canaux. Cette stratégie facilite l'utilisation des différents canaux au sein d'une même trajectoire d'achat. Le client alterne des allers et retours entre les sphères virtuelle et réelle (Collin-Lachaud et Vanheems, 2016). Le parcours cross-canal entre les phases d'information et d'achat est possible de manière uniforme dès lors que les canaux s'assemblent en un système unique exploitant leurs complémentarités naturelles (Steinfeld, Mahle et Bauer, 1999; Dholakia, Zhao et Dholakia, 2005). Cette stratégie suppose une cohérence au niveau de l'offre, du design commercial, et du discours de l'entreprise. Toutefois, l'intégration des canaux demeure partielle au stade cross-canal (Beck et Rygl, 2015) et, avec le temps et la complexification des comportements des clients, elle entraîne un modèle plus construit qu'est l'omnicanal où l'intégration sera totale.

L'objectif de la stratégie omnicanale n'est plus la coordination des canaux entre eux mais l'utilisation des canaux dans un dessein commun. Cette évolution rapide a été tirée par l'utilisation du smartphone qui fait vivre des expériences omnicanales au consommateur puisqu'il devient ubiquitaire (Bezes, 2019 ; Badot et Lemoine, 2013 ; Jeanpert et Seck, 2018). L'omnicanal répond à un besoin de fluidité du consommateur. L'expérience client repose sur une imbrication totale des canaux. Pour résumer, Rigby (2011) définit la distribution omnicanale comme étant « une expérience de vente intégrée qui mêle les avantages des magasins physiques et l'expérience riche en information du commerce en ligne, les détaillants pouvant interagir avec les clients au moyen d'innombrables canaux ». L'orientation stratégique de l'entreprise évolue : l'omnicanal est centré sur les clients et les données, le multi- et le cross-canal étaient surtout orientés autour des canaux (Hagberg, Sundstrom et Egels-Zandén, 2016).

1.2. L'intégration des canaux

La considération d'un système unique suppose que les canaux sont interchangeable de manière à proposer les mêmes produits et services ainsi qu'un niveau de service identique aux clients. L'intégration des canaux fait référence au niveau de coordination des objectifs, du design et du déploiement des canaux afin de créer des synergies et d'offrir des bénéfices particuliers aux clients (Cao et Li, 2015). Pourtant chaque canal a des caractéristiques spécifiques conduisant le client à mobiliser les canaux à certaines étapes spécifiques de son processus d'achat selon une logique précise (Vanheems, 2022). L'objectif n'est donc pas de proposer une vision uniforme des canaux mais plutôt de garder les singularités de chaque canal de manière à élaborer une proposition de valeur globale supérieure à celle créée par des canaux homogènes. Les canaux vont alors s'enrichir mutuellement afin d'améliorer l'expérience client et d'optimiser le parcours client.

Cette approche omnicanale requiert un nouveau modèle organisationnel qui doit s'adapter aux individus, aux processus et à la technologie pour qu'ils soient en phase avec cette approche coordonnée du management des canaux (Stone, Hobbs et Khaleeli, 2002). Dès 2009, Vanheems identifie quatre stratégies en matière de gestion combinée des canaux. Premièrement les canaux doivent être gérés de manière cohérente, la cohérence désigne la création d'une « harmonie logique entre les divers éléments d'un ensemble ». Elle permet la construction d'une image claire et unique de l'enseigne ou de la marque, les informations communiquées doivent être identiques quel que soit le canal considéré. Le second niveau repose sur la convergence, qui signifie travailler « ensemble ». La détermination d'objectifs communs, glo-

baux, est nécessaire pour suggérer une collaboration entre les canaux. Pour mettre en place cette convergence, l'organisation de l'entreprise doit être repensée afin de décloisonner les activités. Le troisième niveau repose sur la synchronisation entre les canaux qui désigne la « mise en concordance des mouvements d'un ensemble ». La dimension temporelle, tant au niveau de l'offre (création d'évènements commerciaux communs organisés de manière concomitante entre les canaux par exemple) que de la demande (les canaux peuvent répondre ensemble à la logique du client par exemple retrait en magasin d'une commande en ligne), est étudiée. Enfin le dernier niveau défini par Vanheems en 2009 est l'intégration du back office. En effet, cette volonté de travailler ensemble de manière cohérente, convergente et synchrone n'est possible que si les solutions technologiques sont communes et uniformes. Ainsi les échanges et interactions clients sont centralisés, la gestion des approvisionnements et des stocks est commune. L'élément technologique est donc central pour la mise en place et le développement de l'omnicanal.

De nombreuses recherches ont cherché à identifier des axes d'intégration omnicanale sur lesquels les entreprises doivent travailler. Certaines recherches révèlent que l'intégration technologique est nécessaire à la mise en œuvre du multicanal (Collart et Lejeune 2001 ; Jeanpert et Paché, 2016 ; Bressolles et Viot, 2021a, 2021b). Le système d'information doit être unique, commun et connecté pour permettre une gestion partagée des données produits et clients (Gorkhali et Xu, 2019 ; Yin et al., 2020; Bressolles et Viot, 2021a, 2021b). Stone, Hobbs et Khaleeli (2002), Coelho et Easingwood (2003) et Bressolles et Viot (2021a, 2021b) considèrent l'aspect organisationnel associé à l'omnicanal notamment avec le développement d'une direction unique et la mise en place de mécanismes de coordination interne. La cohérence commerciale a aussi fait l'objet de nombreuses recherches notamment sur la gestion de l'assortiment (Emrich, Paul et Rudolph, 2015) ou encore la fixation des prix (Homburg, Lauer et Vomber, 2019; Jena et Meena, 2022). Paché, Seck et Fulconis (2014) et Frieska et Hsu (2022) ont souligné l'importance de la dimension logistique dans l'approche omnicanale tant dans la gestion de l'approvisionnement que dans la gestion des retours produit par exemple. L'annexe 1 propose une synthèse des éléments d'intégration omnicanale. Quatre dimensions sur lesquelles les entreprises doivent développer l'intégration sont proposées : dimension stratégique et organisationnelle, technologique, logistique et commerciale.

Au regard de ces nombreux travaux, l'intégration peut être de deux ordres : d'une part l'intégration technologique et organisationnelle et d'autre part l'intégration marketing et client. Cette distinction est proche des dimensions de la qualité d'intégration modélisée par Shen et al. (2018) qui considèrent la cohérence de processus et la cohérence de contenu.

Dans cette proposition, l'intégration technologique et organisationnelle porte sur les dimensions internes de l'entreprise (la gestion des bases de données, le système d'information client, système d'information produit, les systèmes d'approvisionnement, les systèmes de rémunération ...). Les éléments relevant de cette intégration organisationnelle et technologique reposent sur des ressources maîtrisées en interne. L'intégration marketing et client concerne la partie commerciale de l'entreprise. Elle comprend par exemple des préoccupations sur la congruence des offres et des prix (Cao et Li, 2015), des programmes de fidélité (Oueslati et Fournier, 2013), la gestion de l'assortiment (Emrich, Paul et Rudolph, 2015).

1.3. Mesure de la qualité de l'intégration omnicanale

La qualité de l'intégration omnicanale est définie comme « la capacité de fournir aux clients une expérience de service sans couture à travers de multiples canaux » (Sousa et Voss, 2006). La qualité perçue de l'omnicanal ne dépend pas uniquement de la qualité de service pour chaque canal mais aussi de la cohérence de l'ensemble des canaux et leur capacité à fournir

une expérience sans frictions (Hossain et al., 2020). La réussite des stratégies omnicanales repose sur la configuration des canaux entre eux. Cette configuration s'appuie sur deux compétences. La première est la transparence des canaux (Hossain et al., 2020), qui fait référence à la capacité du réseau à rendre le dispositif transparent pour le client en informant ce dernier de façon efficace des canaux disponibles pour et des usages qu'il peut en faire. La seconde compétence est l'adéquation des canaux (*appropriateness*) et renvoie à la capacité des canaux à fournir le service au client de la façon la plus appropriée (Hossain et al., 2020). L'adéquation débute déjà au niveau du design du parcours client en sélectionnant les canaux adaptés.

Les modélisations de la qualité de l'intégration omnicanale ont trois éléments communs : la diversité des canaux proposés, leur cohérence en matière de contenu et de process et enfin leur transparence qui fait référence à la familiarité du client avec les canaux et leurs usages (Gao et Huang, 2021 ; Hossain et al., 2020 ; Lee et al., 2019 ; Shen et al., 2018).

Les recherches sur l'omnicanal sont nombreuses mais ne font pas état des lieux de la pratique au sein des franchises. En effet, ce papier vise à connaître le niveau de déploiement de l'omnicanal dans les réseaux de franchise. Dans quelle mesure, les réseaux déploient-ils l'omnicanal ?

2. Méthodologie

Pour analyser le déploiement de l'omnicanal au sein des franchises, 7 réseaux différents ont été étudiés (trois dans le retail et quatre dans le service). Ces réseaux proposent leur offre et services via différents canaux online et offline et sont par conséquent considérés comme omnicanal. Compte tenu de la vision transversale de la mise en place et du déploiement de l'omnicanal, différents types de répondants ont participé aux entretiens individuels : des responsables des directions stratégiques (marketing, digital, système d'information, commerciale), des membres des directions fonctionnelles, des animateurs réseaux et des franchisés. Au total 91 entretiens ont été réalisés, enregistrés et intégralement retranscrits. L'annexe 2 présente les caractéristiques des réseaux. Une analyse de contenu sur NVIVO a été conduite.

3. Présentation des résultats

Malgré un réel intérêt pour l'omnicanal, l'analyse des entretiens réalisés au sein des franchises révèle que le déploiement de l'omnicanal reste limité dans la pratique. Le terme d'« omnicanal » n'est pas toujours correctement défini par les répondants et correspond uniquement à des situations de digitalisation dans certains cas. Par ailleurs, cette orientation omnicanale ne se traduit pas suffisamment dans les actions stratégiques et opérationnelles. Les réseaux étudiés sont davantage dans une approche multicanale qu'omnicanale.

L'analyse des entretiens souligne deux catégories de barrières qui semblent expliquer ce retard. La première catégorie de barrières se situe au niveau de la tête du réseau, autrement dit du franchiseur. Quatre éléments ressortent comme particulièrement essentiels :

1. L'absence de réelle stratégie omnicanale : le déploiement de l'omnicanal en franchise a souvent été rapide et résulte davantage d'une approche opportuniste que d'une réelle analyse stratégique. Le covid a notamment accéléré la mise en place de diverses solutions digitales. Sur les sept réseaux étudiés, six n'ont pas de plan stratégique précis pour le développement de l'omnicanal. Un réseau est plus avancé et a mis l'omnicanal au cœur de sa démarche stratégique. Dans la pratique ce réseau a déjà mené de grands changements pour développer l'omnicanal ; par exemple, son système d'information

est commun et il dispose d'un référentiel client unique, ce qui n'est pas le cas des autres réseaux étudiés.

2. Du retard dans le développement de l'omnicanalité : l'analyse des entretiens souligne un retard considérable ; ainsi, certains réseaux n'ont pas de fonctionnement omnicanal ni dans le front office ni dans le back office. Certains réseaux ont des outils de CRM omnicanal depuis peu, d'autres n'ont pas de référentiel client unique. Un facteur explicatif de ce retard peut être le temps et les investissements financiers nécessaires au passage vers l'omnicanal.
3. Une feuille de route instable : le déploiement de l'omnicanal est un travail de longue haleine, pourtant l'analyse des entretiens révèle une tendance forte à démultiplier les projets de nouveaux canaux sans engagement dans la durée ou encore sans accompagnement spécifique. Ainsi les projets sont testés de façon pilote mais ne sont pas encadrés avec des indicateurs d'efficacité ou de performance précis rendant l'extrapolation du projet impossible. De la même manière l'accompagnement de ces projets en termes financier ou de formation du franchiseur n'est pas adapté par conséquent des projets stagnent et ne sont plus suivis après un certain temps.
4. Une méconnaissance des attentes et des comportements des consommateurs : comme dit précédemment le développement de solutions omnicanales s'est souvent fait par mimétisme (concurrent sur le marché) ou dans l'urgence (covid), le consommateur n'a pas été intégré dans la décision. L'analyse du comportement des clients et de leurs attentes n'ont réellement été considérés. Par conséquent des solutions ont pu être développées sans réellement répondre à une demande spécifique. Cette méconnaissance des clients conduit à une démultiplication de canaux avec peu de coordination et un faible retour sur investissement.

Le tableau 1 présente quelques *verbatim* sur les éléments présentés ci-dessus :

Tableau 1 : Verbatims illustrant les résultats

Eléments d'analyse	Verbatims
Absence de réelle stratégie omnicanale	<p>« Pour le Click & Collect c'est quelque chose qu'on a mis en place très récemment, là ce mois-ci, et qui est amené à se développer. Alors on a surfé un peu sur cette vague, à cause du confinement parce que certains s'y sont mis par obligation parce que leur boutique était fermée, parce que les gens avaient peur de sortir », entreprise C, Directrice d'exploitation.</p> <p>« Je vous dis, on n'a pas de plan de transformation omnicanale », entreprise A, directeur système d'information</p>
Du retard dans le développement de l'omnicanalité	<p>« Ecoutez c'est, on part d'assez loin, c'est d'ailleurs pour ça que je suis là, parce qu'en fait, c'est une entreprise qui s'est développée essentiellement au travers de ses réseaux physiques (...) l'aspect digital et omnicanal n'était pas une top priorité (...) c'est une entreprise, voilà, qui part de loin », entreprise F, directeur marketing.</p>
Une feuille de route instable	<p>« On n'a pas de CRM chez nous. On est en train de le faire mais ce sont des investissements gigantesques et on a déjà 3 ans de retard. Je parle de B-to-C, là. On n'a pas de CRM et on fait des choses moyennement. », entreprise A, directrice de la communication.</p> <p>« Par contre, je trouve qu'au niveau publicité, on n'en a pas. Je veux dire que le Click & Collect n'est pas assez visible dans les boutiques [...] Sur les boutiques, ou sur les sacs il devrait y avoir une mention</p>

	<i>Click & Collect et ça on ne l'a pas à l'heure actuelle » entreprise C, franchisé.</i>
Une méconnaissance des attentes et des comportements des consommateurs	<i>« Vous essayez à un moment de sortir d'un aquarium de croyances pour aller à un moment écouter, comprendre, et non pas décider à la place de, mais se dire justement c'est quel problème que je peux essayer de résoudre pour le consommateur ? Donc pour ça il faut commencer par comprendre de manière intime, profonde, par une approche plutôt anthropologique, ce qui est aujourd'hui le comportement, le rapport du consommateur par rapport à la voiture, pour moi c'est le point de départ. C'est-à-dire que si on ne fait pas ça, on va, alors on est tous pétris d'idées, de convictions, de projets d'innovations, mais si on n'a pas ce souci permanent de se confronter, d'aller se sourcer, ça ne veut pas dire qu'on doit faire exactement ce que le consommateur souhaite et attend », entreprise F., directeur marketing.</i>

L'analyse transversale des entretiens révèle un élément initial nécessaire au déploiement de l'omnicanal : la dimension technologique avec un système d'information commun. Cet élément s'avère être essentiel dans le cas de réseaux de franchise. Il représente l'axe de départ pour initier une réflexion collective stratégique omnicanales. Un système d'information commun et connecté permet un partage d'information entre les canaux, un enrichissement commun et représente l'élément de départ pour le développement de l'omnicanal.

La deuxième catégorie de barrières se situe au niveau des franchisés. Les entretiens mettent particulièrement en évidence le manque de conviction de la part de certains franchisés concernant l'intérêt d'adopter la démarche omnicanales à leur niveau local. Deux autres facteurs explicatifs ressortent. Premièrement la concurrence que représente l'omnicanal freine son développement. Face à cette crainte, le réseau doit mettre en place des mécanismes de répartition de la valeur générée par les canaux du franchiseur, par exemple par la rétribution des ventes en ligne aux franchisés selon l'adresse du client. Deuxièmement, un frein à l'adoption et au développement de l'omnicanal est lié à la crainte de l'évolution du métier des franchisés. En effet, en proposant de nouvelles solutions omnicanales comme le *click and collect* ou encore la *e-réservation* par exemple, le franchisé doit adapter son point de vente et sa méthode de travail. Ceci représente des investissements financiers et temporels conséquents qui limitent le développement de l'omnicanal. Ainsi pour lever ce frein, le réseau doit accompagner les franchisés par le biais de formation et des visites plus régulières des animateurs réseaux.

Conclusion

Les éléments présentés révèlent une logique davantage multicanale qu'omnicanales dans les réseaux de franchise étudiés. La décision de développement des nouveaux canaux ou des services d'ordre omnicanales (*click and collect*, *click and reserve*) résulte davantage d'opportunités que de réelles réflexions stratégiques. Une des motivations principales du développement des nouveaux canaux est de multiplier les possibilités de toucher le client ce qui témoigne d'une approche multicanale.

Cette recherche portant sur 7 réseaux différents a permis de constater différents niveaux de développement omnicanales qui doit démarrer par un travail sur le système d'information de l'entreprise. Ainsi il ne s'agit pas d'un choix binaire (Gulati et Garino, 2000), l'entreprise va

évoluer dans le temps pour déployer son omnicanalité. La revue de littérature présentée dans ce document permet (1) d'identifier les éléments sur lesquels l'omnicanal peut porter, (2) de connaître les éléments d'évaluation de la qualité de l'intégration omnicanale. Un outil d'évaluation du déploiement de l'omnicanalité est en cours de développement.

Bibliographie

Badot O. et Lemoine J.F. (2013), Editorial: Du paradigme dichotomique de l'expérience d'achat au paradigme ubiquitaire, *Recherche et Applications en Marketing*, 28(3) 3–13.

Beck N. et Rygl D (2015), Categorization of multiple channel retailing in Multi-, Cross and Omni-Channel Retailing for retailers and retailing, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 27, 170-178.

Bèzes C. (2019), Quel *smart retailing* en magasin pour quelle expérience omnicanal vécue ? *Recherche et Applications en Marketing*, 34 (1), 95-118.

Bressolles G. et Viot C. (2021a), L'intégration des canaux de distribution en contexte de transition digitale : une relecture par la théorie des ressources, *Systèmes d'information & Management*, 26(1), 9-44.

Bressolles G. et Viot C. (2021b), Les détaillants face au défi du commerce connecté : Une étude multisectorielle, *Management International*, 25(1),152-170.

Cao L. et Li L. (2015), The Impact of Cross-channel Integration on Retailers' Sale Growth, *Journal of Retailing*, 91(2), 198–216.

Coelho F. et Easingwood C. (2003), Multiple channel structures in financial services: A framework, *Journal of Financial Services Marketing*, 8, 1, 22-34.

Collart D. et Lejeune C. (2001), Multicanal : croissance et rentabilité, *Les Echos, L'art du Management*, avril.

Collin-Lachaud I. et Vanheems R. (2016), Naviguer entre espaces virtuel et réel pour faire ses achats: exploration de l'expérience de shopping hybride, *Recherche et Applications en Marketing (French Edition)*, 31(2), 43-61

Dada O. (2018), A model of entrepreneurial autonomy in franchised outlets: a systematic review of the empirical evidence. *International Journal of Management Reviews*, 20(2), 206-226.

Dholakia R., Zhao M. et Dholakia N. (2005), Multichannel retailing: A case study of early experiences, *Journal of Interactive Marketing*, 19(2), 63-74.

Emrich O., Paul M. et Rudolph T. (2015), Shopping Benefits of Multichannel Assortment Integration and Moderating Role of Retailer Type, *Journal of Retailing*, 91(2), 326-342.

Frieska G. et Hsu P.-Y. (2022), The harmonious role of channel integration and logistics service in omnichannel retailing : the case of IKEA, *Journal of Retailing and consumer services*, 68.

Gallino S. et Moreno A. (2014), Integration of Online and Offline Channels in Retail: The Impact of Sharing Reliable Inventory Availability Information, *Management Science*, 60(6), 1434-1451.

Gao M. et Huang L. (2021), Quality of channel integration and customer loyalty in omnichannel retailing : the mediating role of customer engagement and relationship program receptiveness, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 63.

Gorkhali A. et Xu L. (2019), Enterprise Architecture, Enterprise Information Systems and Enterprise Integration: A Review Based on Systems Theory Perspective, *Journal of Industrial Integration and Management*, 04(2), 103-126.

Gulati R. et Garino J. (2000), Get the right mix of bricks & clicks, *Harvard Business Review*, 78, 3, 107-114.

Hagberg J., Sundstrom M. et Egels-Zandén N. (2016), The digitization of retailing : an exploratory framework, *International Journal of Retail & Distribution Management*, 44(7), 694-712.

Homburg C., Lauer K. et Vomberg A. (2019), The multichannel pricing dilemma : Do consumers accept higher offline than online prices ?, *International Journal of Research in Marketing*, 36, 597-612.

Hossain T., Akter S., Kattiyapornpong U. et Dwivedi Y. (2020), Reconceptualizing integration quality dynamics for omnichannel marketing, *Industrial Marketing Management*, 87, 225-241.

Jeanpert S. et Paché G. (2016), Successful multi-channel strategy : mixing marketing and logistical issues, *Journal of Business Strategy*, 37(2), 12-19.

Jeanpert S. et Seck A.M. (2018), L'utilisation du mobile en magasin est-elle source de valeur pour le client ?, *21ème Colloque Etienne Thil*, 4 et 5 octobre 2018, IMMD Roubaix, France.

Jena S. et Meena P. (2022), Competitive sustainable processes and pricing decisions in omnichannel closed-up supply chains under different channel power structures, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 69, 103114.

Lee Z., Chan T., Chong A. et Thadani D. (2019), Customer engagement through omnichannel retailing: The effects of channel integration quality, *Industrial Marketing Management*, 77, 90-101.

Lopez-Fernandez B. et Perrigot R. (2018), Using websites to recruit franchisee candidates. *Journal of Interactive Marketing*, 42, 80-94.

Oueslati H. et Fournier C. (2013), Management du consommateur multicanal : importance de l'intégration perçue de la gestion de la fidélité, *16° colloque Etienne Thil*, 1-27.

Paché G., Seck A. M., Fulconis F. (2014), Quels bénéfices peut retirer l'entreprise d'un management multicanal intégratif ?, *La Revue des Sciences de Gestion*, 55-63.

Perrigot R., Basset G., Briand D. et Cliquet G. (2013). Uniformity in franchising: A case study of a French franchise network with several franchisees having their own website. *Journal of marketing Channels*, 20(1-2), 99-119.

Piotrowicz W. et Cuthbertson, R. (2014), Introduction to the special issue information technology in retail: Toward omnichannel retailing, *International Journal of Electronic Commerce*, 18(4), 5-16.

Rigby D. (2011), The future of shopping. *Harvard business review*, 89(12), 65-76.

Shen X., Li Y.-J., Sun Y. et Wang N. (2018), Channel integration quality, perceived fluency and omnichannel service usage : The moderating roles if internal and external usage experience, *Decision Support Systems*, 109, 61-73.

Sousa R. et Voss C., (2006) Service quality in multichannel services employing virtual channels, *Journal of Service Research*, 8(4), 356-371.

Steinfeld C., Mahler A. et Bauer J. (1999), Electronic commerce and the local merchant: Opportunities for synergy between physical and web presence, *Electronic Markets*, 9(1/2): 51-57.

Stone M., Hobbs M. et Khaleeli M. (2002), Multichannel customer management : The benefits and challenges, *Journal of Database Marketing*, 10(1), 39-52.

Vanheems R. (2009), Distribution multi-canal : vers une évaluation du rôle du vendeur dans l'intégration des canaux de distribution, *Revue Française du Marketing*, 223(3/5), 53-65.

Vanheems R. (2022), Le commerce en devenir : omnicanal, digitalisation, phygitalisation et après ?, Edition EMS.

Watson A., Dada O., Wright O. et Perrigot R. (2019), Entrepreneurial orientation rhetoric in franchise organizations: The impact of national culture. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 43(4), 751-772.

Watson A., Dada O., López-Fernández B. et Perrigot R. (2020), The influence of entrepreneurial personality on franchisee performance: A cross-cultural analysis. *International Small Business Journal*, 38(7), 605-628.

Wu C.W. (2016), The performance impact of social media in the chain store industry. *Journal of Business Research*, 69(11), 5310-5316.

Yin C., Zhang M., Zhang Y. et Wu W. (2020), Business service network node optimization and resource integration based on the construction of logistics information systems, *Information Systems and E-Business Management*, 19, 723–746.

Annexes

Annexe 1 : Dimensions et sous-dimensions de l'intégration omnicanale

Dimensions	Sous-dimensions
Dimension stratégique et organisationnelle	Gestion de la marque Gestion des canaux sous un entité unique Création de nouveaux métiers liés à l'omnicanalité Mode d'animation (vision globale et non lié à la performance du canal)
Dimension Technologique	BDD commune Système d'information global Enrichissement omnicanal des informations client Visibilité des systèmes logistiques, traçabilité des activités logistiques
Dimension logistique	Gestion des approvisionnements Gestion des livraisons Echange et retours produit Gestion de l'entreposage Gestion des stocks
Dimension Commerciale	Cohérence des offres produits / services Harmonisation des prix Publicité commune Formation des vendeurs et technique commerciale cohérente Programme de fidélité commun

Annexe 2 : Présentation des réseaux et des entretiens menés

-	Réseau A	Réseau B	Réseau C	Réseau D	Réseau E	Réseau F	Réseau G
Nature de l'activité	Services	Retail	Retail	Services	Services	Services	Retail
Secteur d'activité	Equip. de la maison	Commerce spé. d'alimentation	Commerce spé. d'alimentation	Bâtiment, immo. et énergie	Bâtiment, immo. et énergie	Services auto.	Commerce d'articles de mode
Taille (nombre d'unités)	105	160	150	106	235	400	882
Entretiens avec l'équipe de direction	6	4	5	8	6	7	6
Entretiens avec des membres des dir. fonctionnelles	3	1	1	2	1	-	-
Entretiens avec des animateurs	2	1	1	5	2	2	2
Entretiens avec des franchisés	2	2	3	4	4	2	1
Total entretiens	13	8	10	19	13	11	9