

Stratégie de distribution multicanal :
Le rôle de la forme organisationnelle du réseau

Odile Chanut
CRET-LOG
413, avenue Gaston Berger, 13 625 Aix en Provence cedex
odile.chanut@univmed.fr

Dominique Bonet
CRET-LOG
413, avenue Gaston Berger, 13 625 Aix en Provence cedex
dominique.bonet@univmed.fr

Résumé

Un nombre croissant d'enseignes dotées d'un réseau de points de vente physiques adoptent une stratégie de *click-and-mortar*. Si le débat « concurrence-complémentarité » entre les différents canaux semble dépassé dans les réseaux de distribution intégrés, il garde toute sa pertinence dans les réseaux associés ou franchisés dans lesquels les points de vente appartiennent à des commerçants juridiquement et financièrement indépendants de la tête de réseaux. Nous pensons que les choix stratégiques concernant l'opportunité d'une stratégie multicanal dépendent de la forme organisationnelle (réseau intégré versus réseau contractuel, associé ou franchisé).

Nous présentons les fondements théoriques de la stratégie de distribution multiple et l'évolution constatée vers l'intégration des canaux physiques et virtuels. Nous exposons ensuite les spécificités organisationnelles des réseaux de distribution contractuels, les conséquences quant au débat concurrence/complémentarité. Nous présentons enfin l'étude empirique menée et les premiers résultats.

Abstract

A growing number of retailers adopt a click-and-mortar strategy. If the “competitive-complementary” debate between the different channels seems outdated in the integrated distribution networks, it is still relevant in franchise or associated networks where the outlets are legally and financially independent of the head networks. We believe that the strategic choices regarding the relevancy of a multichannel strategy depends on the organizational form: integrated network vs. contractual or franchise network.

First we present the theoretical foundations of a multiple distribution strategy and observed trends towards the integration of physical and virtual channels. Second, we outline the organizational specificities of contractual distribution networks, the implications with respect

to the “competitive / complementary” question. We then present the empirical study and preliminary results.

Stratégie de distribution multicanal: Le rôle de la forme organisationnelle du réseau

Le développement du e-commerce en B to C en France a connu depuis 5 ans une croissance sans précédent. Les chiffres publiés par la FEVAD (Fédération des Entreprises de Vente A Distance) parlent d’eux mêmes : au 30 juin 2009 le nombre de sites marchands actifs serait de 56 000, soit une progression de 15 % en 6 mois. Et la Fédération anticipe que le chiffre atteindra 60 000 sites fin 2009 en France, ce qui représente une multiplication par 4 en 4 ans (15 200 sites étaient comptabilisés fin 2005). La progression des ventes par le canal du e-commerce est tout aussi spectaculaire : 16 milliards d’euros de CA en 2007, 20 milliards en 2008 et déjà 11,3 milliards pour les 6 premiers mois de 2009, ce qui permet à la FEVAD de titrer : « Ventes sur internet : malgré la crise, la croissance se maintient au 1^{er} semestre 2009 ».

De plus, malgré la crise, le nombre d’acheteurs en ligne ne cesse d’augmenter : Médiamétrie a comptabilisé 21,7 millions d’acheteurs en ligne fin 2008 sur les 33,1 millions d’internautes et ces achats ne concernent pas exclusivement les jeunes de 18 à 34 ans : Hommes, femmes, jeunes, adultes et seniors, parisiens et provinciaux, tout le monde est concerné et plus seulement pour acheter des produits très techniques ou des services (réservations de trains, voyages, ou hôtels) les achats de produits représentent 60 % de la vente à distance.

Certains secteurs, comme le prêt à porter (homme, femme et enfant) commencent à peser, et pas seulement grâce aux acteurs originels de la vente à distance (les 3 Suisses, La Redoute). Parmi les nouveaux sites figurent en effet des enseignes de magasins physiques qui ouvrent « pignon sur web » pour reprendre l’expression de la FEVAD et participent ainsi au développement des ventes en ligne. Des enseignes tels que Orchestra ou Feu vert proposent désormais la vente en ligne, à côté de l’offre de magasins physiques.

Ainsi, si les acteurs de la distribution *brick and mortar* ont eu à s’interroger il y a quelques années sur l’opportunité de développer une stratégie multicanal et sur ses modalités de mise en œuvre (site internet vitrine ou marchand, logistique en *shop picking*, en entrepôt dédié ou solution hybride), il semble que le débat sur la complémentarité ou la concurrence entre les magasins physiques et le magasin virtuel sur internet ait été tranché chez de nombreux acteurs. Un nombre croissant d’enseignes dotées d’un réseau de points de vente physiques adoptent une stratégie de *click-and-mortar*. Probablement sous la pression des chiffres des ventes par internet, des avancées informatiques et des modifications du comportement des consommateurs (Vanheems, 2009).

Le vocabulaire des chercheurs traduit cette évolution : A côté des stratégies multicanal, ils parlent désormais de transcanalité pour évoquer le comportement du consommateur qui associe, dans son processus d'achat, les deux canaux, physiques et virtuels dans un ordre qui n'est pas constant (dépend des contingences). Une recherche récente auprès des consommateurs dans le secteur du prêt à porter homme montre d'ailleurs que ces derniers considèrent qu'une stratégie *click-and-mortar* leur apporte plus de valeur qu'une stratégie *brick-and-mortar*, laquelle apporte plus de valeur qu'une stratégie de *pure-player* (Badot et Navarre, 2002 ; Badot, 2009). Les magasins physiques autorisent une expérience tactile (toucher les vêtements, les essayer). L'ajout du site internet offre de nombreux avantages : l'accès à de l'information sur les produits et services, du contenu sur l'histoire de l'entreprise, les activités citoyennes ou philanthropiques de l'enseigne, les échanges et *feedbacks* des consommateurs sur les forums et autres communautés de pratiques. Et l'auteur de souligner le changement que cela induit dans le paradigme relationnel.

Le débat complémentarité/concurrence paraît donc dépassé dans bon nombre de réseaux qui s'efforcent de mener des actions coordonnées entre les deux canaux physiques et virtuels afin de multiplier les contacts avec le consommateur-internaute et d'accroître la valeur pour ce consommateur-internaute. L'interdépendance ou l'intégration des deux formes de vente semble désormais établie (Filser et Paché, 2008).

Pourtant si le débat semble dépassé dans certains réseaux de distribution qui détiennent en propre leurs magasins, il garde toute sa pertinence dans d'autres contextes organisationnels et notamment dans les réseaux associés ou franchisés dans lesquels les points de vente appartiennent à des commerçants juridiquement et financièrement indépendants de la tête de réseaux. Dans ces réseaux, la liberté des prix du distributeur indépendant et la question du partage de la rente rend plus complexe la décision d'un lancement d'un site marchand par la tête de réseau.

Aussi nous formulons la proposition de recherche suivante :

Les choix stratégiques concernant l'opportunité d'une stratégie multicanal dépendent de la forme organisationnelle (réseau intégré versus réseau contractuel, associé ou franchisé).

Nous revenons dans un premier temps sur les fondements théoriques de la stratégie de distribution multiple et l'évolution constatée vers l'intégration des canaux physiques et virtuels. Puis nous exposons les spécificités organisationnelles des réseaux de distribution contractuels, les conséquences quant au débat concurrence/complémentarité qui nous ont amenés à formuler la proposition de recherche ci-dessus exposée. Nous présentons ensuite l'étude empirique menée et les premiers résultats.

1. Les fondements théoriques de la stratégie de distribution multiple et l'évolution constatée vers l'intégration des canaux physiques et virtuels

Face au développement d'internet, les acteurs de la distribution peuvent adopter trois stratégies :

- Ils peuvent décider d'être des *pure-players* et de n'atteindre le consommateur que par la voie d'internet. Cette stratégie convient bien aux nouveaux entrants sur un marché, qui n'ont pas de points de vente physiques (ex Amazon, Pixmania) ou aux acteurs dont la présence physique est insuffisante sur le territoire, pour toucher les clients

éloignés de tous points de vente de la marque (ex : groupe Cora, très implanté dans l'Est de la France mais très peu dans le Sud-Est) ;

- Ils peuvent décider de ne distribuer que par les magasins physiques, même s'ils proposent un site internet institutionnel (ou *corporate* ou vitrine) pour parler de l'entreprise, renforcer l'imaginaire de la marque, présenter le catalogue produits et autres collections, recruter des franchisés et d'une manière générale communiquer avec ses différentes parties prenantes de l'entreprise. C'est la stratégie *brick-and-mortar*.
- Ils peuvent enfin adopter un modèle dual et développer à côté des magasins physiques un site e-marchand permettant à l'internaute de commander par internet et d'être livré au choix à domicile, dans un magasin de l'enseigne ou tout autre point relais. La stratégie de distribution, qualifiée de multicanal ou *click-and-mortar*, peut être intensive et proposer la même offre qu'en magasin ou proposée une offre différenciée.

Les réseaux de distribution de produits traditionnels, qui avaient des points de vente physiques avant le développement de la bulle internet ont donc du choisir entre une stratégie *brick-and-mortar* et une stratégie *click-and-mortar*. La grande distribution alimentaire, après un échec des sites marchands au milieu des années 1990 et un modèle économique peu rentable en raison du coût de transport et de questions logistiques non résolues, semble se lancer à nouveau dans une stratégie de distribution multiple. La distribution spécialisée, qui nous intéresse dans cette recherche a eu à prendre position dans les mêmes termes malgré des différences sectorielles parfois déterminantes.

Si le commerce électronique a d'abord été analysé, au plan théorique, comme un canal parallèle, ajouté au magasin physique, comme « un point de vente de plus, un magasin virtuel » susceptible de cannibaliser les ventes des boutiques, il est considéré aujourd'hui par les acteurs *brick-and-mortar* et la littérature comme un canal nécessitant d'être coordonné, voire intégré au canal physique. L'idée est de dégager des synergies entre les deux canaux, dans une logique ($1 + 1 = 2$), et avec une double perspective de réduction des coûts chère à l'approche économique (théories des coûts de transaction, théorie de l'agence) et de création de valeur pour le client mobilisée par l'approche sociopolitique. Cette dernière met en exergue les dimensions stratégiques et marketing des relations entre acteurs (Poirel et Bonet, 2008).

L'intégration des canaux déplace l'attention du risque de cannibalisation à la recherche des complémentarités. Elle prend des formes très concrètes : partage des bases de données et des informations collectées en ligne sur les internautes avec les magasins, actions promotionnelles et de marketing relationnel coordonnées, bon d'achat à dépenser dans le magasin le plus proche lors d'un achat en ligne, créant du trafic en magasin. Il résulte de cette synergie une plus grande efficacité globale.

Pourtant force est de constater que tous les acteurs de la distribution physique spécialisée n'ont pas franchi le pas et adopté une stratégie *click-and-mortar*, malgré les progrès à la fois des systèmes d'informations et des systèmes logistiques. Nous pensons que la forme organisationnelle des réseaux de distribution spécialisés est déterminante pour ce choix d'une stratégie multicanal.

2. Les spécificités organisationnelles des réseaux de distribution contractuels et propositions de recherche

Notre recherche porte sur les stratégies de distribution multicanal des réseaux de distribution spécialisés, à l'exclusion des réseaux généralistes (les hypermarchés, supermarchés, magasins populaires, grands magasins, vente par correspondance) et à l'exclusion des points de vente isolés.

Les réseaux de distribution spécialisés ne sont pas tous organisés de la même manière. Deux formes organisationnelles prévalent : les réseaux intégrés, les réseaux de distribution contractuels, appelé encore commerce associé.

Dans les réseaux de distribution intégrés tous les points de vente appartiennent à la chaîne, les directeurs des magasins sont des salariés de l'enseigne soumis au lien de subordination caractéristique du contrat de travail, les décisions sont centralisées entre les mains de la direction générale. La décision de lancer un site e-marchand et sa mise en œuvre n'influence pas l'affectation du profit qui revient aux actionnaires.

Dans les réseaux du commerce associé, plusieurs entreprises indépendantes sur le plan juridique et financier s'associent par contrat pour commercialiser, sous une enseigne commune, des biens et services. L'entente peut être horizontale sous la forme de coopératives de détaillants ou verticale, liant par contrat un industriel et des distributeurs indépendants auxquels l'industriel concède un territoire sur lequel le distributeur détient l'exclusivité des ventes de la marque (concession automobile par exemple) ou encore une entreprise détentrice d'un concept de vente distinctif et d'un savoir-faire et des distributeurs indépendants soucieux de réitérer sur réussite commerciale (franchise). Ces réseaux contractuels verticaux ont pris une ampleur considérable dans le paysage commercial : on comptabilise par exemple 1 234 réseaux de franchise en France au 1^{er} janvier 2009, réunissant plus de 49 000 points de vente franchisés, dans les secteurs les plus variés (hôtellerie-restauration, équipement de la personne, de la maison, voiture, services, divers).

Notons que les formes organisationnelles ne sont pas toujours pures. Beaucoup de réseaux sont mixtes, c'est-à-dire ont adopté une organisation hybride, avec des points de vente intégrés et des points de vente associés, réunis sous une même enseigne. Le taux de mixité est alors le nombre de points associés rapporté au nombre total de point de vente de la chaîne.

Le commerce associé vertical réunit plusieurs contrats qui organisent les droits et obligations des partenaires. Ils se distinguent sur quatre éléments rappelés dans le tableau 1 ci-après : l'exclusivité territoriale, l'exclusivité d'approvisionnement, l'obligation de transférer un savoir-faire à son distributeur, la propriété du stock du point de vente. Ils sont présentés selon le degré de contraintes (croissant) imposées au distributeur.

Tableau 1. : La comparaison des contrats du commerce associé vertical

Contenu du contrat	Exclusivité territoriale	Exclusivité d'approvisionnement	Obligation de transfert d'un savoir-faire et d'assistance	Propriété et gestion des stocks du magasin	Degré de contraintes imposées au distributeur
Définitions	Le distributeur détient le monopole des ventes de la marque sur un territoire (pour x années)	Le distributeur s'engage à ne commercialiser que la marque de son partenaire	Le distributeur bénéficie d'un transfert de savoir-faire et d'assistance pour l'exploitation de son commerce		

Licence de marque	Non	Non	Non	Au distributeur	+
Concession (fréquente dans l'automobile)	Oui, élément essentiel à la qualification	Oui, contrepartie de l'exclusivité territoriale (en évolution)*	Non, même si dans les faits, un savoir-faire est souvent transmis (formation)	Au distributeur	++
Franchise	Fréquente mais non obligatoire	Oui, totale ou partielle	Oui, condition de validité du contrat	Au distributeur	+++
Commission-affiliation (fréquente dans le prêt-à-porter)	<i>Idem</i> franchise	<i>Idem</i> franchise	<i>Idem</i> franchise	Le stock des magasins restent la propriété de la marque	++++

* dans la concession automobile, les distributeurs concessionnaires peuvent désormais être multimarques, du fait de la réglementation communautaire.

Les réseaux de distribution contractuels présentent toutefois de nombreux points communs : ils sont des réseaux « star » au sens d'Assens (2003) c'est-à-dire des structures dans lesquelles le pouvoir de décision est réparti de façon inégale entre les partenaires, l'un d'entre eux étant pilote. Il y a aussi partage de la rente ou du profit entre les partenaires.

Répartition du pouvoir de décision. La « tête de réseau », concédant ou franchiseur, assure les fonctions de sélection des distributeurs concessionnaires ou franchisés, de définition de la stratégie du réseau. Elle prend les décisions de marketing stratégique et exerce un contrôle des activités de « ses » distributeurs, de manière à assurer l'homogénéité de l'offre vis-à-vis des clients. Pour autant, les distributeurs restent indépendants et libres dans leur activité de gestion des points de vente : le contrat de franchise ou de concession n'établit pas de « lien de subordination » caractéristique du contrat de travail. Par exemple, si la tête de réseau peut communiquer à ses distributeurs des « prix conseillés » de revente aux consommateurs, elle ne peut les imposer, la libre fixation du prix étant une prérogative du commerçant indépendant.

Par ailleurs, les distributeurs sont dotés de contrepouvoirs (Chanut, 2007) : propriétaires de leurs fonds de commerce, ils détiennent les emplacements qui permettent l'accès aux consommateurs ; même sans clause d'exclusivité territoriale, cela leur confère un pouvoir face à la tête de réseau ; ils ont la connaissance des marchés locaux et les ressources relationnelles du fait de leur insertion dans les réseaux sociaux locaux ; ils ont l'expertise de la gestion d'un point de vente. Ils sont en conséquence en mesure parfois de contrebalancer le pouvoir de la tête de réseau, de discuter ses décisions.

Partage de la rente. Le partage de profit entre les partenaires associés dans la commercialisation de biens est fixé par contrat. Le distributeur paie généralement un droit d'entrée dans le réseau ainsi qu'une redevance mensuelle, calculée en pourcentage du chiffre d'affaires ou forfaitaire. Une redevance communication est souvent ajoutée pour financer les efforts de communication nationale de la marque. Le distributeur est créancier résiduel, ce qui signifie qu'il conserve le profit dégagé par son activité une fois son partenaire tête de réseau payé.

L'organisation bicéphale du commerce associé rend problématique la question du lancement d'un site marchand par la tête de réseau, concédant ou franchiseur. En effet dans un contexte de *click-and-mortar*, les distributeurs indépendants peuvent craindre que les ventes sur internet de l'enseigne ne cannibalisent leurs ventes en magasin et que le profit qui résulte de ces ventes ne soit « confisqué » par la tête de réseau, sans partage. Si dans les réseaux intégrés la double dimension complémentarité/concurrence entre les réseaux physiques et internet n'a aucune incidence sur l'affectation du profit dégagé, il en est tout autre dans les réseaux associés. De plus on peut penser que la publication des prix de vente sur le site e-marchand, pour les besoins de la vente en ligne, ne réduise la liberté des distributeurs en matière de fixation de prix et de marges. En effet, l'internaute qui fréquente le point de vente ne comprendra pas forcément les écarts de prix entre les deux canaux (hors frais de livraison).

L'obstacle au lancement d'un site marchand par la tête de réseau n'est plus d'ordre juridique, depuis la clarification par la Chambre Commerciale de la Cour de Cassation dans trois arrêts rendus le 14 mars 2006 (pourvoi n° 03-14639). Trois franchisés de l'enseigne Jardin des Fleurs avaient assigné leur franchiseur, la société Flora Partners, car ils considéraient que la vente par internet portait atteinte à l'exclusivité territoriale que le franchiseur leur avait concédée. La Cour d'appel de Bordeaux avait accédé à la demande des franchisés et résilié les contrats de franchise aux torts exclusifs du franchiseur, en soulignant qu'aucune contrepartie financière n'était prévue pour les franchisés, alors même que ces derniers contribuaient au fonctionnement du site marchand objet du litige par le biais de leur redevance communication. La Cour de Cassation a cassé cette décision au motif que « la création d'un site internet n'est pas assimilable à l'implantation d'un point de vente dans le secteur protégé » et ne vient donc pas violer le monopole d'exploitation de la marque conféré par la clause d'exclusivité territoriale. La solution posée par la Cour Suprême, avec une interprétation stricte de la clause d'exclusivité, écartait l'obstacle juridique au lancement de sites marchands par les franchiseurs.

L'obstacle peut en revanche être économique et/ou psychologique : peur du distributeur de perdre des ventes, de se voir confisquer la rente, et aussi de perdre une partie de son contrepouvoir (l'accès au consommateur) si l'internaute peut se faire livrer rapidement directement par les plateformes de la marque. Alors qu'une direction générale d'un réseau intégré peut imposer un site marchand rapidement et sans discussion si elle est persuadée que c'est l'intérêt de la marque, la tête de réseau d'un réseau associé devra convaincre son réseau d'indépendants que le site e-marchand apportera une valeur ajoutée à l'ensemble des partenaires.

C'est pourquoi, nous formulons la proposition de recherche suivante :

Les choix stratégiques concernant l'opportunité d'une stratégie multicanal dépendent de la forme organisationnelle (réseau intégré versus réseau contractuel, associé ou franchisé). En particulier, la décision de lancer un site e-marchand est plus tardive dans les réseaux de produits comportant un nombre important de franchisés ou concessionnaires.

3. Étude empirique : choix et résultats

L'objectif de l'étude empirique menée est de vérifier si le processus de décision du lancement d'un site e-marchand est plus complexe, et en pratique plus tardif, dans un réseau de

distribution de produits ayant choisi de travailler avec des distributeurs indépendants associés (concessionnaires et franchisés) que dans les réseaux de distribution de produits intégrés.

Nous excluons de notre étude les réseaux de distribution de services pour lesquels la problématique complémentarité/concurrence n'a guère de sens. En effet la spécificité des services (intangibilité, présence du client ou de son bien d'équipement pour « livrer » le service) rend obligatoire dans de nombreux secteurs la livraison du service dans un point de vente physique (restaurant, hôtel, centre-automobile, transport, coiffure, etc.). Aussi, les sites internet sont-ils le plus souvent des sites de réservation (et parfois de paiement) en ligne dont l'objectif exclusif est de créer un flux de clientèle vers les hôtels, restaurants ou centres auto. Par exemple, l'enseigne SPEEDY a lancé un site e-marchand pour les pneus, avec des offres de prix promotionnels réservées aux commandes en ligne. Mais l'internaute est invité à prendre rendez-vous en ligne avec le point de vente du réseau de son choix pour la réalisation de la prestation de service. Les points de vente ne peuvent donc être exclus du processus de vente et les distributeurs indépendants n'ont aucune raison de s'opposer à ces sites-centrales de réservation qui leur adressent des clients.¹

L'étude empirique menée porte en conséquence sur les réseaux de distribution de produits pour lesquels la vente en ligne peut se substituer totalement à la vente en magasin.

Elle a consisté en deux volets : une étude des sites internet pour comparer taux de site marchand et taux de mixité (part de magasins en franchise/nombre total de point de vente) et une étude qualitative auprès de 4 franchiseurs ou concédants et de dirigeants de 2 réseaux intégrés (par la méthode des études de cas) pour comprendre le processus de décision du lancement d'un site e-marchand et ses effets sur la dynamique du réseau tout entier.

Etude des sites internet et des taux de mixité.

L'objectif était de repérer parmi les réseaux organisés en franchise :

- Ceux qui ont fait le choix d'un site e-marchand
- Ceux qui ne permettent pas la vente en ligne mais présentent sur leurs sites internet leurs catalogues produits en affichant les prix de vente (conseillés)
- Ceux qui ont fait le choix d'un site institutionnel, avec présentation de catalogue ou de famille de produits sans mention de prix.

Puis de comparer ces données avec le taux de mixité des réseaux.

L'hypothèse formulée est que le poids des points de vente franchisés (mesuré par le taux de mixité) a une influence sur le choix site e-marchand/site non-marchand avec prix affichés/site non-marchand sans prix.

Pour ce comptage, nous avons retenu :

- les réseaux dont l'offre de produits vendus sans service est importante : nous avons retenu l'enseigne FEU VERT qui offre une large gamme de produits à la vente dans

¹ D'autres services peuvent être partiellement effectués à distance- par exemple la banque en ligne et les ordres de bourse, la recherche du meilleur crédit immobilier, les services à la personne. Mais nous les avons exclus aussi car les banques françaises sont toutes organisées en succursales, et les courtiers en crédit immobilier comme les sites de services à domicile renvoient en général les internautes vers leurs réseaux physiques.

ses magasins, à côté des services ; mais pas les enseignes SPEEDY ou MIDAS qui sont avant tout des prestataires de services. Nous avons exclu les réseaux de la grande distribution alimentaire (problématiques spécifiques)

- les réseaux adhérents de la Fédération Française de la Franchise pour une raison pratique : la disponibilité de l'information sur le statut des points de vente (succursales et franchisés) qui nous a permis de calculer le taux de mixité en France de chaque réseau adhérent. Cette information est disponible dans l'ouvrage « Toute la franchise 2009, les textes, les chiffres, les réseaux » édité par la Fédération Française de la Franchise qui consacre une page d'information par adhérent. Notons que les réseaux adhérents à la Fédération Française de la Franchise, au nombre de 125, réunissent 50% des franchisés français ;
- les réseaux comptabilisant au moins 50 points de vente en France. En deçà, ce sont de trop jeunes réseaux ou des réseaux qui n'ont pas atteint la saturation et pour lesquels la problématique de complémentarité/concurrence ne se pose pas dans les mêmes termes.

Le comptage a été réalisé entre le 25 août et le 16 septembre 2009. Il a porté au total sur 34 réseaux.

Etude de cas auprès de 6 réseaux de distribution

L'étude qualitative a consisté en des entretiens semi-directifs auprès de dirigeants et responsables d'enseignes, complété par l'étude des sites et d'une recherche documentaire (presse professionnelle et académique). Le guide d'entretien a été construit pour comprendre le processus de décision en œuvre au moment de la décision du lancement ou du non-lancement d'un site marchand. Les entretiens ont été réalisés par téléphone entre le 25 août et le 14 septembre. Leur durée était en moyenne de 1 heure. Ils ont été enregistrés et retranscrits.

Les réseaux ont été choisis de manière à couvrir les différentes situations au regard de la problématique site e-marchand/site non-marchand. Le choix des enseignes s'est opéré selon les informations collectées par différents circuits (FFF, presse professionnelle et académique, sites web) et en fonction des opportunités d'accès au terrain. Il est à noter que plusieurs réseaux ont refusé de nous répondre, ce qui montre peut être que le sujet est perçu comme délicat. Cette expérience n'est pas conforme à nos expériences précédentes de terrains qualitatifs.

Le tableau ci-après expose les caractéristiques des 6 enseignes choisies pour l'étude de cas.

Tableau 2 : Caractéristiques des réseaux choisis pour l'étude de cas.

	RESEAUX ORGANISES EN FRANCHISE/CONCESSION	RESEAUX SUCCURSALISTES
SITE E-MARCHAND	ORCHESTRA, Prêt à porter enfant,	MARIONNAUD, parfumeur, 570

	enseigne lancée en 1995, 200 PDV en France dont 124 en commission-affiliation : Site marchand lancé en octobre 2008 Proposant la collection commune à tous les PDV (60 % de la collection)	succursales : Site marchand depuis 10 ans Le site représente en termes de CA le 2 ^{ème} PDV du réseau FNAC, livres et produits culturels : Site marchand depuis 12 ans (1997) Pour les livres, le site Fnac.com est le premier magasin du réseau en termes de CA
SITUATION INTERMEDIAIRE SITE MARCHAND MAIS SUR OFFRE SPECIFIQUE RESTREINTE	CAVAVIN , Vins et spiritueux, enseigne lancée en 1985,120 PDV en France dont 117 franchisés : Site marchand de 2000 à 2005, puis arrêté Site marchand cadeaux commercialisant 35 coffrets cadeaux depuis juin 2009 PEUGEOT (2800 PDV dont 550 concessionnaires) : Site marchand en test pour les accessoires et produits boutiques	
SITE NON-MARCHAND SANS PRIX AFFICHES	LA VIE CLAIRE (LVC) Alimentation biologique, produits naturels, 181 PDV en France dont 155 franchisés : Pas de prix affichés sauf 50 produits « Petits prix bio » et « Promos mensuelles » Catalogue avec 1500 références à la marque LVC sur les 4000 références en PDV.	

Résultats et discussion de l'étude des sites internet des distributeurs de produits adhérents de la FFF

Afin de procéder à cette étude et de mettre notre proposition à l'épreuve des faits, nous avons sélectionné 34 enseignes. Comme nous l'avons énoncé dans la partie méthodologique, ce choix s'est opéré selon des critères de taille, de secteur d'activité et surtout d'accès à l'information.

Rappelons que notre objectif est de repérer parmi ces réseaux ceux qui ont fait le choix ou non d'un site marchand ainsi que les activités de ce site eu égard au réseau des franchisés. La proposition que nous cherchons à valider est celle d'une corrélation entre un taux de mixité et l'existence ou non d'un site marchand.

Le tableau 3 synthétise les données recueillies. Il nous permet d'effectuer un certain nombre d'observations. Les 34 entreprises appartiennent à 8 secteurs d'activités, Près de la moitié des

enseignes concerne le prêt à porter et le textile, ce qui est représentatif du secteur de la franchise.

L'analyse par secteur d'activité montre que les secteurs de l'alimentaire spécialisé et du prêt à porter ne nous permettent pas de valider notre proposition puisqu'on observe environ 10 validations sur 20 observations. En revanche, les secteurs autres tels que les fleurs, le meuble ou le bricolage nous permettent de valider notre proposition.

Le taux de mixité (colonne 1) correspond à la proportion de franchisés sur le total des magasins de l'enseigne. Cette donnée est à rapprocher de l'existence ou non d'un site marchand (colonnes 2 et 4). Cette comparaison nous permet de valider ou non notre proposition selon laquelle la forme de réseau influe la stratégie multicanal (colonne 6)

Nous avons tout d'abord distingué parmi les taux de mixité, ceux supérieurs à 50 %. (Dans ce cas de figure, la moitié des points de vente appartiennent à l'enseigne, l'autre moitié au franchisé) et ceux inférieurs à cette valeur qui apparaît discriminante dans notre échantillon. Selon cette classification, 8 enseignes sur 34 ont un taux de mixité assez faible, dont 5 avec des taux autour de 10%. Sur ce total, 3 ont des sites marchands, soit 1/3 du total. Ce premier résultat est à compléter par celui des taux de mixité supérieurs à 50%. A ce niveau, nous avons 24 enseignes, dont 9 ont un site marchand (dont un depuis début septembre : Feu Vert). La proportion du tiers est toujours observée. Cette première analyse ne nous permet pas de valider pleinement notre proposition. Cependant, si on affine l'analyse en fixant trois niveaux de taux de mixité, les résultats sont sensiblement modifiés. Nous distinguons à présent trois groupes d'enseignes : celles ayant un taux de mixité inférieur à 35% et celles ayant un taux supérieur à 65%. L'intervalle compris entre 35 et 65 rassemble seulement 8 enseignes. Le résultat remarquable dans ce cas de figure est que plus les enseignes ont un taux de mixité élevé moins elles détiennent de sites internet marchand. Ainsi sur 18 enseignes, 6 seulement ont un site marchand. En fixant trois niveaux de taux de mixité, ce résultat nous amène à modifier notre proposition de recherche qui devient : Les choix stratégiques concernant l'opportunité d'une stratégie multicanal dépendent de la forme organisationnelle (réseau intégré versus réseau contractuel, associé ou franchisé). Plus le taux de mixité est élevé (> ou égal à 65%), moins l'enseigne n'intégrera de site marchand.

Si on observe le total des sites non marchands (23 sur 34), ceux-ci correspondent environ à deux fois le nombre des sites marchands (12/34) de notre échantillon. Nous pouvons en conclure que les enseignes franchisées, quel que soit le taux de mixité ont une tendance faible à développer un site marchand. En effet, un tiers seulement des enseignes franchisées ont un site Internet marchand. Cette donnée corrobore notre proposition selon laquelle les réseaux de franchise seraient relativement peu concernés par le développement d'une stratégie multicanal. Si on ajoute à cela, les stratégies Internet de 3 enseignes offrant en ligne un assortiment restreint et différent de celui des magasins du réseau, cette conclusion est encore renforcée. Je dirais plutôt : 1) 12/34 enseignes ont un site marchand avec offre en ligne correspondant à offre en PDV. 3 ont une offre très spécifique, partielle, 20 n'ont pas de site marchand.

Ces premiers résultats ne nous autorisent pas, à ce stade, à véritablement affirmer un lien systématique entre le réseau de franchise et l'existence de site Internet dédié au réseau ou non. Pour l'instant la tendance semble montrer que la plupart des sites de ce type de réseau sont non marchands (2/3). Ce résultat semble logique du fait de la difficulté pour un franchiseur de

faire admettre à son réseau de franchisés l'ouverture de son site marchand, court-circuitant ceux-ci. Ces premiers résultats sont à nuancer par la compréhension des facteurs conduisant un franchiseur à ouvrir son site marchand. Les entretiens en profondeur que nous avons menés auprès de managers nous permettent d'affiner ces premiers résultats et d'éclairer la tendance à l'ouverture de site marchand.

Tableau n°3 : Analyse des enseignes, taux de mixité et site Internet

		Taux de mixité en France (%)	Site marchand	Site marchand Offre spécifique	Site non-marchand	Catalogue Sans prix	Proposition validée ou non
Secteurs	Enseignes						
Alimentaire spécialisée	COMTESSE DU BARRY	48	x				NON
	LA VIE CLAIRE	86			x	MDD seulement	OUI
	CAVAVIN	98		X cadeaux		x	OUI
	NICOLAS	< 10	x				OUI
	COFFEA	3			x		Franchise nouvelle
	DE NEUVILLE	90	x				NON
	JEFF DE BRUGES	75			x		OUI
Prêt à porter Femme	BONOBO	62	x				NON
	CACHE-CACHE	< 10	x				OUI
	CHATTAWAK	26			x		NON
	JACQUELINE RIU	10			x		NON
	PHILDAR	82		Boutique du fil			OUI
	SCOTTAGE	56			x		OUI
	MORGAN	20			x		NON
	PATRICE BREAL	54			x		OUI
	CANNELLE	49			x		OUI
Prêt à porter Homme	CARNET DE VOL	35			x		NON
	CELIO	12			x		NON
	JULES	23	x				OUI
Prêt à porter Enfant	LA COMPAGNIE DES PETITS	55	x				NON
	ORCHESTRA	62	x				NON
Linge de maison	CARRE BLANC	87			x		OUI
	DESCAMPS	72	x				NON
Fleurs	LE JARDIN DES FLEURS	88			x		OUI
	MONCEAU	98	x	X cadeaux			OUI
	RAPID-FLORE	93			x		OUI
	VILLAVERTÉ	89			x	x	OUI
Parfumeurs	BEAUTY SUCCES	72			x		OUI
	YVES ROCHER	77	x				NON VPC historique
Autres	BUT (MEUBLE)	50			x	x	OUI
	CATENA (BRICO-DECO-JARDIN)	100			x		OUI

	SOHO (CADEAUX, GADGETS, DECO)	69			x		OUI
	FEU VERT (VOITURES, ACCESSOIRES)	58	X sept 09				NON nouveau site
	CARTRIDGE (RECH CARTOUCHES IMP)	100			x		OUI
Totaux		-	12	3	20	4	-

Résultats et discussion de l'étude qualitative

Afin de compléter cette première approche par les sites, nous avons réalisés 6 entretiens en profondeur, auprès d'un panel décrit dans le tableau 2. Il s'agissait d'interroger les responsables du e-commerce de ces entreprises emblématiques afin de mieux cerner leur stratégie de distribution multicanal.

L'analyse de contenu thématique classique que nous avons réalisée à partir des verbatims nous a permis de faire émerger 3 thèmes principaux : les apports du site web et la complémentarité/synergie entre les points de vente et le site, les motivations des têtes de réseaux pour l'ouverture d'un site marchand et les questions posées une fois la décision d'ouvrir un site marchand prise, les justifications des têtes de réseaux en cas de sites non-marchands et d'absence de prix sur le site.

1. Les apports du site web et la complémentarité/synergie avec les points de vente physiques

D'une manière générale, les apports du site web sont les mêmes que ceux déjà repérés dans la littérature : Le site représente à la fois un outil de communication interne et externe. Il est un « support d'informations sur la culture produits, la législation. Il permet d'éditer des magazines, des livrets » (Répondant 1). Les fiches techniques en ligne des produits sont utilisées à la fois par les internautes mais aussi par les franchisés, en l'absence de support Intranet : « Le site version 2000 a été un outil aussi pour les franchisés. Ils utilisaient les fiches techniques mise en ligne, car on n'avait pas à l'époque d'intranet. Et quand on a fermé le site en 2005, il y a eu de l'émoi chez les franchisés, car c'était devenu un outil pour eux » (Répondant 3). Le système de commande en ligne est parfois aussi un outil qui sert les points de vente pour le réassort et améliore le back office du canal physique (Répondant 6). Enfin, en termes de communication externe, le site est un support pour véhiculer les valeurs de la marque. Il peut toucher potentiellement tout le monde à un coût modeste et permettre des retombées commerciales positives pour les points de vente.

Un avantage du site web est spécifique aux réseaux associés : il permet de contrôler la communication sur la marque-enseigne et : « *d'éviter que chacun des franchisés ne recrée son propre site* » (Répondant 1).

Lorsque le site est marchand, il est considéré par nos répondants comme un magasin supplémentaire, mais la complémentarité/synergie entre les points de vente est soulignée :

- Le site permet de recruter de nouveaux clients, ceux qui ne seraient pas venus dans le point de vente ou d'atteindre les consommateurs des zones dans lesquelles l'enseigne est absente : « *On avait créé le site à l'origine pour toucher les zones où l'on n'était pas présent* » (Répondant 3). Le site génère de ce fait une base de données marketing très importante qui sert ensuite la gestion de la relation client par le recueil des adresses mail ;
- Le site peut représenter un véritable fer de lance du réseau de points de vente. Dans le cas de la distribution automobile, les constructeurs utilisent leur site pour informer, permettre la localisation puis la réservation d'un véhicule. L'internaute n'a plus qu'à se rendre chez le

concessionnaire de son choix pour payer et emporter son véhicule (Répondant 5). Ainsi, le site, support des concessions gère l'ensemble du processus de vente sauf le paiement et la logistique de mise à disposition.

2. Motivations des franchiseurs pour le site marchand et questions posées lors du lancement

Notons en préambule que les sites e-marchand des réseaux associés étudiés sont récents (moins d'un an) alors que ceux des 2 réseaux succursalistes existent depuis plus de 10 ans. Cela peut certes être le hasard de notre échantillon de convenance. Mais le retard est souligné par un répondant : « quand je suis rentré dans l'enseigne, je pensais que le site marchand serait lancé bien plus tôt » (répondant 2).²

Le premier facteur mise en avant par les répondants pour justifier l'ouverture d'un site Internet en parallèle du réseau physique est d'ordre économique et concerne la pression concurrentielle : « *Les CA des concurrents par internet ont convaincu notre DG, les chiffres de K. et autres. Nos concurrents avaient lancé des sites marchands en 2005, 2006, 2007, le textile devenait un acteur important de l'internet...* » (Répondant n°2). Le contexte sectoriel est aussi évoqué : « Dans notre métier, avec la dématérialisation des biens éditoriaux, il y a une incertitude forte quant à la pérennité de la grande distribution spécialisée dans les loisirs. Dans ces conditions, il semble pertinent de créer des liens entre les différents canaux. Et de rechercher des sources de nouvelles marges possibles » (Répondant 6).

Pourtant, la question de l'acceptabilité par les franchisés est au cœur du discours.

En effet, la réaction des franchisés arrive en tête lors du questionnaire sur le processus de décision qui a suivi la décision du lancement du site marchand : « *La première question a été : est-ce que les franchisés vont bien le prendre ? Pour avoir été dans une conférence sur le e-commerce et entendu des patrons de réseaux franchisés s'exprimer, nous étions certains que les franchisés allaient mal le prendre, que le projet serait mal reçu par les franchisés. Qu'ils ne verraient que l'aspect concurrence et pas l'aspect complémentarité* » (Répondant n°2). Dans un autre réseau il est précisé : « *Le but n'était surtout pas de concurrencer les franchisés* » (Répondant 3).

Aussi, il semble que la stratégie de communication interne du franchiseur au moment de l'annonce de l'ouverture du site à son réseau de franchisés est déterminante. Dans certains cas, un excès de précaution, une attitude prudente a généré le doute ainsi que des réactions négatives : « *On ne s'est pas aidé il faut dire, on a pris beaucoup trop de précautions pour annoncer le projet aux franchisés. On aurait du « annoncer une bonne nouvelle ». Au lieu de*

² Certains réseaux de franchise ont aussi été précurseurs en matière de e-commerce, comme Yves Rocher par exemple dont le premier site marchand date de 2001 (Journal du net, 31/01/2007), mais ce vétéran avait une culture multicanal depuis longtemps (points de vente et vente à distance) et le net n'est qu'un support de plus de la vente à distance. D'autres Certains réseaux de franchise ont aussi été précurseurs en matière de e-commerce, comme Yves Rocher par exemple dont le premier site marchand date de 2001 (Journal du net, 31/01/2007), réseaux de franchise avaient lancé des sites au moment de la bulle internet des années 2000 et suivantes, comme Cavavin. Ce dernier a eu un site marchand jusqu'en 2005, avec une gamme très complète commercialisée en ligne (1500 références) mais l'a interrompu pour des questions techniques liées à la mise à jour des millésimes et à la maintenance du logiciel informatique.

cela on a annoncé une « mauvaise nouvelle ». Les franchisés ont sentis que nous n'étions pas à l'aise. On aurait du faire différemment. Les franchisés ont mal réagi, ils ont fait la gueule, ils ont dit : cela va être du chiffre en moins en magasin pour nous » (Répondant 2).

Et de fait, les franchisés ont manifesté des réticences, parfois violentes. Les mots sont forts, comme l'expression « de vol de CA » utilisés par les franchisés. Dans un réseau, ils ont très mal accepté le principe du remboursement au consommateur lors des retours éventuels en magasin d'un article acheté en ligne et ont refusé d'être Point de vente relais car ils « faisaient un blocage sur ce remboursement ». Parfois, ils ont demandé une compensation pour le préjudice subi : *« quand on a annoncé la création du site, les franchisés ont dit : il faudra nous commissionner sur les ventes en ligne pour réparer le préjudice du CA en moins dans nos magasins ». C'était du grand délire...ils supposaient que le chiffre aurait été fait en magasin. Délire... (Répondant n°2).* Un an après le lancement, il semble que les réticences sont moindre : *«Ils ont un peu moins peur du site. Le site collecte des adresses mail, on fait beaucoup de choses en marketing relationnel, nous avons quelques magasins relais supplémentaires » (Répondant 2).*

Et de fait, certains réseaux ont vaincus les réticences des franchisés en les commissionnant (ex : De Neuville, source : E-commerce n°7, 01/04/2007 qui titrait « De Neuville réconcilie franchisés et e-commerce »). Un autre réseau a choisi de joindre à la première commande d'un internaute un chèque cadeau d'une valeur conséquente à dépenser exclusivement dans le point de vente franchisé le plus proche. Et de communiquer sur la « création de flux de clientèle chez les franchisés » (Répondant 3).

La question de la réaction du réseau est spécifique aux réseaux associés, la question est moins aigüe dans les réseaux purement succursalistes : *« Notre réseau de points de vente ne se sent pas menacé par le site de vente en ligne » (Répondant 4)* ou dans les unités en nom propre des franchiseurs : *« Pour les managers des succursales, ce n'est pas du tout la même chose. Le discours du siège passe bien mieux. Il n'y a pas eu de réticences. La vision était plus positive. Deux raisons à cela, valables 50-50 : acceptation de ce que dit le siège, on ne discute pas les décisions, et aussi les managers étaient plus convaincus, vision plus positive, convaincus que cela pouvait être complémentaire. De plus, ils n'ont pas eu le choix, toutes les succursales étaient relais tout de suite, pas de réticences pour le remboursement si retours » (Répondant 2).* Pourtant, la compétition entre les deux canaux est bien réelle : *« Si les gros acheteurs en ligne le sont aussi en magasins, la compétition est vive entre les deux canaux, mais les clients met en concurrence les 2 canaux, la compétition s'exacerbe sur les prix, surtout avec les comparateurs de prix » (Répondant 6, succursaliste).*

Dans un réseau succursaliste, la tête de réseau a mis en avant une étude effectuée sur la base de données des clients « encartés » prouvant que les clients à plus forte valeur ajoutée étaient ceux qui utilisaient à la fois le site et les points de vente. La synergie entre les deux canaux, ainsi démontrée a finalement recueilli l'adhésion du réseau : *« Notre réseau de points de vente ne se sent pas menacé... surtout depuis l'étude et sa communication au réseau. Cette étude a montré que le client « bicanal » avait une plus forte valeur ajoutée en terme de fréquence et de panier moyen. C'est un meilleur client en magasin avec une consommation différente dans les 2 canaux. Donc pas de cannibalisation » (Répondant n°4).*

Un réseau de franchise a aussi mis en avant les études montrant la synergie, mais avec moins de succès : la conviction des franchisés est moins facile à infléchir que celle des salariés managers : *« Et pourtant, le jour du lancement, j'ai été aidée par un article paru dans LE*

JOURNAL DU NET. L'article était béni des Dieux. Il énonçait que les magasins avaient plus à gagner du lancement du site marchand que l'inverse, que les clients faisaient du lèche-vitrines sur internet puis allaient essayer en magasin. Nous nous sommes appuyés sur cet article béni des Dieux pour expliquer que le site allait générer du trafic en magasin » (Répondant 2).

Au total, la réticence des distributeurs à l'égard d'un site marchand qui pourrait cannibaliser les ventes de leurs points de vente semble une préoccupation des têtes de réseau lorsque ces derniers sont associés. D'autant que les franchisés n'hésitent pas à s'exprimer. Un répondant d'un réseau qui a fait le choix, après avoir eu un premier site au début des années 2000, de ne relancer qu'un site marchand sur une offre spécifique, exclusive sur internet s'exprime : « On n'a pas eu de souci plus que cela à l'époque. Mais cela serait sûrement très différent aujourd'hui si on avait à nouveau un site marchand avec l'ensemble de la gamme. Car les franchisés aujourd'hui ne sont plus les mêmes » (Répondant 3).

Au delà de la réaction des franchisés, trois autres questions ont mobilisés les têtes de réseaux : l'obligation de se différencier, le choix de l'étendue de la gamme sur le site marchand, l'autonomie de la mise à jour du site marchand.

L'obligation de se différencier. Dans certains secteurs, comme le prêt à porter, la différenciation sur le site et en magasin est difficile à créer, surtout lorsque l'enseigne est récente par rapport à une concurrence à forte notoriété et plus ancienne. Certaines enseignes ont choisi de se différencier par un merchandising décalé, une théâtralisation efficace des produits : « On était en retard pour le site marchand par rapport aux concurrents, il fallait se distinguer pour ne pas être les 13 ou 18^{ème} à sortir des fringues pour enfants sur internet. D'autant que notre notoriété spontanée n'est que de 2 % (18 % en assistée) » (Répondant n°2). Le choix a été fait de proposer sur le site des coordonnées de produits, des tenues complètes : « Dans le site on a prévu des « silhouettes » pour 2 à 4 thèmes. L'internaute rentre dans le site en choisissant des produits associés pour aller ensemble. Il est séduit par le look et achète 3 pièces qui donnent le look...C'est différent des sites concurrents où on cherche des pièces détachées ou de l'utilitaire » (Répondant 2).

Etendue de la gamme proposée en ligne. Contre toute attente, la raison d'une présentation de gamme restreinte en ligne ne provient pas d'un choix stratégique mais plutôt de difficultés techniques ou informatiques. Comme le résume parfaitement un manager : « Notre logiciel de gestion des stocks ne parle pas Internet ». (Répondant n°3). Ainsi la contrainte technique vient contrer la stratégie de e-marketing du distributeur, à la fois en gestion des stocks mais aussi en gestion de la relation client (Répondants 2 et 3). De plus, un réseau explique les faibles ventes en ligne par la difficulté de proposer en ligne une offre à la hauteur de celle des magasins, en raison de difficultés de coordination des équipes marketing et des délais de développement informatiques, qui freinent l'adaptation de l'offre en ligne : « On est en retard parfois sur le site marchand...il y a des idées du réseau qu'on n'a pas le temps de développer sur le site, il y a une souplesse en caisse dans les magasins physiques, avec l'intelligence humaine qu'on n'a pas ici avec le développement informatique et l'intelligence informatique. Il en résulte une offre moins avantageuse si on achète en ligne, concrètement pas de points sur la carte de fidélité » (Répondant 2).

L'autonomie de la mise à jour du site marchand. Plusieurs expériences malheureuses incitent les managers à chercher l'autonomie pour la mise à jour et la gestion du site marchand. Les motivations sont diverses : éviter les relations conflictuelles ou les conséquences d'un dépôt

de bilan de la *web-agency*, réactivité et coûts (Répondant 1,3). Les managers tentent alors de former des équipes gérant à la fois le marketing des points de vente et du site afin d'éviter la dépendance : « *Auparavant, pour changer une virgule, il fallait passer par l'agence spécialisée. Aujourd'hui on est autonome à 90 %, cela est essentiel car cela a des incidences budgétaires et de rapidité* » (répondant 1). Cette question se pose toutefois pour tout site, marchand ou non.

3. Justifications du franchiseur à l'absence de site marchand et d'affichage de prix sur le net

Comme pour justifier le choix d'un site marchand, la première raison évoquée lorsque la décision est inverse est d'ordre économique et/ou sectorielle. Les répondants évoquent un modèle économique non rentable : « *Jusqu'à présent le modèle économique de vente de produits alimentaires sur le net avec un site marchand a rarement fait la preuve qu'il était économiquement rentable sur long terme. C'est basiquement matériel, mais ce ne serait pas rentable pour nous et nos franchisés* » (Répondant 1). Certains produits ne seraient pas vraiment adaptés à la vente en ligne. « *Le vin, c'est un produit lourd en poids, donc coûteux à transporter. C'est un produit chaleureux et de contact, il est préférable de le vendre en magasin, avec du contact et des conseils. Le circuit de vente physique, en magasin est plus adapté* » (Répondant 3).

De ce point de vue, le facteur logistique reste très important. En effet, pour la gestion des flux, il est moins coûteux d'acheminer de petits produits à forte valeur ajoutée (cosmétiques) que des produits pondéreux de faible valeur (épicerie) « *Ceux qui vendent du bio avec des produits cosmétiques et des compléments peuvent plus facilement être rentables sur le net, mais en alimentaire, la capacité à absorber les coûts de transport est plus incertaine. Des sites de produits bio sur le net, il y en a des dizaines, mais en général ils ne font pas leur business sur l'alimentaire...* » (Répondant 1).

Dans ces conditions, le franchiseur peut choisir de temporiser et d'observer les stratégies de ses concurrents. « *On a décidé de ne pas être précurseur dans ce domaine. Si certains s'y essaient, et il y en a, il n'est pas certain qu'ils tiennent la route. Cela dépend toutefois des produits que l'on vend. Ceux qui vendent du bio avec des produits cosmétiques et des compléments peuvent plus facilement être rentables sur le net, mais en alimentaire, la capacité à absorber les coûts de transport est plus incertaine* » (Répondant 1).

Un autre cas de figure concerne la non adaptation du concept de l'enseigne à la vente en ligne : « *Notre gamme est plutôt milieu de gamme or sur internet on trouve surtout des vins très haut de gamme. Des sites comme Kelkoo offre des comparaisons. Mais cela ne correspond pas à notre positionnement* » (Répondant 3). Ou les difficultés techniques de gestion d'un site marchand : « *Internet est un métier. Efficace pour fidéliser les clients grâce à une newsletter. Mais il faut faire vivre le site, faire des mises à jour tout le temps. Car les internautes sont exigeants, et de plus en plus exigeants. On a pas pu suivre* ». (Répondant 3).

Dans ce cas précis, il ne s'agit pas d'un problème de concurrence avec les franchisés, mais d'un problème technique de mise à jour.

Toutefois, là encore la relation particulière avec les franchisés est évoquée dans les justifications du choix du non-marchand. Certains répondants arguent que la vente par Internet ne fait pas partie de leur métier : « *Notre métier c'est de faire de la franchise, pas de la vente en ligne* » (Répondant 3). D'autres expliquent : « Si on devait lancer un site marchand, il faudrait trouver une forme d'association avec les franchisés » (Répondant 1).

Surtout, la spécificité de la forme organisationnelle franchise et la liberté du franchisé sont évoquées pour justifier l'absence de prix en ligne : « *La question du prix unique n'est pas simple dans un réseau de franchise. Donc clairement on a fait le choix de ne pas indiquer de prix, sauf pour les Petits prix bio, et les promotions mensuelles, qui concernent une cinquantaine produits de la gamme*. Sur ces types de produits, les franchisés adhèrent bien aux prix conseillés en magasin. L'affichage de ces prix est maintenant bien accepté, mais il a fallu travailler à la conviction. Car si les plus jeunes franchisés sont convaincus d'office -pour eux, 40 produits à petits prix sur 4000, ce n'est pas assez- on a aussi une génération d'entrepreneurs pour lesquels la consommation bio est une évidence, parler de prix est une abomination » (Répondant 1).

Un deuxième répondant est encore plus clair : « *Vous savez, le nerf de la guerre dans la franchise, c'est la question du libre choix des prix. La liberté des prix du franchisé, c'est un point clé. Et pour le franchiseur, un point clé aussi : faire respecter les prix « conseillés ». Le prix de vente, c'est le premier souci. On le voit par exemple à l'occasion des catalogues de fin d'année. Afficher des prix est une question délicate. Notre premier métier, c'est la franchise. Les décisions sur les sites s'adaptent à notre façon de fonctionner, la franchise* » (Répondant 3).

Au total, le choix de ne pas lancer de site marchand résulte de facteurs économiques et sectoriels mais aussi de la forme organisationnelle : les réseaux associés doivent faire preuve d'une grande conviction vis à vis de leurs distributeurs indépendants alors que les réseaux succursalistes n'ont pas ce souci. Cela peut expliquer leurs lancements plus tardifs de sites marchands.

Pour autant, certains choisissent une voie intermédiaire pour surmonter les difficultés : lancer un site marchand avec une offre spécifique, courte et très différenciante, non proposés dans les magasins, comme par exemple des coffrets cadeaux, adressés directement pour un anniversaire ou toute autre occasion. Les concepts « Aquarelle » et « Aquarelle Gourmand », commercialisant en ligne des fleurs et des chocolats ont inspiré un franchiseur répondant qui vient de lancer un site de vente en ligne de vin sur un site dédié aux cadeaux : « *Le but pour l'internaute est de pouvoir faire un cadeau facilement et rapidement. Le site est rapide, ultra-simplifié, pour un cadeau. Le prix est le premier critère de choix. Cela est novateur car dans les sites de vins e-marchand, le client est vite perdu. Il y a beaucoup d'informations, le client ne peut pas goûter, le choix n'est pas évident. On a fait le choix inverse : offre courte, simple* » (Répondant 3).

Les trois thèmes principaux de notre analyse nous ont permis de faire émerger les éléments clés d'une stratégie multicanal dans le cadre des réseaux de franchise et succursales. La complémentarité/synergie entre les points de vente et le site continue d'alimenter à la fois les

craintes de certains franchisés mais aussi les recherches de synergie organisée par les franchiseurs. Il apparaît comme un fait établi que la plupart des actions de marketing visent à créer cette synergie afin de répondre aux attentes des clients-internautes. Les principales motivations des franchiseurs pour l'ouverture d'un site marchand sont la pression concurrentielle, la recherche d'un meilleur taux de couverture territoriale et de rentabilité. En cas d'absence de site, la justification des franchiseurs est la non adéquation de leur offre aux exigences du e-commerce. Mais la nature de la relation avec les distributeurs indépendants est aussi importante. La question de la grille tarifaire en ligne, dans un contexte de libre fixation contractuelle des prix chez les franchisés, illustre la problématique.

Le tableau 3 tente de résumer les éléments mis en évidence dans l'étude qualitative.

Tableau 3. Synthèse des résultats de l'étude qualitative. Les justifications et difficultés du choix site marchand-site non-marchand.

	Choix d'un site marchand	Choix d'un site non-marchand
Justifications économiques	- Pression concurrentielle - CA du secteur sur le net - Contexte sectoriel (ex menaces des GSS- dématérialisation des biens éditoriaux)	- modèle économique non rentable - pas adapté au produit - pas adapté au positionnement de l'enseigne
Difficultés techniques	- autonomie de MAJ du site - gérer actions conjointes dans PDV et sur site (coordonner actions marketing, les offres)	- gestion complexe des références/MAJ - problèmes liés à la maîtrise de l'outil informatique
Justifications liées à la relation avec les distributeurs indépendants	-synergie avec les points de vente	- Liberté de prix des distributeurs - Réaction des distributeurs

Conclusions

L'objectif de cette communication a été de comprendre les stratégies multicanal des réseaux franchisés et associés. Le point de départ de notre étude est un double constat. Les ventes sur Internet sont en croissance rapide et dans le même temps, la plupart des réseaux commerciaux se dotent d'une offre en ligne. Si dans le cas classique des réseaux intégrés, le site Internet entre en synergie avec le réseau physique, qu'en est-il dans le cas où le site Internet de la tête de réseau pourrait court-circuiter l'offre de ses affiliés ?

Une première analyse portant sur 34 enseignes appartenant à des réseaux de franchise nous a permis de conclure à un lien entre réseau de franchise et site Internet non marchand. Cependant, ce lien n'est pas systématique et nous observons que, quel que soit le taux de mixité de l'enseigne, l'influence sur la stratégie internet varie peu. En revanche, seulement un tiers de notre échantillon est doté d'un site marchand. Ceci démontre la relative faible occurrence de ce cas de figure. L'approche qualitative adoptée ensuite, avec 6 entretiens en profondeur auprès de 6 managers du e-commerce d'entreprises emblématiques nous a fourni plusieurs explications et des pistes de réflexions nuanciant ces premiers résultats. Cette étude nous permet de mettre en évidence un ensemble de facteurs économiques, techniques et relationnels expliquant le choix d'une stratégie multicanal.

Cette recherche exploratoire nous fournit des bases pertinentes pour une future investigation. Il paraît opportun d'analyser les stratégies multicanal d'un plus grand nombre d'enseignes, de vérifier l'influence du secteur d'activité, de la taille, de la jeunesse de l'entreprise sur les stratégies multicanal.

Compte tenu de l'importance du facteur temps, de l'accélération observée des stratégies multicanal, il nous paraît fondamental d'analyser la vitesse de développement de ce phénomène, en menant une véritable étude longitudinale caractérisant cette progression.

Une autre approche consiste à interroger le réseau pour mesurer l'impact réel du site Internet –marchand ou non marchand- sur la performance des points de vente.

Quels que soient les futurs résultats de nos investigations il semble déjà, au travers de ce premier terrain que le développement d'une stratégie multicanal apparaisse inéluctable. Ses modalités de mise en œuvre lui donneront toute sa légitimité.

Bibliographie

FEVAD (Fédération des Entreprises de Vente A Distance), Chiffres clés 2008, Chiffres clés 2009 disponibles sur www.fevad.com

Assens C. (2003), Le réseau d'entreprises : vers une synthèse des connaissances, *Management International*, 49-59.

Badot O. (2009), "La valeur des consommateurs et les déterminants pour les stratégies de 'click-and-mortar' : le cas de la confection pour hommes au Canada", in *Actes du 25ème Congrès de l'Association Française du Marketing, 2009, 14-15 mai, Londres, Royaume-Uni*.

Badot, O. et Navarre, C., (2002), L'achat de véhicules automobiles sur Internet : un exemple d'articulation multi-canaux expérientielle, *Actes des 7èmes Journées de Recherche en Marketing de Bourgogne, Dijon*.

Chanut O. (2007), Cycles de vie et événements-ruptures dans la franchise : conséquences sur le pilotage de la relation franchiseur-franchisés. Une approche par le contrat psychologique, Thèse en sciences de gestion, Université de Savoie, 392 pages + annexes.

Poirel C. et Bonet Fernandez D. (2008), La stratégie de distribution multiple, A la recherche de synergies entre canal physique et canal virtuel, *Revue Française de Gestion*, n° 182/2008, 155-170.

Filser M. et Paché G. (2008), La dynamique des canaux de distribution, Approches théoriques et ruptures stratégiques, *Revue Française de Gestion*, n° 182/2008, 109-133.

Toute la Franchise 2009, Les textes, les chiffres, les réseaux, Fédération Française de la Franchise, 400 pages.

Vanheems, R., (2009) Distribution multi-canal : vers une évaluation du rôle du vendeur dans l'intégration des canaux de distribution, *Revue Française du Marketing*, juillet, n°23, pp53-65.