



1

3

2

4

6

7

8

# LE DIGITAL

spécial

## 1 • GÉMO

*Christophe Danion,*  
directeur marketing  
et digital

## 2 • NAP

*Arnaud Ayrolles,*  
président

## 3 • INTERMARCHÉ

*Marc Boulangé,*  
directeur digital

## 4 • KRYS

*Véronique Georget,*  
directrice digital

## 5 • LA PATATERIE

*Audrey Aafort,*  
directrice marketing

## 6 • NORAUTO

*Amandine  
Vannieuwerburgh,*  
chef de projet clients  
et digitaux

## 7 • ORCHESTRA- PRÉMAMAN

*Thomas Hamelle,*  
directeur général

## 8 • STARBUCKS

*Christophe Borgnis,*  
directeur franchise  
France

## 9 • SOCOO'C

*Sébastien Lelieur,*  
responsable marketing

5

## Bon gré, mal gré, la franchise se convertit

Face aux évolutions des comportements de consommation et à la concurrence croissante des enseignes sur le digital, les réseaux de franchise se métamorphosent. Points de vente, relation client, marketing et communication : il n'y a pas un pan des entreprises qui puisse y échapper et, peu à peu, des bonnes pratiques émergent.

9

**F**ini le temps de l'évangélisation autour de l'importance d'avoir une stratégie digitale dans les réseaux de franchises, et place à l'action. Qu'ils soient des mastodontes de plusieurs centaines de points de vente en France ou des réseaux de plus petite envergure, les franchiseurs et leurs franchisés n'ont plus le choix. Ils le savent, ils doivent désormais compter avec ce nouveau consommateur connecté, au parcours d'achat omnicanal et

sans coutures, qui s'attend à avoir le même niveau de qualité de services en magasins, sur internet et sur son mobile.

### Unanimité sur un point

Conscients des enjeux relatifs à la pression croissante des e-marchands, d'une part, et de l'explosion sur ce sujet de la distribution dite traditionnelle, d'autre part, les franchisés, avec le concours de leurs franchiseurs, réagissent. Avec des niveaux de maturité différents,

certes, mais bien souvent avec la volonté de ne pas louper le coche. Évidemment, la mutation ne se fait pas toujours dans la douceur. La digitalisation implique souvent pour les magasins franchisés des coûts importants, et certains font encore de la résistance, mais leur nombre se réduit. D'autant que, avec le digital, la martingale n'existe pas, tant il contribue à redistribuer les cartes, qu'il s'agisse des ventes générées par ce canal, de relation client, ■■■■■

de marketing, de communication ou encore des investissements consacrés par les franchisés au développement de leur réseau. Les enseignes ont des approches parfois diamétralement opposées du sujet, mais toutes sont unanimes sur un point : c'est un levier de croissance dont on ne peut plus se passer. Neuf franchiseurs réunis en table ronde par LSA en février dévoilent leur stratégie en la matière.

#### Capter la croissance

Souvent perçu comme l'un des champions de la franchise, avec plus de 1 800 points de vente en France, Intermarché fait rimer le digital avec e-commerce et drive, qui génère quelque 400 millions d'euros de chiffre d'affaires par an. Marc Boulangé, directeur digital de l'enseigne, y voit une opportunité à ne pas manquer et un levier de croissance incontournable : « Si l'on envisage une progression du marché de l'alimentaire globale de l'ordre de 5 milliards d'euros dans les prochaines années, 100 % de cette croissance sera à capter via le digital, et non pas via les magasins, car ils seront plutôt dans une spirale déflationniste. »

Utilisé à bon escient, le numérique peut néanmoins représenter une opportunité pour les points de vente. En effet, 95 % des clients drive d'Intermarché sont aussi des clients magasins et, dans certains points de vente, le chiffre d'affaires issu du digital peut grimper jusqu'à 9 % du CA global. C'est pourquoi Intermarché a décidé d'aller plus

## Gemo

### L'ENSEIGNE

- 462 magasins en France et à l'international
- 893 M€ de CA en 2015
- 4 400 collaborateurs

En pleine phase de transition sur le digital, Gemo a décidé d'accepter les paiements via Apple Pay, qui représentent déjà 1 % des transactions.

« Le digital est un formidable atout dans la relation client. Néanmoins, il faut être vigilant sur le risque d'investir à l'aveugle et de surpayer des services inutiles. »

Christophe Danion, directeur marketing



© GEMO

## NAP



Implanté à la fois dans les villages et en centre-ville, le groupe NAP a pour ambition la digitalisation de son réseau d'ici à 2018.

### L'ENSEIGNE

- 1,9 Mrd € de CA en 2016
- 1 521 points de vente affiliés au groupe : 602 Maison de la Presse, 858 Mag Presse, 61 Points Plus.
- Effectif : 80 collaborateurs

« Le numérique a fait exploser notre offre composée de livres et de produits de la presse. NAP est le 4<sup>e</sup> plus gros libraire de France et, malgré tout, nous avons subi de plein fouet la concurrence dévastatrice d'Amazon et de la Fnac. »

Arnaud Ayrolles, président

© NAP

« Dans les prochaines années, 100 % de la croissance du marché de l'alimentaire sera à capter via le digital. »

Marc Boulangé

loin, avec le lancement de sa propre place de marché, dédiée aux produits non alimentaires. Il faut dire que tous les indicateurs sont au vert : les clients ont pleinement intégré le concept de place de marché, et les indépendants sont désormais suffisamment matures sur le sujet pour bien percevoir la valeur ajoutée pour leurs

points de vente. En effet, 20 % à 25 % des clients qui retirent leurs produits sur le lieu de vente procèdent à des achats en magasin. Tout l'enjeu consiste donc à capitaliser sur ce constat. Du coup, Intermarché mise sur la livraison, avec une promesse client simple consistant à faire payer la livraison à domicile,

mais à proposer le retrait gratuit des achats sur le lieu de vente. « Nous voulons valoriser la performance du magasin via la marketplace, souligne Marc Boulangé. C'est aussi la raison pour laquelle nous sommes en train de déployer des consignes alimentaires. » Une manière efficace de répondre à la particularité du modèle de la franchise,

qui implique de valoriser ses franchiseurs, donc les magasins. Apporter du trafic dans les points de vente est en effet crucial et, sur ce point, le digital peut aussi être une carte maîtresse. D'ores et déjà, selon le Baromètre 2016 de la franchise de Banque populaire, neuf franchiseurs sur dix ont déployé au moins un dispositif web to store, en optant souvent pour des mécaniques bien huilées.

## Intermarché

### L'ENSEIGNE

- 28,6 Mrds € de CA en 2016
- 1849 points de vente en France
- 4 formats de magasins



« La place de marché est un véritable levier de croissance pour l'e-commerce. Pour la déployer dans un groupe d'indépendants comme Intermarché, il a fallu atteindre une maturité suffisante de nos franchisés et leur démontrer que cela pouvait servir leur point de vente. »

Marc Boulangé, directeur digital

Le numérique chez Intermarché passe aussi par une nouvelle politique de digitalisation des prospectus, repensés en fonction de chaque point de contact (borne, desktop, mobile ou tablette).

© LAETITIA DUARTE

### Faire venir le client

Dans le cadre d'achats coûteux, comme des cuisines, ce sont des leviers incontournables, car les Français se renseignent beaucoup sur internet en amont, passent du temps et n'hésitent pas à faire des comparaisons entre plusieurs enseignes. « Les Français achètent, en moyenne, une nouvelle cuisine tous les treize ans et se décident en huit semaines », souligne Sébastien Lelieur, responsable marketing chez SoCoo'c. Autrement dit, la fenêtre de tir est extrêmement mince, et parvenir à convaincre un client d'acheter chez soi est ici un véritable défi. « Pour réussir, il faut être drive to store et travailler sur le parcours client. »

Résultat, avec 80 % de ses prospects qui proviennent du digital, SoCoo'c a décidé de déployer une fonctionnalité de store locator qui permet à l'internaute de trouver le point de vente le plus proche de chez lui. Une fonctionnalité qui peut paraître basique mais qui est incontournable pour les franchisés. Car c'est aussi un moyen efficace pour le franchiseur de choisir son modèle économique relatif au digital. Ainsi, nombreux sont ceux à avoir opté pour le reversement du montant de la transaction au point de vente choisi par l'internaute. Le succès du store locator est tel que 99 % des réseaux de franchise

« Grâce au store locator, le site de Kry's a enregistré 30 % de trafic en plus et nous sommes remontés dans les résultats Google. »

Véronique Georget, directrice digital

## Kry's

### L'ENSEIGNE

- 733 M € de CA en 2015
- 872 magasins en France
- Effectif : 4600 spécialistes



L'enseigne Kry's propose des packs digitaux à ses opticiens. De la gestion de leur page web aux visites virtuelles en passant par les Google Adwords, 96 % d'entre eux en utilisent un.

© PIERRE VASSAL/HAYTHAM

utilisent internet pour indiquer où sont localisés leurs points de vente. Dans le cas de SoCoo'c, lorsque l'internaute identifie le magasin le plus proche de son domicile, un simple clic sur celui-ci le renvoie vers un mini-site dédié.

Le client peut y découvrir l'offre du cuisiniste, notamment au travers d'une visite virtuelle, et surtout prendre rendez-vous avec un vendeur avant de se rendre sur le point de vente pour concevoir son projet. « Grâce à des achats d'Adwords, qui coûtent en moyenne 450 € par mois et par franchisé, le taux de prise de rendez-vous a fortement progressé. Et aujourd'hui, 60 % des clics proviennent de ces Adwords. » La prise de rendez-vous est ici un véritable trait d'union entre le monde du digital et la vie réelle.

#### Capter les données

D'autres n'hésitent pas à aller plus loin, comme Norauto, qui propose le retrait des achats en magasin en deux heures ou qui a mis en place une cinquantaine de consignes automatiques dans les points de vente, afin de permettre les retraits vingt-quatre heures sur vingt-quatre. Certains, plus audacieux, vont même jusqu'à tester de nouvelles solutions, qui doivent encore faire leurs preuves. Le groupe NAP – enseignes Maison de la Presse et Mag Presse – a ainsi inondé ses points de vente de 5 000 beacons et, en y connectant les applications des éditeurs de presse, envoie des offres promotionnelles sur des magazines aux clients qui

## La Pataterie



Un client moyen de La Pataterie se rend trois fois par an dans l'un des restaurants de la chaîne. Pour l'enseigne, générer une quatrième visite est un enjeu majeur.

#### L'ENSEIGNE

- 141,9 M€ de CA en 2016
- 2353 emplois dans le groupe
- 193 restaurants en France et à l'international
- 8,8 millions de repas servis par an

« Nous opérons un transfert d'une partie des budgets de communication vers le digital, le CRM et des plans de formation à destination de nos franchisés. »

Audrey Aufort, directrice marketing

« Certains de nos magasins comptent jusqu'à six bornes wi-fi. La digitalisation des points de vente génère des coûts et peut rebuter certains de nos franchisés. »

Amandine Vannieuwerburgh, chef de projet clients et digitaux



## Norauto

#### L'ENSEIGNE

- 389 centres Norauto dont 109 franchisés
- 8 à 10 centres Norauto ouverts chaque année
- Effectif: plus de 8 500 collaborateurs directs

Très actif sur les réseaux sociaux, Norauto a également créé une page Facebook dédiée au recrutement de nouveaux collaborateurs.

passent devant les magasins équipés. Mais, dans ce cas comme dans d'autres, le bénéfice chiffré pour les points de vente n'est pas facilement mesurable et, lorsqu'il l'est, les enseignes restent bien souvent muettes. Mais la mécanique présente le mérite de nourrir l'enseigne en données, nouvel

ou noir de la relation client et gros enjeu pour les réseaux de franchisés.

**Repenser les investissements**  
La data est clé à bien des égards, car elle permet de mieux connaître son client et, donc, de travailler sa relation avec la marque, afin de le

## spécial

■■■■■ fidéliser plus facilement. Des sempiternelles cartes de fidélité aux applications mobiles dédiées en passant par les tickets de caisse, les manières de récolter des données ne manquent pas. L'un des exemples du genre est incontestablement le programme de fidélité dématérialisé sous

forme d'application mobile mis en place par Starbucks. Sorte d'extension digitale de la carte de fidélité de l'enseigne de café – «My Starbucks Rewards», qui compte en France 130 000 porteurs –, elle permet à ses utilisateurs, une fois leur compte créé, de le recharger, de payer leurs cafés et de le récupérer en

## LE DIGITAL

point de vente. Chaque achat génère des étoiles et des paliers sont définis afin d'ouvrir droit à divers avantages, qualifiés de «récompenses» par Starbucks. Fidélisant pour le client, l'outil permet à Starbucks d'en savoir beaucoup plus sur ses goûts, sa récurrence à consommer des produits de l'enseigne, etc., afin de s'adresser à lui de manière plus pertinente. Aux États-Unis, l'application mobile génère à elle seule 8 % des transactions du groupe.

### Gérer son e-réputation

Peu importe le secteur d'activité, la relation client est un enjeu capital et nombreux sont les acteurs de la distribution à le savoir. En 2017, certains vont tout miser sur elle. Le spécialiste de la mode pour enfants Orchestra prévoit ainsi de geler tous ses investissements en communication télévisée pour les réallouer à son CRM. «*Nous transférons de façon massive nos investissements TV vers les services, la relation client et le digital. Nos clientes ne sont plus devant leur télé mais devant leur tablette et leur smartphone*», explique Thomas Hamelle, DG du groupe. Pour s'assurer de la participation de son réseau, Orchestra utilise une formule assez unique: plus les magasins renseignent de données clients dans la base CRM du groupe, plus ils sont récompensés par le franchiseur. Il ne s'agit plus de communiquer massivement, à l'aveugle, mais de le faire de manière ultraciblée, avec un niveau de granularité qui permettra aux plus avancés de se démarquer.

Mais s'il faut savoir aller chercher et retenir ses clients, parfois il faut aussi aller à leur rencontre. En allant là où ils se trouvent et là où se font et se défont les réputations d'une

« Nos clientes enceintes sont très connectées. Elles achètent depuis leur tablette et leur smartphone. »

Thomas Hamelle, directeur général



## Orchestra-Prémaman

### L'ENSEIGNE

- 560 M€ de CA en 2015
- 566 magasins (dont 294 en France)
- 3 formats de magasins :
  - de 300 à 600 m<sup>2</sup> (textile),
  - de 700 à 1500 m<sup>2</sup> (textile et puériculture),
  - de 1600 à 3000 m<sup>2</sup> (puériculture et PGC)
- 7 % du CA sur internet

Internet est un enjeu pour Orchestra, qui ne réalise que 7 % de son chiffre en ligne. L'enseigne prévoit notamment de développer le *ship from store*, qui transforme les magasins en entrepôts.

## Starbucks

### L'ENSEIGNE

- 24 000 salons dans le monde, 135 en France, dont 15 en franchise
- Objectif : 250 salons en France à horizon 2020
- 20,1 Mrds € de CA monde
- Effectif France : 1 200 collaborateurs

Starbucks France s'inspire des bonnes pratiques américaines de la multinationale, notamment en matière de fidélisation. Les États-Unis comptent plus de 12 millions de porteurs de cartes de fidélité de l'enseigne.

« Le digital est une absolue priorité. Aux États-Unis, notre application mobile *Order & Pay* nous permet de fidéliser, de personnaliser l'expérience, de prendre les commandes et d'enregistrer les paiements. »

Christophe Borgnis, directeur franchise France



■■■■■ marque: les réseaux sociaux. Ils font partie des plus importants carrefours d'audience sur le web. Qu'il s'agisse de Facebook et de ses 30 millions d'utilisateurs en France ou de sites d'avis clients comme Trip Advisor, plus un seul franchiseur ou presque n'y échappe.

#### Centralisation ou pas ?

Mais comment aborder un média comme Facebook qui ne permet pas la modération, mais seulement l'ajout de commentaires ? À dire vrai, il n'existe pas de recette toute faite, il s'agit avant tout de trouver les réponses à des questions simples. À savoir, qui, du franchiseur ou du franchisé, va répondre aux commentaires des internautes et qui, du service marketing ou du service client, va prendre en charge les réseaux sociaux ? Ou encore : faut-il se contenter d'une seule page Facebook, nationale, ou d'une page Facebook pour chaque point de vente. Un modèle centralisé sera plus simple à gérer tandis qu'un modèle décentralisé permet davantage de proximité avec les clients. Chez Starbucks, par exemple, qui dispose de moyens considérables, la formule choisie repose sur une page Facebook nationale, dotée de plus de 530 000 abonnés, soutenue par des déclinaisons locales gérées par les franchisés eux-mêmes. « Nous sommes très rigoureux sur les réseaux sociaux. Nous investissons beaucoup en formation et voulons que nos partenaires défendent la marque », souligne Christophe Borgnis, directeur franchise de

## SoCoo'c



L'enseigne SoCoo'c n'hésite pas à adresser des campagnes de communication à des prospects dès leur sortie d'un point de vente concurrent, grâce à une technologie drive to store développée par Databerries.

#### L'ENSEIGNE

- 125 M€ de CA 2016
- 130 points de vente
- Objectif: ouvrir 10 points de vente supplémentaires chaque année
- Panier moyen : 6 000 €

« Nos responsables de magasins doivent comprendre qu'en arrivant le matin sur leur point de vente, ils doivent également contrôler que leur magasin virtuel est bien à jour. »

Sébastien Lelieur,  
responsable marketing

Starbucks. On l'aura compris, ici, l'improvisation n'a pas sa place, et l'enseigne américaine est réputée pour diriger de main de maître son marketing sur les réseaux sociaux.

#### Se former pour bien répondre

Mais tout le monde n'en est pas à ce stade de maturité. Du côté de l'enseigne de restauration La Pataterie, la page Facebook a autant d'importance que le site internet, mais l'enjeu se joue aussi ailleurs. « Les plates-formes comme Trip Advisor ont explosé les modèles d'avis clients dans la restauration et sont capitales pour notre succès, qui est indexé sur le taux de satisfaction de nos clients

et le taux de recommandation », explique Audrey Aafort, directrice marketing de La Pataterie. Alors, l'enseigne a massivement investi dans une campagne de formation à destination de ses

franchisés, afin qu'ils soient acteurs de leur e-réputation, en commençant par le commencement : une orthographe irréprochable dans les réponses aux clients. Sur Trip Advisor, l'une des solutions serait d'inciter les clients à poster plus d'avis, car une volumétrie élevée permet de diluer les avis négatifs. Quoi qu'il en soit, tous les franchisés ou presque ont compris l'importance des réseaux sociaux puisque 9 sur 10 ont une page Facebook dédiée à leur point de vente. Reste une grande inconnue relative à ces plates-formes, valable au-delà de la franchise : le retour sur investissement du temps et des ressources consacrés à leur animation. Mais comme pour le digital au sens large, est-il vraiment raisonnable de s'en passer ? Si d'aucuns aiment à prétendre que le digital n'a rien inventé, il a permis au consommateur de prendre le pouvoir. En avoir conscience, c'est déjà un premier pas dans la bonne direction. ■ FRANÇOIS DESCHAMPS

« Les plates-formes comme Trip Advisor ont explosé les modèles d'avis clients dans la restauration. »

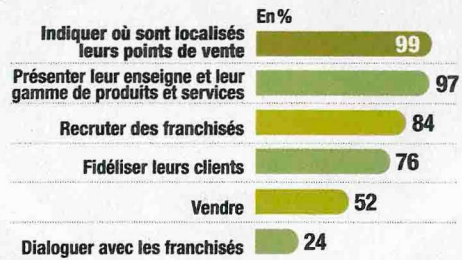
Audrey Aafort

## L'USAGE DES RÉSEAUX SOCIAUX ET DE LA LOCALISATION DES MAGASINS GÉNÉRALISÉ

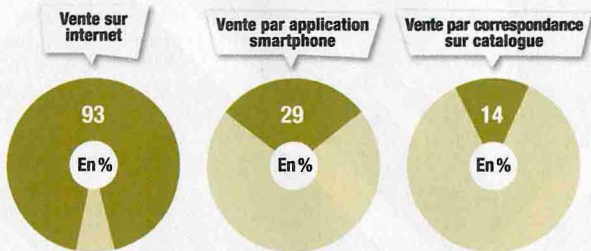
Part des franchiseurs qui déclarent investir dans les nouvelles technologies pour développer leur réseau (en %)



Quels usages font les franchiseurs de leur site internet ?



Principaux canaux adoptés par les franchiseurs qui ont une stratégie multicanale



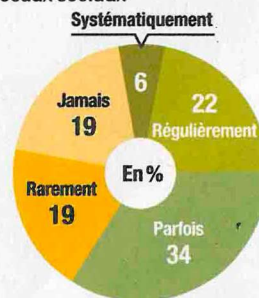
Les trois premières attentes des franchisés vis à vis de leur franchiseur en matière d'innovation



Évolution de l'usage des réseaux sociaux par les franchisés (en %)



Part des consommateurs qui, avant d'acheter, consultent les avis sur les réseaux sociaux



Évolution de l'usage des outils numériques de fidélisation par les franchisés (en %)



Fréquence des dispositifs dans les points de vente des franchisés

