

Colloque franchiseurs-franchisés
**e-commerce et
franchise :**
complémentarité ou antagonisme ?

Le 26 juin 2012

Cercle national des Armées, 8 Place Saint Augustin, Paris

Fédération Française de la Franchise

■ ACCUEIL DES PARTICIPANTS

René Prevost, Président de la FFF.

En introduction de cette journée dédiée à la réflexion autour du e-commerce et de la franchise, **René Prevost**, président de la Fédération Française de la Franchise rappelle que dès l'avènement d'Internet en 1999/2000 la Fédération Française de la Franchise s'était saisie de la question et tentait d'analyser quelles synergies pourraient être trouvées pour renforcer la franchise et la rendre plus performante encore grâce à ce nouvel outil. La Fédération Française de la Franchise s'attache en parallèle à travailler à l'intégration de l'outil dans la relation franchiseur/franchisés afin de nourrir le réseau, et ce, au profit de tous.

Depuis, les technologies ont beaucoup évolué, mais pas seulement les technologies : les pratiques, les modes de consommation, les techniques de marketing prennent de plus en plus en compte ces outils incontournables. Neuf clients internautes sur dix regardent le net avant de venir dans les points de vente.

C'est l'occasion d'affiner les stratégies de chacun des acteurs ce qui ne va pas sans créer quelques difficultés et parfois même des antagonismes. Pourtant, la conviction de la Fédération Française de la Franchise est forte : le e-commerce et la franchise peuvent et doivent faire alliance, se mettant au service des réseaux de franchise, en termes d'activité, mais également en enrichissant la relation franchiseur/franchisés comme la relation réseau/consommateur en permettant finalement au réseau d'être plus présent et plus fort encore sur un marché de plus en plus difficile et concurrentiel.

Monsieur le Président rappelle que cette journée a été conçue pour permettre aux adhérents de faire un point sur la situation actuelle, sur les possibilités qui s'offrent à eux et sur les chantiers à ouvrir quand ils ne le sont pas déjà. En cela elle s'inscrit dans une réflexion initiée par Guy Gras, précédent Président de la Fédération et maître d'œuvre de la journée.

■ ■ LE MULTI-CANAL : DISTRIBUTION HYBRIDE...

François Sternis, LCL, Banque des Professionnels et Petites Entreprises.

François Sternis est fier d'être face à un tel parterre d'entrepreneurs et remercie tout particulièrement la Fédération Française de la Franchise et notamment son Président René Prevost et Mme Chantal Zimmer sa Déléguée Générale pour leur invitation à cette manifestation. Il est aussi très heureux que LCL soit présent au côté des franchiseurs et des franchisés, et ce depuis 2007 ; l'histoire est longue entre la Franchise et LCL !

Ce colloque est une nouvelle occasion pour LCL d'affirmer son engagement au quotidien dans l'accompagnement des réseaux de franchise. La dynamique de développement et la part croissante de la franchise dans l'économie sont remarquables, et, en tant que banque urbaine de proximité, avec l'appui de son réseau de 1900 agences, LCL assure un service qui, il l'espère, répond aux attentes du monde de la franchise.

LCL est d'ailleurs également un réseau de distribution et un acteur de l'économie qui a dû et su s'adapter à l'émergence du multicanal. Ce mouvement a amené la banque à faire évoluer ses offres en harmonie avec une stratégie toujours plus orientée vers le client, mais ni l'internet, ni les automates, ni le téléphone – canaux pourtant de plus en plus utilisés – ne se substituent au contact avec les conseillers. La décision finale, notamment en matière de financement continuera d'ailleurs vraisemblablement longtemps à être

prise en face à face. Avant le développement soutenu du multicanal, la relation avec le client s'effectuait principalement au travers de contacts avec les collaborateurs de la banque au sein de l'agence ou sur son lieu d'exploitation. À côté du réseau traditionnel organisé autour des agences physiques, des canaux de distribution dits technologiques, ont permis de rendre le service disponible à tout moment quelque soit le lieu où se trouve le client. Cette accessibilité renforcée et le gain de temps permis par les canaux alternatifs renforcent d'ailleurs l'exigence des clients sur la qualité de la relation « physique » et les compétences professionnelles des interlocuteurs. La technologie a également permis de mieux communiquer et d'augmenter le nombre de clients auxquels on s'adresse.

La co-existence des différents canaux est donc ancrée dans la complémentarité et pour conjuguer les contraintes de l'entreprise et l'intérêt des clients, l'organisation de l'entreprise se trouve progressivement modifiée ; la sensibilisation des équipes à ces canaux qui ne doivent pas être perçus comme concurrents est indispensable.

Evidemment, les réseaux de franchise sont souvent identifiés au travers des réseaux de boutiques, points de vente, enseignes, cependant, au-delà des quelques enseignes de purs players, la co-existence de réseaux physiques et de systèmes de vente par correspondance a démontré par le passé la compatibilité de la franchise avec le multicanal. Même si des questions se posent. Elles seront d'ailleurs abordées au cours de la journée : comment répartir le chiffre d'affaires entre sites internet et réseau physique ? Internet est-il une source d'opportunité et de développement ou plutôt un risque de perte de chiffre d'affaires en magasin ? Quel est l'impact des investissements du franchiseur afin d'intégrer le numérique dans son modèle économique ? Quelles sont les contraintes réglementaires et contractuelles ? Comment se joue la question de la communication au travers des réseaux sociaux...

Si LCL a pris en compte les besoins de ses clients particuliers dans la mise en place de son offre en ligne, elle n'a pas oublié ses clients commerçants et chefs d'entreprise dans le développement du multicanal. Ainsi, au-delà de la sécurisation des paiements de proximité en magasin, des solutions de vente à distance sécurisées ont été déployées et on peut aujourd'hui avec les solutions LCL surveiller et compartimenter les achats, activer différents niveaux de sécurité en fonction des montants ou catégories de produits, avoir une connaissance fine du parcours client pour générer du trafic, permettre au client de payer après réception de ses achats et/ou, en plusieurs fois. La banque est également très impliquée dans le développement des paiements sans contacts et du paiement par téléphone mobile.

Avant de souhaiter à tous un bon travail, François Sternis conclut que la volonté de toujours mieux servir ses clients se concrétise à tous les niveaux de la banque et, si besoin était dans la conjoncture économique actuelle, il confirme que la politique active de LCL vis-à-vis des réseaux restera inchangée dans les mois à venir.

Présidence de la matinée

Gérald Lang

*Professeur à BEM Bordeaux Management School
chercheur associé à l'École Polytechnique*

Gérald Lang remercie la Fédération Française de la Franchise pour son invitation et rappelle que le e-commerce, qui ouvre des possibilités, jusque-là inconnues, d'interaction et de travail avec les clients, crée également des défis opérationnels et organisationnels inédits. Le champ de réflexion est évidemment passionnant ; il en voit la preuve dans le grand nombre de participants à cette session de réflexion ! Il annonce une matinée qui sera consacrée à une exploration du contexte, du marché, des évolutions de la franchise et du e-commerce avant que ne s'ouvre une après-midi consacrée aux problématiques plus pratiques et juridiques.

AUJOURD'HUI, UN E-COMMERCE INCONTOURNABLE

■ ■ ■ LE POIDS ECONOMIQUE DU E-COMMERCE

François Momboisse – président de la FEVAD

François Momboisse, patron de FEVAD, et depuis deux mois, de la Fédération des Fédérations de l'e-commerce européen, dresse un tableau de la situation, précisant que les ventes sur Internet sont mesurées à partir des données des prestataires de paiement. On constate une croissance régulière de l'activité, à deux chiffres, partout dans le monde, et pas seulement en France, la croissance du nombre d'acheteurs étant plus rapide que la croissance du nombre de personnes connectées. Aujourd'hui, en effet, tous ceux qui se connectent savent que le e-commerce fonctionne, ne se méfient pas et donc, achètent en ligne.

Le nombre de transactions par trimestre est de près de cinq par acheteur et il y a à la fois plus d'acheteurs et plus d'achats avec un panier moyen qui ne change pas mais qui est très disparate. Là encore, on peut y voir une bonne nouvelle puisque la fréquence d'achat augmente et qu'ainsi cette action d'acheter en ligne se banalise et entre dans les moeurs.

77 % des internautes ont acheté au cours des trois derniers mois et les écarts se réduisent entre les populations qui achetaient traditionnellement et celles qui étaient en retard relatif, comme par exemple, les seniors. La fracture numérique se situe donc aujourd'hui plutôt au niveau de la connexion qui est encore trop chère et qui n'est pas disponible partout sur le territoire. Les comportements de ceux qui sont connectés, se rejoignent et se ressemblent.

Une comparaison par pays montre que la France se situe dans la fin du premier tiers parce qu'elle reste un pays rural et peu câblé alors que le premier tiers du palmarès est constitué de pays très citadins et très câblés. François Momboisse répète donc à nouveau qu'en France l'enjeu est essentiellement de fournir la connexion Internet à l'ensemble de la population puisque quand elle est connectée, elle achète.

Quelles sont aujourd'hui les acteurs du e-commerce ?

La FEVAD suit la croissance du nombre de sites marchands qui sont environ 100 000 en mars 2012 et ce, avec une croissance qui ne s'est pas interrompue pendant la crise. Aujourd'hui, tous les projets d'entreprise ont un volet « Internet » même s'il y a aussi des purs players. Le nombre de transactions par site montre qu'il n'y a pas que de petits sites. Par contre, on ne connaît pas le chiffre d'affaires par site Internet, les données ne sont pas disponibles. Il est cependant possible d'établir un palmarès des 15 plus importants sites marchands. On voit ainsi qu'Amazon est largement en tête, et compte 30 % de visites supplémentaires par rapport au deuxième site. Au niveau mondial, alors qu'ils sont passés numéro un il y a environ un an et demi, ils continuent de croître de 40 % par an, c'est-à-dire qu'ils peuvent s'enorgueillir d'un taux de croissance d'une start-up. Il ajoute que le leader est aussi un très important « laboratoire », qui teste tout. Parfois, diverses versions d'une même page circulent en même temps sur le réseau et, quoi qu'il en soit, lorsque quelqu'un copie Amazon, il offre aux consommateurs quelque chose dont ce dernier a bien souvent déjà l'habitude.

Price Minister et Ebay viennent ensuite en bonne place sachant que de très nombreux petits sites passent par eux pour leur fonction commerce. Parmi les enseignes, la FNAC est très bien placée parce que dès le départ, contrairement à ce qu'ont fait beaucoup d'autres enseignes, le site marchand a été lancé sous la marque de l'enseigne elle-même. Groupon fait montre d'un bon dynamisme même si quelques questions peuvent se poser sur la viabilité à long terme de son modèle économique. Pour l'heure, son audience est très importante. Viennent ensuite la Redoute, SNCF, Carrefour... François Momboisse souligne alors le fait qu'il y a peu de réseaux de magasins dans ce

classement, mais il lui semble que cela ne va pas durer et que, conformément à la tendance que l'on lit déjà dans l'agroalimentaire, la part des réseaux physiques va augmenter sur le net.

En effet, on constate une tendance de fond avec des clients qui, grâce à Internet, sont plus « intelligents » quand ils arrivent dans les magasins. Informés, ils y achètent en connaissance de cause. En France, il n'est d'ailleurs pas rare de voir arriver des clients avec des fiches produits préalablement imprimées.

Enfin, la donne sera probablement encore changée avec la généralisation des appareils mobiles et plus précisément des téléphones intelligents – dans un ou deux ans il est probable que les trois-quarts des téléphones seront connectés sur Internet – ou encore des tablettes qui permettront à ces comportements d'achat ou d'information « avant achats » de devenir encore plus fréquents. Aux sites marchands de développer les applications correspondantes.

Enfin, les réseaux sociaux modifient également les comportements d'achat puisque par exemple deux tiers des internautes partagent leurs avis sur les sites, les produits et les services qui les intéressent. Cela peut parfois poser des problèmes. Ainsi, par exemple à la FNAC, les internautes regardent d'abord les avis des autres internautes plutôt que de se fier aux tests réalisés scientifiquement, par des spécialistes, dans leurs coûteux laboratoires !

Fin du e-commerce ? L'ère du SoLoMo (Social-Local-Mobil)...

Pour François Momboisse, les questions qui se posent aujourd'hui ne sont plus de savoir s'il faut ou pas faire du e-commerce. C'est une réalité, tout le monde en fait, l'Internet et l'électronique arrivent partout, acheter sur Internet est devenu banal ; il faut donc y aller. Pour autant, la manière de faire reste sujet de réflexion surtout que certains imaginent qu'on en est déjà à la fin du e-commerce et que s'ouvre désormais une ère du mélange du commerce physique et mobile, où les diverses formes de commerce interagiront de plus en plus, se renvoyant les initiatives et développant des pratiques communes. Il n'est ainsi pas rare de recevoir par e-mail une invitation à aller en magasin alors que, en magasin, c'est grâce à Internet que l'on peut aider un client à trouver une taille qui serait manquante dans un magasin donné. Il ajoute qu'aujourd'hui acheter sur Internet est crédible pour presque tous les produits et que cela ira en se renforçant d'autant que des problématiques urbaines, comme par exemple la restriction de la circulation automobile en centre-ville, pousseront davantage encore les consommateurs à faire le choix d'une livraison.

Interrogé par la salle sur le taux de transformation, François Momboisse précise qu'environ 2 % des personnes qui ont visité un site marchand achètent. Cela est évidemment inférieur à ce qui se passe en magasin, il faut donc s'attacher à améliorer le « tunnel de commande » et tenter de comprendre à quel moment l'internaute décroche et pourquoi. Quand les produits sont chers, il est souvent proposé d'avoir recours à un appel téléphonique qui peut permettre de rassurer le consommateur au moment de conclure la vente et ainsi d'améliorer ce taux de transformation.

Jean-François Kleinpoort précise qu'il faut toujours faire attention à l'interprétation des chiffres, car pour un réseau qui existe également physiquement, la visite sur Internet est souvent une visite préparatoire.

François Momboisse précise que la France est le troisième pays en termes de ventes sur Internet après la Grande-Bretagne et l'Allemagne, mais signale que l'Angleterre a eu un avantage au départ puisqu'Internet a été d'abord tout entier en anglais. Des pays comme l'Espagne et l'Italie sont loin derrière, mais, chez eux, au-delà de l'irruption d'Internet, la vente à distance n'était pas une habitude. En Italie par exemple la pratique principale est le « cash and delivery », c'est-à-dire qu'on paie le livreur. En France, la carte de crédit utilisée pour 80 % des achats sur Internet est particulièrement bien installée et le taux

de confiance est important. À cette occasion il indique qu'en France le système est rodé et que si la *3D secure* – un système qui permet à la banque de vérifier que l'acheteur est bien le détenteur de la carte bancaire par le biais d'un envoi de code par sms – peut apporter encore davantage de sécurisation, le dispositif est assez long et la FEVAD souhaite qu'il reste optionnel.

Jean-Luc Pinson du CEFAC demande si, et comment, le chiffre d'affaires des 1200 drives qui existent déjà est comptabilisé.

François Momboisse répond que pour l'heure le débat est ouvert et que la discussion est en cours avec les différents sites pour trouver comment comptabiliser au mieux ce chiffre d'affaires sachant qu'il y a derrière cela aussi une question fiscale.

Interrogé sur la faible présence des réseaux physiques dans le palmarès des sites marchands en France, François Momboisse précise qu'en France les grandes chaînes de magasins ont tardé à se lancer sur le domaine de la vente par Internet et, souvent, quand elles se sont lancées, l'ont fait sous un autre nom. Ainsi, Carrefour n'a pas capitalisé sur son nom et a créé Ooshop sur Internet. Il lui semble pourtant que la tendance va s'inverser et d'ailleurs que de plus en plus souvent, les purs player tentent de s'implanter physiquement avec des magasins, des show-rooms ou des points de retrait.

Gerald Lang souligne alors que le e-commerce est donc désormais incontournable même s'il reste quelques défis à relever. Nombreux sont ceux qui se sont lancés et qui ont cherché des solutions pour faire fonctionner cette cohabitation entre magasins et sites Internet. Il propose d'écouter Jean-François Kleinpoort commenter une récente étude sur les problématiques liées au « crosscanal ».

COMMERCE CROSSCANAL : PRATIQUES ET PERFORMANCES

■ ■ ■ PRIORITE ET FACTEURS CLE DE SUCCES POUR DEVENIR CROSSCANAL

Jean-François Kleinpoort – Directeur crosscanal DIA-MART

*Dia-mart est un cabinet de consultants spécialisés dans la distribution avec un canal historique centré sur la stratégie et le marketing pour les distributeurs, une entité spécialisée client et une autre qui travaille sur les points de vente. Au sein du cabinet, une expertise particulière a été développée autour du digital, du Web, et du crosscanal. Membres d'un groupement de cabinets répartis dans le monde Dia-mart a ainsi participé à une étude présentée aujourd'hui par **Jean-François Kleinpoort**.*

Etats des lieux

Les réseaux gèrent aujourd'hui, presque tous, différents canaux et tentent de les optimiser chacun, tout en les croisant, les magasins restant en général l'axe majeur, le e-commerce étant un deuxième canal, le téléphone un troisième... Travailler le multi canal, c'est donc tenter d'optimiser des vies parallèles. Mais les enjeux sont aujourd'hui plus complexes : il propose de s'interroger plus spécifiquement sur le crosscanal, la manière dont les différents canaux de vente interagissent les uns avec les autres et comment les clients passent d'un canal à l'autre, du magasin à Internet, du mobile aux réseaux sociaux, du catalogue papier au téléphone... C'est dans cette transversalité qu'il s'agit aujourd'hui de proposer au client une expérience d'achat la plus cohérente possible, quel que soit le mode de contact. Les clients l'ont d'ailleurs intégré, peut-être pas toujours tous les distributeurs...

Au cours de l'étude 46 pratiques crosscanal ont été mesurées dans 143 enseignes réparties sur 17 pays et dans quatre secteurs avec des pays très matures, une bonne

partie de l'Europe, mais également des pays comme le Brésil, le Chili, la Chine, l'Australie. Pour la France, 12 enseignes ont été sélectionnées parmi celles qui avaient des pratiques crosscanal et étaient les plus en avance sur ce sujet. Ces nombreuses pratiques ont été catégorisées par groupes et par thèmes afin de pouvoir mesurer si les prix sont différents en ligne ou en magasin, si une carte de fidélité est éventuellement commune, comment sont gérées les possibilités de retrait et de retour en magasin – le *clic & collect* n'a pas encore de terme équivalent en français – et, plus généralement, de tenter de comprendre comment est mis en œuvre le crosscanal entre le digital et le monde physique des points de vente. On voit aussi s'articuler des réseaux de bornes, et monter des pratiques hybrides avec, par exemple, des vendeurs encouragés à utiliser le site internet de l'entreprise pour répondre aux clients, affiner la gestion de stocks et - pourquoi pas ? – commander avec un client sur le site depuis le magasin... Enfin, un des thèmes tourne autour du SoLoMo, associant géolocalisation et mobilité.

Jean-François Kleinpoort donne quelques chiffres sur les assortiments. Sur les 146 enseignes interrogées, un tiers propose un assortiment plus large et plus profond en ligne, un tiers un assortiment moins profond et un tiers une offre similaire. Ne se dégage donc pas encore de tendance forte sur cette pratique. Aux États-Unis cependant il semble que les offres sur Internet soient plus larges et que ce canal soit ainsi perçu comme une occasion d'extension de gamme.

À cet égard, il indique que seuls 30 % des sites précisent si l'offre du site et celle des magasins sont semblables. 29 % pratiquent des prix différents et seulement un tiers l'indique clairement. Environ 70 % des sites ont donc des politiques de prix très homogènes avec leurs contreparties physiques. Il précise qu'en France l'habitude d'un commerce localisé est bien plus grande que dans le monde anglo-saxon où les modèles sont plus « consistants ». Ainsi, une politique de prix standard, c'est-à-dire avec environ 90 % des prix de produits identiques entre le site et le magasin, est plus facile à mettre en œuvre.

Cela n'est pour autant pas la seule politique possible. En effet, Wal-Mart affiche deux types de prix en toute transparence estimant que l'enjeu n'est pas que le prix soit le même, mais bien cette transparence qui évite les mauvaises surprises. En France, Décathlon revendique des prix différents entre les produits vendus en ligne et ceux vendus en magasin. On reconnaît cependant là l'audace reconnue de l'enseigne sans que l'on puisse pour autant y voir une « bonne pratique » à généraliser obligatoirement.

56 % des distributeurs proposent aux internautes de consulter les stocks en ligne. Jean-François Kleinpoort souligne l'investissement nécessaire notamment en termes d'informatique.

Plus d'une enseigne sur deux pratique le *clic & collect* et 67 % des enseignes autorisent les clients qui ont acheté sur Internet à ramener les produits en magasin. Il reste donc des enseignes qui n'autorisent pas cet échange. Mais le débat existe encore au sein d'un réseau physique entre différents points de vente !

Une enseigne sur deux propose un accès digital dans le magasin, souvent par l'intermédiaire du vendeur. 47 % des vendeurs parlent d'ailleurs spontanément du site de l'enseigne, mais seul un quart des vendeurs semble particulièrement bien informé sur ce qui se passe sur le site. Cela est étonnant, car on sait qu'aujourd'hui 80 % des Français préparent leur achat, quand il s'agit d'éléments structurants, sur Internet. Il faut donc se saisir de cet enjeu et que les vendeurs soient au moins aussi informés que les clients.

Si pour 38 % des pratiques appliquées les différences sont très importantes en fonction des pays et des secteurs. Jean-François Kleinpoort souligne toutefois une caractéristique forte : le in-store crosschanneling reste encore une des pratiques les moins avancées et pour laquelle la France notamment est particulièrement en retard.

Faisant un point particulier sur la France, Jean-François Kleinpoort précise que le pays est moins mature que les pays anglo-saxons, notamment que les États-Unis. La France décroche plus particulièrement sur la dimension d'intégration du digital au sein du point de vente. Là encore, les réseaux de distributeurs ont démarré leurs stratégies digitales tardivement vraisemblablement parce que traditionnellement la distribution s'est d'abord construite sur le réseau physique. Ainsi, en France, on a souvent pensé l'Internet comme étant « au service » des points de vente.

Par secteur, on constate que l'électrodomestique est le secteur le plus avancé, notamment en ce qui concerne les phases de préparation à l'achat. Cela n'est pas illogique puisque les produits sont comparables, les purs players très puissants – les réseaux physiques n'ont donc pas eu d'autre choix que de se positionner là où naissait une concurrence nouvelle... Dans le monde du bricolage, les achats se préparent, se font de manière réfléchie, sont relativement anxiogènes et la place d'Internet est donc rapidement devenue très importante. Mais les enseignes ont investi plus vite et davantage sur la préparation que sur le *clic & collect*. Quant à la dimension SoLoMo, il semble qu'elle ait davantage pris dans les pays en voie de développement qui entrent dans le jeu en sautant certaines étapes.

Qu'en disent les clients ?

Jean-François Kleinpoort précise que 150 clients ont été interviewés sur des expériences crosscanal récentes. Ils sont pour la plupart sceptiques. 80 % des verbatim sont à connotation plutôt négative et seulement 20 % sont franchement positifs. Les clients expriment beaucoup de frustration, et ce, notamment face à l'incohérence entre l'assortiment ou les prix présents sur Internet et dans les magasins. L'incohérence des informations et le manque de transparence sont fortement dénoncés. Les clients décodent en effet facilement le fait que les équipes des magasins ne sont pas encore très orientées crosscanal et certains disent même que les vendeurs ne les renvoient pas vers le site « certainement parce qu'ils n'ont pas de commission sur les ventes réalisées par ce biais ». Les clients étant clairvoyants, la somme des problèmes perçus conduit à ce que les clients soient frustrés, déçus et finalement qu'ils prennent plutôt de la distance par rapport au réseau, et ce, alors que les potentialités de convergences sont là.

Alors, par où commencer ?

Une étude a également été faite sur la confiance faite à l'enseigne en reprenant chacune des pratiques pour essayer de donner quelques pistes qui permettraient de dessiner une stratégie en sachant « par où commencer ».

Jean-François Kleinpoort expose rapidement le cadre méthodologique dit « de la matrice du café ». L'exemple pris est en effet celui d'un client qui prend un café dans une brasserie habituelle. Un axe horizontal mesure sa satisfaction et l'axe vertical son insatisfaction. On constate ainsi que le fait qu'on lui propose du sucre ne génère pas de satisfaction particulière par contre s'il n'y a pas de sucre l'insatisfaction est importante. Proposer du sucre avec le café est donc un élément basique. Sur le café lui-même, un bon café procure beaucoup de satisfaction alors que, s'il n'est pas bon, l'insatisfaction est également importante. Il s'agit donc là d'une pratique centrale sur laquelle il faut investir. Le chocolat est par contre perçu comme un bonus. S'il y en a, il procure de la satisfaction, sinon, ce n'est pas grave.

Suivant cette matrice, la carte de fidélité à proposer en ligne et en magasin apparaît comme une pratique basique. Si, une enseigne propose une carte, il faut que le client puisse l'utiliser dans les deux canaux. Le retour des produits en magasin est également perçu comme un élément basique. En effet, le client se ressent comme le client d'une enseigne et il lui semble normal de pouvoir acheter ici et ramener là-bas. La consultation

des stocks en magasin est perçue, en fonction des secteurs, comme quelque chose d'attendu ou bien de très valorisant. Le *clic & collect* est perçu comme moteur dans l'univers de la maison, mais comme un bonus, pour l'instant, dans le monde de la mode. Quant à l'utilisation des réseaux sociaux et la mise à disposition des avis des clients, alors qu'aux États-Unis la pratique est particulièrement fréquente et centrale, en Europe, il s'agit encore d'un « bonus ».

On constate ainsi que de nombreuses pratiques sont encore de l'ordre du bonus et qu'il y a de l'espace pour créer un effet « waouw ! » pour les enseignes qui s'y investiraient. Pour autant, les éléments basiques et les moteurs doivent être traités en priorité, le risque de déception et de distanciation dans la relation avec le client étant fort.

En résumé, il lui semble que les éléments autour desquels il faut être particulièrement vigilant relèvent de la cohérence commerciale. En l'occurrence, il ne s'agit pas d'harmoniser à tout prix les éléments de prix ou d'assortiment et de services dans les différents canaux, mais d'éviter les mauvaises surprises et de miser sur la transparence. En effet, cette cohérence commerciale ne peut être négligée, car elle fonde la relation avec le client et si la dimension du digital reste parfois encore un peu perçue comme un bonus, elle est également l'occasion de créer une différence et de s'avancer dans une évolution qui paraît désormais incontournable.

Une valeur centrale, la confiance

Jean-François Kleinpoort insiste sur l'importance de la confiance et rappelle que ces éléments touchent au modèle commercial, à l'offre, et à la manière d'y penser. Réfléchir au crosscanal revient en effet à repenser le cœur du métier et l'excellence opérationnelle, mais aussi de revenir à ce client de plus en plus exigeant, de plus en plus informé et pour qui l'information, la logistique comme la technologie, doivent être fiables et irréprochables tout comme les dimensions humaines et d'organisation.

Voilà en effet un élément à ne pas négliger, car ces évolutions ont évidemment des impacts sur les organisations. La transversalité que le client impose aux commerçants à travers tous ces canaux se répercute dans la manière dont il doit organiser son entreprise. Aujourd'hui, les réseaux travaillant trop souvent en silos.

Proposer une expérience client crosscanal semble désormais indispensable, car les clients, de par leur pratique, sont désormais presque naturellement « crosscanal ». La complémentarité de la vente par Internet et de la vente au travers de points de vente doit être organisée, pilotée, optimisée. Il lui semble d'ailleurs qu'aujourd'hui disposer d'un réseau physique est un avantage fort par rapport aux purs players sachant qu'il est d'ailleurs plus difficile pour un pur player de développer un réseau de magasins physiques qu'il n'est, pour un réseau de magasins, de déployer un réseau Internet. Il encourage donc la France à se pencher sur cet avantage structurel dont elle pourrait vraisemblablement profiter.

Gerald Lang souligne combien tous les éléments du marketing mix et plus généralement, tous les éléments du métier de commerçant sont affectés par l'émergence du e-commerce et son entremêlement avec les activités plus traditionnelles, menées en magasin. S'interrogeant sur ces problématiques, on parle finalement de tout : du prix, du coût, du business modèle, des organisations, du personnel, de la confiance, de la méfiance, de l'offre produit, de l'offre de services, des promotions... La complexité est certaine, mais il n'est plus l'heure de reculer et il semble bien, pour tous, que le pire à faire aujourd'hui serait d'attendre. Il faut au contraire agir, et ce, rapidement.

Jean-François Kleinpoort confirme que tout le monde apprend en marchant et qu'en effet les distributeurs ne peuvent plus aujourd'hui se permettre de ne rien faire, car leurs clients sont prêts, et ont des attentes claires. Cette évolution du client peut cependant être perçue comme une très belle opportunité de faire « bouger les lignes », de transformer les modèles, et d'optimiser les métiers du commerce et du service. C'est en

effet l'occasion de repenser et de recréer de la valeur ajoutée, de redynamiser les différenciations et les préférences.

Interrogé sur la rentabilité de ces activités, Jean-François Kleinpoort indique que les plus importants acteurs annoncent qu'ils sont rentables depuis quelques années, mais les modèles économiques diffèrent en fonction des secteurs et la dimension physique, notamment liée à la logistique, introduit une complexité importante.

Pour ce qui concerne le crosscanal, l'analyse est encore complexe, car la part doit être faite entre le lieu de réalisation de la vente et ce qui y a conduit. Ainsi, pour un réseau physique, Internet joue souvent une dimension de vitrine et d'information qui prépare l'achat qui, finalement, se conclura dans un magasin. Le rôle de média des sites Internet pour les réseaux de points de vente est très important et il faut le travailler. Pour autant de l'activité directe est également générée et conclue en ligne et parfois des ventes indirectes sont initiées dans les magasins et conclues en ligne. Les chiffres sont donc encore à prendre avec prudence. Le taux de transformation étant essentiel pour pouvoir estimer la rentabilité, il reste lui aussi encore parfois difficile à estimer. Peut-être convient-il d'ailleurs, dans un premier temps, de gérer un double compte d'exploitation pour les sites marchands avec d'un côté un compte d'exploitation média et un autre orienté e-commerce ?

E-COMMERCE ET FRANCHISE : EXPERIENCES PRATIQUES

■ ■ ■ RETOUR D'EXPERIENCES DE SUCCURSALISTES

Hervé Degardin – responsable de la coordination des process métier Norauto France

Gerald Lang propose de suivre un cas particulier, celui de Norauto, un réseau principalement constitué de succursales, qui s'est récemment lancé dans la franchise, au sein d'un groupe qui connaît bien la franchise. Il donne ici un premier retour d'expérience sur les pratiques mixtes entre un réseau physique et une stratégie e-commerce.

Hervé Degardin indique que le e-commerce est apparu chez Norauto il y a cinq ans dans une logique proche de celle des purs players. En effet, le site de e-commerce a été considéré dans un premier temps comme un « énième » magasin à inscrire dans le réseau de succursales. Il ne s'agissait donc pas d'une stratégie crosscanal même si les pratiques ont désormais mûries et que l'enseigne appelle aujourd'hui à dynamiser également le *Web to store*, le lien entre l'Internet et les points de vente.

Le site internet est un élément que le client attend et par lequel il passe presque systématiquement pour choisir ou, au moins, préparer son choix. Hervé Degardin estime donc que chaque enseigne doit en la matière développer sa propre stratégie, différente en fonction de son positionnement. Ainsi par exemple, la gestion des retours sera vraisemblablement plus importante pour un vendeur de chaussures que cela n'a été le cas pour Norauto.

Un fil rouge : une promesse de marque unique

Hervé Degardin propose de faire de la promesse de marque le fil rouge de sa réflexion. En effet, pour lui la question centrale est la promesse faite au client qui changera, selon son bon plaisir, de canal. Pour l'enseigne, il est en effet important de faire toujours la même promesse de marque au client, ce qui se traduira donc par une exigence de cohérence à la fois sur les prix, sur l'offre de produits, sur l'offre de services. Tous les efforts ont ainsi été faits pour que l'offre de Norauto soit compréhensible et apparaisse comme celle d'une seule et unique enseigne présente dans les points de vente physiques et sur Internet. Dans la pratique, les informations sur les stocks ont été mises à disposition des clients afin qu'ils sachent où aller chercher un produit. À cet égard si l'investissement informatique est évidemment important, il y a également un travail de

sensibilisation à faire sur la fiabilité du stock qui devient, de fait, visible par le client ; cela ne va pas sans répercussions sur les process. Ainsi, il devient par exemple primordial – et non plus facultatif – de mettre de côté un produit qui aurait été réservé sur Internet en attendant que le client vienne le chercher.

Par ailleurs, sur Internet il n'est pas possible de présenter un produit sans une somme importante d'informations : techniques, commerciales, pratiques mais aussi visuelles. Ces informations mises à disposition sont désormais une des clés qui conduit le client à acheter. Là encore, cela induit une formation puisqu'il faut apprendre à formaliser ces informations qui étaient auparavant distillées oralement par les vendeurs, et ce, non seulement pour que cela soit attrayant et compréhensible sur le site, mais également pour bien alimenter les moteurs de recherche. Hervé Degardin ajoute que ce référentiel produit pensé au départ pour le client doit également servir au vendeur, qui chez Norauto doit pouvoir donner un conseil technique, de la réassurance, et être donc au moins aussi informé que le client. Il est également important de connaître ses clients et de savoir, par exemple, s'ils ont déjà acheté, dans le garage ou sur le site. Ainsi, la mise en place de la « référence client unique » a été un chantier très important pour l'enseigne.

Ces évolutions e-commerce ont eu des conséquences importantes sur les organisations et ont nécessité une réelle stratégie de conduite du changement. En effet, l'entreprise fonctionnait en silos, il a fallu décloisonner et montrer que non seulement d'un point de vue technique, il était possible de collaborer, mais également que le Web n'était pas un concurrent des magasins, mais bien un allié avec lequel il fallait simplement apprendre à travailler.

Pour autant, il serait illusoire de minimiser l'importance de la transformation, car l'irruption du crosscanal dans l'entreprise a modifié tous les process à commencer par celui des achats. En effet, il ne s'agit plus simplement d'acheter, au meilleur prix, le meilleur produit. Désormais, il faut aussi récupérer, en amont du produit, toutes les informations qui permettront de le mettre en valeur, de le référencer, de le commenter et donc de le vendre. Le fournisseur doit donc devenir un « partenaire » intéressé et impliqué dans les informations mises à disposition pour que son produit soit bien vendu. La publication des avis des clients a par ailleurs changé la relation au temps. En effet, une réaction négative qui est laissée sans réponse sera propagée très rapidement par le biais d'Internet. Il est donc plus que jamais indispensable d'être réactif.

Et puis, en matière de logistique, l'entreprise a dû évoluer pour passer d'une logistique de masse à une logistique de préparation à la pièce qui permet de livrer des clients à la demande et avec des délais de livraison très serrés.

Ces évolutions ont également des conséquences sur les hommes et les femmes qui travaillent dans l'entreprise. Quel est en effet le profil des vendeurs de demain ? Faut-il aller vers des vendeurs experts ? Plus experts que les clients ? Ou alors, estimant que le client arrive souvent en magasin avec plus d'informations que ce dont peut disposer le vendeur, faut-il chercher des vendeurs « rassurants » ? Il ajoute que des actions de formation et de sensibilisations ont dû être menées avec le personnel d'ores et déjà présent dans le réseau pour conduire par exemple les hôtesses de caisse à s'intéresser et à saisir systématiquement les adresses mail des clients ! Reste également à motiver le personnel présent en magasin pour qu'il prenne en charge ces clients qui ont commencé le processus sur Internet comme n'importe quel autre client, tout en mesurant leur spécificité, puisque, a priori, ils ont déjà choisi et réalisé 95 % du processus. Il faut donc être réactif, leur donner rapidement le produit qui aura été préalablement mis de côté, tout en ne négligeant pas l'opportunité de leur faire réaliser des achats additionnels.

Il est également souligné que pour les services centraux, la manière de communiquer doit évoluer. En effet, on ne répond pas de la même manière à un courrier papier, à un tweet, ou à une remarque lancée sur facebook.

Hervé Degardin ajoute que le Web ne supprimera pas la relation au téléphone et qu'au contraire beaucoup d'achats réalisés sur le Web engendrent parallèlement ou par la suite un appel du client qui cherche par ce biais un contact humain pour se rassurer. Il faut

donc prévoir une montée en charge des appels téléphoniques avec toute stratégie digitale.

Les conséquences ne sont pas non plus neutres en matière de contrôle de gestion. En effet, il faut évaluer les coûts, notamment les coûts logistiques et les investissements qui sont initialement importants afin de pouvoir se donner les moyens de construire un modèle économique performant. Il ajoute qu'il est important, dans une logique crosscanal, de communiquer sur le développement du chiffre d'affaires *clic & collect* et donc de ces ventes initiées et réalisées entre deux canaux.

En parallèle, de nouveaux métiers ont vu le jour du fait de l'existence même du site avec des métiers comme celui de *e-merchandiser* ou de *Web designer*. Cela s'est traduit par des embauches nouvelles, de jeunes gens, et donc, par la création de nouvelles équipes à intégrer et manager.

L'élément clé du succès : l'attention portée à la conduite du changement

Pour lui la conduite du changement est bien l'élément clé de succès d'une stratégie digitale et crosscanal. S'il est en effet important de se fixer un objectif clair et une cible, s'il semble désormais que le Web soit bien une opportunité à saisir mais qui ne peut être transformée en succès que si elle est comprise, largement partagée et donc accompagnée non seulement par une forte implication de la direction générale, mais par une conduite du changement généralisée à toute l'entreprise, à tous ses acteurs et à tout le réseau.

Ainsi, chez Norauto, les conventions et séminaires ont été nombreux pour construire cette dynamique et ce consensus qui a mis toute l'entreprise en mouvement. Il ajoute que ce changement se fait jour après jour, de manière régulière, et qu'il s'approfondit en s'accompagnant d'une communication positive, en interne comme en externe, sur le sujet.

Gerald Lang souligne l'importance de cette conduite du changement qui semble primordiale et qu'il faut mener dans tout le réseau, qu'il soit succursaliste ou en franchise et qui ne doit pas toucher que les domaines techniques mais surtout l'organisation et les hommes et les femmes qui la construisent. Il lui semble également important de s'interroger sur le rôle du vendeur et sur la part de « conseil » qu'on souhaite donner à ce métier.

Interrogé sur d'éventuelles spécificités de la vente de services sur Internet, Hervé Degardin répond qu'il a surtout vu dans l'aventure une occasion de se différencier des purs players. En effet, pour « réaliser » un service, un réseau de points de vente physiques est d'une grande aide. Un service de prise de rendez-vous est ainsi proposé depuis le site de e-commerce avec grand succès. Il insiste également sur l'enjeu déjà évoqué de la promesse de marque qui doit être la même sur le site et en magasin. Il ajoute que des cartes cadeaux sont également disponibles sur le site.

Guy Gras remercie ce succursaliste venu parler devant une assemblée de franchisés et de franchiseurs et demande à Hervé Degardin si, dans son exercice de conduite du changement, le point focal a été davantage financier, technique, ou culturel.

Hervé Degardin répond que le processus de conduite du changement n'est pas encore arrivé à son terme, mais qu'il a en effet des incidences financières avec des investissements nécessaires, mais aussi un choix à faire sur la redirection du chiffre d'affaires du e-commerce. Il rappelle que chez eux, les directeurs de magasin étant des entrepreneurs intéressés sur le résultat, il a été important de les sensibiliser au fait que le chiffre d'affaires réalisé leur revenait également en partie. Il est d'ailleurs important de sensibiliser le réseau sur le fait que le « client Internet » n'était pas un « sous client » et que, pour un vendeur, il convient non seulement de lui délivrer son achat avec autant de services et d'attention qu'on délivrerait un achat réalisé entièrement en magasin mais

que, de plus, il est comme tout autre client, quelqu'un à fidéliser et auquel on peut suggérer des achats complémentaires ! Pour le reste, des groupes de travail ont été organisés avec le personnel des magasins pour tenter d'identifier ensemble les pistes d'amélioration. L'aventure est alors essentiellement humaine et culturelle et les réseaux sociaux internes alimentent grandement la réflexion.

Interrogé plus spécifiquement sur les *call center*, Hervé Degardin indique qu'en la matière il n'y a pas eu d'embauches nouvelles et que ce sont les spécialistes déjà présents dans l'entreprise qui répondent aux questions téléphoniques. Il ajoute qu'il y avait déjà un centre d'appels avant de tenter l'aventure du e-commerce mais que si de nouveaux sites s'ouvraient, dans d'autres pays, il y aurait alors des embauches locales pour construire une réelle proximité avec le client.

Interrogé sur des éléments liés à la franchise, Hervé Degardin rappelle que pour son réseau l'ouverture à la franchise est assez récente et que pour l'heure un des préalables est de conduire les franchisés à choisir un même système d'information afin de pouvoir partager les référentiels clients et produits et, par exemple, gérer une carte de fidélité commune. Viendra ensuite une réflexion plus approfondie autour du site marchand qui devra répondre à la mixité des statuts des points de vente.

Gerald Lang revient alors sur la vigilance qu'il faut avoir face à l'expérience du client qui perçoit très vite les incohérences, mais aussi un manque de motivation face au crosscanal. Il évoque les expériences malheureuses menées par exemple dans l'assurance ou une grande partie de la souscription semble pouvoir se faire en ligne avant que, juste à la fin, le client soit envoyé – téléphoniquement !- vers un agent qui serait situé à proximité. C'est souvent le lieu de la rupture et le moment où le client s'oriente vers un concurrent !

Guy Gras propose ensuite d'écouter Rozenn Perrigot qui vient de réaliser avec ses équipes une étude sur plus de 400 sites Internet de franchiseurs en France.

■ ■ ■ RETOUR D'EXPERIENCES DE RESEAUX DE FRANCHISE

■ PANORAMA DES PRINCIPALES STRATEGIES E-COMMERCE DANS LA FRANCHISE

Guy Gras, vice président de la FFF en charge des affaires juridiques

■ ILLUSTRATION A TRAVERS 3 EXPERIENCES DIFFERENTES

table ronde animée par

Rozenn Perrigot, Maitre de conférences en Marketing à l'Université de Rennes I

avec

Marielle Planel, Literieland ;

Michel Bourel, Cavavin,

Cécile Gillois Lefort, Yves Rocher

Rozenn Perrigot remercie tous ceux qui ont accepté de participer à l'enquête et se propose d'éclairer plus spécifiquement le e-commerce dans la franchise. Elle présente d'abord quelques chiffres émanant d'une étude datant d'il y a un an menée auprès des 436 franchiseurs français présents dans l'annuaire de la Fédération Française de la Franchise. Ils sont très hétérogènes et représentent bien la franchise : 39 % d'entre eux ont des unités en propre et l'âge moyen des réseaux se situe autour de 15 ans. Leurs sites Internet ont été observés afin de voir s'il y avait une dimension transactionnelle, c'est-à-dire que le client peut y acheter, mais aussi pour analyser la richesse des informations touchant l'avant vente, le moment de la vente, et l'après-vente.

Sur les 436 réseaux étudiés, un tiers ont une stratégie de e-commerce sachant que la tendance va à l'augmentation de cette proportion puisqu'il semble en effet désormais inévitable d'avoir une stratégie digitale. Les réseaux présents sur le Web avec un site

transactionnel sont souvent plus mixtes, en général plus grands et plus âgés. Il y aurait donc un effet de ressources du franchiseur sur les stratégies e-commerce des réseaux aussi bien dans la distribution que dans le service. Ils sont également plus internationaux.

Multicanalité rejetée, acceptée, intégrée ou optimisée ?

Guy Gras souligne cet élément : un tiers des franchiseurs ont aujourd'hui un site marchand Internet. Il lui semble pourtant que cela n'est pas surprenant tant, pour la franchise, la « crosscanalité » est une tradition. En effet, c'est traditionnellement que l'on vend les produits à travers différents réseaux - des magasins, du téléphone, de la vente à distance. Le crosscanal serait donc banal en franchise avec des réseaux aussi vieux que Yves Rocher ou France-Loisirs, qui vendent, depuis fort longtemps, en mélangeant différents canaux.

Si ce n'est pas une nouveauté dans le principe, il y a toutefois une évolution importante, car précédemment, le client vpciste n'avait pas la culture du client magasin et celui qui achetait à distance n'allait finalement jamais dans le magasin. Désormais, avec Internet, c'est le même client, la même cliente, qui choisit, suivant l'achat, le jour, l'humeur, d'aller en magasin ou d'acheter sur Internet. Le client veut tout simplement pouvoir acheter son produit ou son service de la manière la plus pratique pour lui. Il a donc fallu rebattre les cartes. Cela a conduit les franchiseurs à se distinguer en deux catégories : ceux pour qui le réseau Internet est une contrainte et ceux qui se disent que puisque cela existe, il faut en faire une opportunité !

Pour ceux qui suivent la stratégie de la contrainte – et c'est évidemment sans jugement de valeur – la multicanalité est subie. On voit alors émerger deux sous-stratégies : la « multicanalité rejetée » où le franchiseur peut refuser à ses franchisés de vendre sur Internet comme cela était le cas pour Pierre Fabre ou alors où les franchisés refusent que leur franchiseur vende sur Internet comme cela était le cas pour Jardin des fleurs. Le réseau se place alors dans une position simple : il refuse d'aller sur Internet. Dans une posture un peu plus élaborée, sans toutefois abandonner la notion de contrainte, une stratégie de « multicanalité acceptée » peut se mettre en place avec une forme d'« apartheid » entre les canaux. L'objectif est alors de faire en sorte que chacun reste chez soi et qu'un réseau Internet se développe en parallèle du réseau de magasins. Dans cette logique le franchiseur n'incite pas les franchisés à créer leurs sites même si les franchisés peuvent le faire tout comme pourrait aussi le faire le franchiseur. Ceci signifie cependant que la gestion des fichiers est distincte entre l'Internet et les magasins, que les offres commerciales ne sont pas obligatoirement alignées et que chacun fait finalement comme il le souhaite.

Cette vision défensive peut se justifier, mais il existe une autre manière de se positionner : « la stratégie de l'opportunité ». Internet est là, c'est une demande forte du client, il faut agir avec. Certains réseaux choisiront alors la « multicanalité intégrée » où le franchiseur encourage ses franchisés à avoir un site Internet en leur donnant les outils pour réaliser leur site voir en les intégrant dans le sien.

Mais on peut aussi choisir la stratégie de la « multicanalité optimisée » que l'on pourrait alors qualifier réellement de stratégie crosscanal. La vision est tournée entièrement vers le client. Le réseau lui propose ce qu'il attend, à savoir pouvoir circuler d'un magasin au site Internet pour retourner en magasin revenir au site tout en changeant en cours de route de magasins.... La circulation entre les canaux est, plus que permise, encouragée ! Chaque réseau doit évidemment mener sa propre expérience mais il lui semble utile de caractériser simplement ces grands types de stratégie où l'Internet est soit une contrainte à gérer soit une opportunité à saisir.

Rozenn Perrigot propose alors un point de vue plus spécifique sur trois secteurs d'activité avec Marielle Planel, Cécile Gillois Lefort et Michel Bourel.

Marielle Planel indique que Literieland a été créé en 1989, et que le réseau, au départ succursaliste, s'est ouvert à la franchise en 2008 avec désormais 30 magasins en France. La particularité de l'enseigne est de travailler en direct avec les fabricants qui livrent directement dans les points de vente. Le site Internet existe depuis 2000 et a été conçu comme une vitrine produit présentant des collections identiques à l'offre magasins avec l'ambition de créer du trafic vers les points de vente. Les produits les services et les prix sont identiques notamment parce que Literieland vend au prix net contrairement à ce qui se pratique souvent dans le secteur où les ventes se réalisent à la remise.

Ce site internet ne vient donc pas faire de la concurrence aux magasins, d'autant que, dans le secteur, le e-commerce se fait surtout sur les produits en entrée de gamme puisqu'ensuite, les spécificités du produit font que le client souhaite la rencontre avec le vendeur auquel il peut parler de ses besoins intimes.

Le site est évoqué dès le contrat de franchise où il est précisé que le franchisé peut créer un site Internet avec l'accord du franchiseur et que par ailleurs si le site du franchiseur venait à générer du chiffre d'affaires sur le territoire d'un franchisé, 90 % de ce chiffre d'affaires lui serait reversé. De toute façon, ensuite, le suivi, le service après-vente et l'accompagnement du client sont locaux. Elle indique qu'à ce jour le seul problème rencontré a concerné des différences de prix quand les franchisés ne pratiquent pas comme convenu la vente au prix net et qu'ils se disent donc « dérangés » par le site de l'enseigne qui affiche évidemment la politique commerciale du concept. Le client se sent floué. En l'occurrence, le franchiseur résiste.

Elle ajoute que si le client arrive parfois en magasin en se sentant très informé, le rôle du vendeur est particulièrement important, notamment parce qu'il lui revient de rappeler au client son besoin essentiel parfois oublié dans la fièvre de l'achat : ce qu'il veut surtout, c'est bien dormir. Aujourd'hui, 70 % des clients ont consulté le site avant d'entrer dans le magasin. Elle ajoute que dans son secteur la comparaison des offres avec les autres enseignes et marques est difficile du fait de la grande diversité des offres.

Le dispositif – par le truchement des adresses e-mail des clients remontées par des opérations promotionnelles et gérées par le franchiseur – a permis d'alimenter des réflexions, par exemple sur la carte de fidélité sachant que la faible récurrence des achats de literie – on change en moyenne de lit tous les 13 ans – a finalement conduit à proposer plutôt une carte familiale qui permet d'éduquer les clients sur l'usure du produit, de proposer des remplacements à partir de la septième année, mais encore de faire bénéficier toute la famille d'offres et de chèques cadeaux. Une refonte du site Internet est actuellement en cours tant les technologies se sont affinées mais l'objectif reste le même : optimiser les flux vers les points de vente tout en ajoutant une couche de service avec par exemple la réalisation de devis qui pourraient également être stockés sur le site.

En parallèle de ces réflexions, des évolutions en matière de livraison sont étudiées notamment par le biais d'un partenariat avec un transporteur sachant que vu la nature du produit, les questions de rentabilité sont ici particulièrement importantes.

Michel Bourel pour Cavavin rappelle que son enseigne opère sur le marché des vins et des spiritueux, un domaine où les sites Internet sont nombreux, mais où ils ne gagnent pas d'argent. Pour autant, ces sites représentent déjà 5 % du marché ; il n'est donc pas possible de ne pas en être.

Le postulat de l'enseigne a été de créer un site proposant des services plus particulièrement autour des cadeaux (www.cavavincado.com). Le site de l'enseigne sera quant à lui lancé en septembre.

La stratégie a été construite avec le réseau d'abord pour déterminer le cadeau et ensuite la répartition avec les ventes en magasin. Finalement, une offre spécifique a été créée avec un assemblage qui permet de répondre aux besoins d'un maximum de clients sans faire de concurrence directe aux magasins. Les cadeaux sont créés par thème et seront promus au travers du site Internet. Le caviste pourra encourager les achats en ligne, dans son magasin, sachant qu'il est proposé de passer outre des magasins notamment

parce que tous ne sont pas équipés pour livrer dans les temps et que tous n'auraient pas pu stocker tous les produits et réaliser toutes les opérations offertes par le site. Pour autant, une commission est toujours reversée au franchisé sur sa zone.

Michel Bourel insiste sur l'importance d'avoir fédéré le réseau sur cette stratégie ce qui a permis de réaliser la première étape de la mise en commun d'un fichier clients.

Cécile Gillois Lefort évoque le cas de Yves Rocher qui est, historiquement, un réseau multicanal mais qui avait encore un certain chemin à parcourir pour devenir réellement crosscanal, en ayant intégré tous les nouveaux canaux.

Le CRM de l'enseigne est particulièrement puissant avec 8 millions de clientes dont six millions sont régulièrement vues en magasin. Le site de l'enseigne est le premier site e-commerce beauté en France. Aujourd'hui, il ne représente que 10 % du chiffre d'affaires, mais a quatre vocations principales : d'abord celui d'être un média renforçant la visibilité de la marque et s'ajoutant aux kilomètres de vitrine des 600 magasins. Internet est un outil de recrutement de marque, le site recrutant en effet des clients qui iront ensuite acheter sur Internet ou en magasin. C'est un levier important pour pénétrer le marché en France mais aussi à l'international et c'est un outil de fidélisation. Une cliente exclusive réalise en effet en magasin des achats d'environ 60 €, une cliente mixte achète pour 110 € par an et la part de ses achats magasin est de 80 €. La mixité des canaux permet donc concrètement d'augmenter le chiffre d'affaires de l'enseigne.

Cécile Gillois Lefort ajoute que la cliente est au centre du dispositif et que de ce fait, le réseau apprend beaucoup. On voit notamment des comportements d'achat qui se développent comme par exemple la prise de rendez-vous, par Internet, le soir, très tard, quand tout est tranquille dans la vie de la cliente.

Au cours des deux dernières années, le groupe s'est attaché tout particulièrement à montrer aux franchisés que la stratégie digitale leur permettait de gagner un chiffre d'affaires en magasin mais également d'approfondir la relation de confiance avec leurs clients. Aujourd'hui, il lui semble que les franchisés perçoivent Internet plutôt comme un allié que comme un concurrent.

Il a également été utile de « démystifier » Internet car pour une partenaire franchisée l'Internet était au départ surtout un mystère. Depuis, les franchisées ont été conduites à utiliser Internet au quotidien, par le moyen de l'intranet pour discuter avec le franchiseur, en dématérialisant les factures, pour faire des commandes, pour former les équipes par le e-learning et puis enfin par le déploiement des sites Internet.

Chaque magasin a en effet un site avec son actualité, encapsulé dans le site général de la marque. Des services aux clients sont proposés par ce moyen avec notamment cette prise de rendez-vous qui, au-delà d'apporter un service au client, permet de montrer comment Internet nourrit l'activité du point de vente. Internet est de plus apparu comme un efficace levier de fidélisation activé depuis les magasins où les franchisés ont bien compris son efficacité et le besoin afférent de renforcer le renseignement des bases de données.

D'un point de vue commercial, des prérequis de cohérence font que même si les prix ne sont pas tout à fait les mêmes en magasin et sur le site, ils sont proches. Cela s'est décidé au travers de dîners-débats en petit comité. A cette occasion, la conduite du changement est évidemment inscrite sur le moyen terme. S'il était besoin de le rappeler, elle souligne que ce qui nourrit le plus efficacement ce processus : c'est la confiance.

Sur le fond, le modèle magasin/Internet reste à inventer, mais la conviction que l'imbrication de ces canaux est une opportunité pour permettre de faire gagner des parts de marché à l'enseigne et à ses 600 partenaires est forte. Les échanges d'expériences et les ajustements sont de mise, mais c'est toujours la cliente qui guide les choix de l'enseigne et qui lui permettra d'aboutir au modèle de demain. Elle conclut en estimant que le passage du multicanal au crosscanal a essentiellement pour but et pour conséquence d'augmenter la fidélité du client.

Le digital, une stratégie du franchiseur ou le fruit d'une coconstruction ?

Rozenn Perrigot souhaitant savoir si la stratégie de e-commerce a été pensée par le franchiseur avant d'être annoncée aux franchisés ou bien si elle était coconstruite, demande également aux intervenants si, dans la pratique, il y a eu des réticences particulières.

Michel Bourel répond que la part prise par Internet dans le marché a été importante. Il a ainsi été simple de faire comprendre au réseau combien il était nécessaire d'agir et de positionner le réseau sur Internet. Il a par contre été particulièrement difficile de faire comprendre à tous – et de partager – la nécessité de mettre en commun des informations notamment auprès de franchisés souvent dans le réseau depuis près de 30 ans. Pour autant, les réunions nombreuses et le travail de conviction de longue haleine ont abouti et il lui semble que le réseau est aujourd'hui d'accord pour considérer Internet comme un outil supplémentaire qui peut permettre de capter de nouveaux clients.

Marielle Planel rappelle que pour son réseau Internet est une vitrine qui donne envie d'aller vers le réseau. Les franchisés ont été conviés au travail en commun sur la troisième refonte du site qui a toujours pour objectif premier de créer du trafic ce qui est précieux pour tous.

Rozenn Perrigot demande si, au-delà de la relation, entre les franchiseurs et les franchisés la relation avec le consommateur a évolué.

Cécile Gillois Lefort estime que le lien avec la cliente, en partie dématérialisé, est paradoxalement renforcé. Elle est convaincue que multiplier les contacts favorise la fidélité et rapproche donc l'enseigne du client. Le site permet non seulement d'être tout le temps disponible, 24 heures sur 24, mais également de travailler les contenus, de montrer l'expertise en beauté et parfois même de démystifier le soin en institut en montrant par exemple, grâce à de petites vidéos, ce qui se passe dans les « mystérieuses » cabines du fond du magasin... Elle ajoute que ces éléments sont complémentaires avec le contact avec la cliente en magasin. D'ailleurs, le *store locator*, qui permet de localiser toutes les boutiques, est également une source très pragmatique de trafic pour les magasins.

Michel Bourel rappelle que son enseigne propose en magasin des produits qui peuvent être trouvés partout. La question du prix de vente est donc un point crucial. Du fait de l'existence d'un site Internet, le réseau se sent désormais un peu plus obligé de suivre les prix qui sont affichés ce qui pourrait faire penser à une forme de logique de prix imposés même si cela n'est évidemment pas le cas.

Marielle Planel rappelle quant à elle que le client, surinformé, accroché à son Smartphone, arrive souvent dans le point de vente en oubliant la notion principale qu'est son propre confort...

Interrogé sur les modalités de création de sites Internet des franchisés, Marielle Planel répond que les franchisés peuvent créer leur site avec l'autorisation du franchiseur dans la limite où il reste harmonieux et en cohérence avec le site principal. Michel Bourel rappelle alors que créer un site coûte de l'argent, non seulement au départ mais également ensuite, pour le faire vivre. Légalement, il n'est pas possible d'interdire la création de sites, mais dans la pratique, les franchisés qui se sont lancés s'essoufflent rapidement, car un site doit être animé ce qui est coûteux et gourmand en temps. Il rappelle à cette occasion qu'un site qui n'est pas mis à jour est du plus mauvais effet et bien plus nuisible qu'une absence de site Internet.

Cécile Gillois Lefort répond n'avoir pas d'expérience de franchisés ayant créé leur site marchand en dehors du site du franchiseur. Par contre, un certain nombre de franchisés ont créé des pages facebook qui fonctionnent bien sachant que là aussi, le travail de mise à jour est un travail important et indispensable. Le parti pris de l'enseigne a donc été de mettre à disposition des franchisés des modules de mises à jour et de leur donner les outils clés en main pour que les sites soient non seulement cohérents, mais respectueux de la marque et toujours à jour.

Rozenn Perrigot reprend alors l'étude précédemment évoquée précisant que 90 pratiques ont été étudiées sur la manière de gérer des sites eu égard à l'avant vente, la vente, et l'après-vente. En moyenne, sur un site, le franchiseur produit six à sept informations concernant l'avant vente, 12 concernant la vente et presque aucune sur l'après-vente. Là encore, la typologie des franchiseurs montre que les ressources du franchiseur ont une influence sur la complétude de leur site.

Seulement un tiers des franchiseurs ont adopté une stratégie e-commerce et parmi eux, il y a des marges de progression pour améliorer le contenu et l'attractivité du site Internet. Il y a par exemple encore 40 % de réseaux français qui n'affichent pas la carte des points de vente physiques de leur réseau. Concernant également l'avant vente, seuls 16 % des sites proposent l'obtention de la carte de fidélité alors que cette fonctionnalité pourrait être simple à développer. Seulement 11 % des sites permettent de laisser des commentaires, et ce, alors que l'on sait que c'est souvent une des premières informations cherchées par les consommateurs. Quant au Smartphone, il génère des achats mais là encore, seuls 11 % des franchiseurs proposent une application Smartphone sur leur site.

Concernant la vente elle-même, le taux de transformation est peu élevé. Le produit est présenté en conditions réelles dans seulement 12,6 % des cas alors que c'est notoirement beaucoup plus parlant pour le consommateur. En ce qui concerne les commandes, seuls 32,2 % des franchiseurs indiquent clairement les nouveautés parmi les produits proposés ; il semble que les innovations pourraient être plus largement soulignées. Les promotions et les bonnes affaires qui pourraient conduire à des achats additionnels ne sont soulignées que dans 35 % des cas. Quant aux modalités de paiement et leur sécurisation, il reste aujourd'hui 20 % de franchiseurs qui ne proposent pas de système de paiement sécurisé. La livraison gratuite à partir d'un certain montant est proposée dans moins d'un quart des cas et seuls 37 % des sites permettent le suivi de la commande à la livraison. Les retours en magasin ou par courrier sont permis par 58 % des enseignes mais seules 13 % proposent de passer par les magasins. Rozenn Perrigot rappelle alors qu'il est important de ne pas négliger les autres canaux que sont par exemple le téléphone - avec des numéros gratuits qui ne sont proposés que dans 2,1 % des cas - ou les réseaux sociaux dont on ne voit le logo que sur 45,5 % des sites. Là aussi, il y aurait peut-être du crosscanal à étudier !

Rozenn Perrigot conclut en rappelant qu'Internet est une opportunité mais qu'elle demande pour être exploitée, quelques ressources. La stratégie e-commerce nécessite un réel savoir-faire et une allocation de ressources humaines, techniques, et financières. Le savoir-faire du franchiseur est important en la matière et s'il est bien intégré par la tête de réseau, il semble important que les franchisés ne soient pas incités à créer leur propre site Web marchand en dehors de la stratégie du réseau. En l'occurrence, sur les réseaux observés, seuls 8 % des franchiseurs ont été confrontés à un problème de sites marchands créés par les franchisés sans leur accord.

En revanche, certains franchisés aiment ces nouvelles technologies et voudront de plus en plus y avoir accès. Il faut donc que les franchiseurs s'y penchent pour assurer la cohérence entre les réseaux physiques et virtuels et entre les différents réseaux.

Dans la salle des questions se posent notamment pour les réseaux où il n'y a pas de logique de zones géographiques, Guy Gras proposant d'y revenir ultérieurement précisant que les problématiques évoquées ne sont évidemment pas nouvelles.

La salle s'interrogeant sur la manière d'attirer du trafic sur le site Internet, la communication classique est évoquée et Cécile Gillois Lefort insiste notamment sur la publicité sur le lieu de vente. Le contact en magasin permet en effet non seulement de recueillir des adresses Internet et des données sur les clients mais permet également de

faire connaître l'existence du site et de renvoyer sur des contenus différents de ce que le client peut trouver en magasin. Rozenn Perrigot ajoute une pratique courante dans le prêt-à-porter où l'adresse Internet est imprimée sur les sacs ou sur les tickets de caisse et suggère que des codes promotionnels soient également utilisés pour créer du trafic entre les différents canaux.

La discussion s'engage ensuite sur une éventuelle utilité d'un site Internet pour recruter des franchisés. Il en ressort que le plus souvent des sites séparés s'adressent les uns aux clients, les autres aux futurs partenaires, mais que, quoi qu'il en soit, le site Internet est une vitrine et un ambassadeur de la marque qu'il contribue à rendre plus lisible et autour duquel il faut donc être particulièrement cohérent.

Guy Gras insiste enfin sur la conduite du changement et se demande s'il ne faut pas désormais parler davantage de digitalisation que de e-commerce. Les enseignes doivent s'approprier ce territoire, et travailler à en faire un territoire rentable qui pourrait peut-être être intégré dans la redevance car, il le rappelle, par nature le système doit se mettre en ordre de bataille pour permettre aux franchisés de gagner davantage d'argent.

Rozenn Perrigot rappelle quant à elle que la Commission européenne interdit d'interdire la vente en ligne pour un distributeur et qu'il est donc relativement difficile de choisir des positions où il serait réservé au franchiseur mais interdit aux franchisés d'avoir un site. Il faut donc obligatoirement aller vers une stratégie commune sur cet outil qui n'est évidemment plus simplement une vitrine.

Gerald Lang annonce le déjeuner ainsi qu'une tombola qui sera organisée juste après, LCL remettant traditionnellement des prix (livres et maillots jaunes) aux heureux gagnants.

Présidence de l'après-midi

*Guy Gras, vice président de la FFF
en charge des affaires juridiques*

Si les travaux de la matinée ont été l'occasion de confirmer que le e-commerce est désormais incontournable et que les réseaux doivent s'attacher à définir des stratégies claires sur la manière d'y participer, Guy Gras propose d'approfondir le « comment ». Les questions juridiques ne sont en effet pas neutres et il importe de comprendre ce que l'on peut faire, comment on peut le faire, dans quelles conditions, de quelle liberté les acteurs disposent et à quelles contraintes ils sont soumis.

E-COMMERCE ET FRANCHISE : QUESTIONS JURIDIQUES

■ ■ ■ DANS LA RELATION FRANCHISEUR-FRANCHISE (DROIT FRANÇAIS ET COMMUNAUTAIRE)

■ **E-COMMERCE ET EXCLUSIVITÉ TERRITORIALE ?**

■ **E-COMMERCE ET PROPRIÉTÉ DE LA CEONTELE**

■ **E-COMMERCE ET VENTE ACTIVE ?**

Didier Ferrier, professeur à la faculté de Droit de Montpellier

Didier Ferrier commente alors la relation franchiseurs franchisés aussi bien du point de vue du droit français que du droit communautaire.

Comment en effet le droit appréhende-t-il cette relation entre la vente en ligne et la franchise ?

Intuitivement, on sait que le droit est un instrument de régulation du jeu social qui a pour ambition de servir ce jeu social et ses impératifs d'ouverture aux échanges et à la concurrence. Le droit cherche donc à libérer la commercialisation en ligne. Au premier abord, la franchise pourrait alors constituer un frein à cette libération. Mais une fois cette volonté de liberté affichée, le droit s'ouvre à des exceptions, et propose ainsi que la vente en ligne soit, parfois restreinte, voire interdite. C'est cette éternelle dialectique que Didier Ferrier propose d'explorer.

D'abord la libération des forces commerciales, du jeu commercial et de la concurrence est très fortement affirmée au travers d'un principe de liberté qui s'applique aussi bien aux franchiseurs qu'aux franchisés. Le franchiseur est à l'origine de ce qui permettra l'acte commercial et est maître de l'organisation de la commercialisation et de la distribution des produits et services. Ce principe relève du principe premier de la liberté d'industrie. Cependant, très vite, ce principe est confronté à un premier obstacle qu'est l'exclusivité territoriale librement consentie par le franchiseur.

Le franchisé peut alors s'émouvoir de la création d'un site Internet qui constituerait une atteinte à l'exclusivité qui lui a été consentie. Le site Internet est en effet doté du don d'ubiquité puisqu'il est ouvert partout, au même moment. La Cour de Cassation précise cependant que la création d'un site Internet n'est pas assimilable à l'installation d'un site de vente. On peut donc conclure que le franchisé n'a pas à se plaindre de la création d'un site par le franchiseur. Il y aurait deux mondes, un monde physique où se trouvent les sites de vente traditionnels, et un monde virtuel où se trouverait Internet et les sites de e-commerce. Ces plans étant considérés comme différents, l'un n'affectera pas l'autre. La doctrine a, dans son ensemble, considéré qu'il était ainsi inutile de se concentrer sur la notion d'implantation. Dans la pratique pourtant, on peut concevoir qu'un site Internet puisse être assimilé à un point de vente !

Didier Ferrier ajoute que la liberté du distributeur est clairement réaffirmée puisque « tout distributeur doit être autorisé à utiliser Internet pour vendre ... et que chacun est libre de vendre dès lors qu'il a acquis des biens et services de manière licite et qu'il les revend de manière licite ». Ainsi, un distributeur, dans un réseau ou hors réseau, quand il achète légalement et revend sans pratiques déloyales, ne peut se voir reprocher d'utiliser Internet.

Deux questions se posent toutefois. D'abord, la jurisprudence voit dans le comportement du distributeur hors réseau une forme de « parasitisme ». Celui-ci ne profite-t-il pas de manière abusive des efforts d'images, de promotion, et de commercialisation réalisés par les distributeurs du réseau ? Ne capte-t-il pas de façon anormale la valeur résultant de ces dépenses supportées par les distributeurs en réseau ? Cette question du « parasitisme » a été très discutée et l'arrêt de la cour d'appel répond par l'affirmative en y voyant un trouble manifestement illicite. Mais voici que l'Autorité de la concurrence précise que la vente par Internet peut être l'occasion de fausser la concurrence. La commercialisation « parasite » crée en effet une distorsion de concurrence par rapport à ceux qui, dans le réseau, sacrifient à des coûts alimentant la valeur créée par le réseau.

Quant au franchisé, il peut évidemment être tenté par cet instrument, Internet, qui permet d'atteindre un plus grand nombre de prospects et une plus grande diversité de clients. Toutes les restrictions d'utilisation de cet outil peuvent être considérées comme une restriction de ses possibilités de revente. Le règlement 330/2010 vient d'ailleurs conforter cela – Didier Ferrier n'étant pas certain que cela ne soit pas discutable.

Abordant la question de la restriction de concurrence et de la limitation des ventes passives, Didier Ferrier rappelle que dans la sémantique du droit de la concurrence ceci peut annuler tout accord. Dans le même temps, l'article 4B dit que les ventes réalisées en ligne sont des ventes passives ; cela conduirait donc à considérer que toute restriction de vente en ligne est condamnable puisqu'il s'agit d'une restriction de ventes passives. Cela devrait pouvoir être discuté ne serait-ce que parce que le côté « passif » d'une contractualisation en ligne est discutable.

Par ailleurs, l'obligation faite à un distributeur de réserver un sort différent à une vente en ligne et hors ligne est également un fait condamnable. En effet, les conditions de vente doivent être les mêmes.

Didier Ferrier illustre ces questions au moyen de l'affaire Pierre Fabre cosmétique. En l'occurrence, le producteur impose la présence d'un pharmacien dans le point de vente pour conseiller le client. La cour de justice estime ceci inacceptable car il s'agit là d'une restriction de vente passive. La cour de Paris s'interrogeant, demande à la cour de justice européenne de trancher : doit-on considérer cette exigence, qui revient à éliminer la possibilité de vendre sur Internet, comme une restriction caractérisée et condamnable ? La cour de justice qualifie alors ces actes de « restrictions par objet » ce qui veut dire qu'il s'agit d'une restriction condamnable, mais qui n'implique pas la démonstration d'une volonté de porter atteinte à la concurrence. Cette restriction de la concurrence « par objet » est condamnable en elle-même, même s'il n'est pas démontré qu'il avait été penser, par cette demande, restreindre la concurrence. Tout innocent est ainsi un coupable qui s'ignore ! Si cette décision a le mérite de la simplicité, elle n'a pourtant peut-être pas celui de la pertinence...

Pour autant, il faut désormais faire avec. Pierre Fabre a réagi en arguant de l'article 4C du règlement 330/2010 qui permet d'interdire aux distributeurs du réseau de commercialiser hors du lieu de vente attribué. Le franchiseur peut ainsi interdire aux franchisés de vendre ailleurs que là où il est convenu qu'ils vendraient et donc, le site Internet étant a priori autre chose que le magasin agréé où se trouve le pharmacien, ne peut être un lieu de vente autorisé. La cour de justice rétorque que le site Internet n'est pas un point de vente et que donc le distributeur peut y commercer librement.

Mais les juristes ne sont pas dogmatiques ! Ils sont ouverts aux principes de l'exception et ils se sont attachés à explorer comment il serait possible d'entraver, de limiter, peut-être même d'interdire, la vente sur Internet. Cela se justifiant par la nécessité d'assurer une certaine compatibilité entre les ventes en ligne et les ventes hors ligne, et par l'importance d'assurer un équilibre entre les deux canaux.

La Commission européenne commence d'ailleurs à admettre ce type de limitations exigeant que les ventes soient réalisées dans des délais de livraison équivalents, avec des services équivalents pour l'après-vente, le conseil, le paiement, et un respect plus général de conditions de vente semblables. L'objectif est de ne pas laisser capter une clientèle... de manière active, ce qui pourrait conduire à ce qu'une vente qui pourrait se réaliser dans un point de vente de manière relativement calme serait débordée par une vente en ligne plus agressive. Il est également suggéré qu'il faut, au-delà de l'équilibre entre ventes en ligne et hors ligne, que l'une ne déstabilise pas l'autre et qu'il y ait une forme de parallélisme.

On peut ainsi exiger une redevance de celui qui vend en ligne qui serait versée à celui qui vend hors ligne puisque le premier ne supporte pas les efforts et les coûts qui seraient dépensés par le second pour installer la notoriété d'une marque. Il est également envisagé d'exiger la fin des purs players et l'imposition de l'existence d'au moins un point de vente physique. Mais ces divers ajustements sont vraisemblablement à percevoir comme une forme de « mauvaise conscience » de l'Autorité de la concurrence qui doit articuler un principe de liberté qui vient obligatoirement déstabiliser un réseau qui par définition est un club et qui est d'ailleurs, à ce titre, validé et promu par le droit. L'argument ultime du réseau est en effet l'exclusivité qui conduit à ce qui, en droit, s'appelle la fidélité...

Comment donc peut-on interdire la vente en ligne ?

D'abord on peut s'appuyer sur la nature du produit. Les autorités de la concurrence, comme les juges ont toujours admis que certains objets ne peuvent pas être vendus en ligne du fait de risques que seule une relation physique peut dissiper. Il s'agit alors de

produits dangereux mais également de produits nouveaux qu'il faut « introduire » et expliquer. Cet argument n'étant évidemment pas définitif.

À cela s'ajoute la notion de « bilan économique favorable » cela peut en effet conduire le droit de la concurrence à autoriser des pratiques qui apparaissent pourtant comme anticoncurrentielles de prime abord. Ce « bilan économique favorable » peut être démontré grâce notamment au progrès économique qu'il apporte aux consommateurs et en pesant le pour et le contre par rapport aux contraintes que cela fait peser sur la concurrence. Enfin, le poids du distributeur sur le marché n'est évidemment jamais neutre. Ainsi, dans l'affaire Pierre Fabre, la cour de justice qui a déclaré une restriction par objet, a finalement renvoyé l'affaire devant la cour d'appel de Paris qui doit, elle, faire la pesée, sur le terrain, du bilan économique. L'affaire n'est pas encore tranchée.

Enfin, un troisième argument ramène au cœur de la franchise. Le savoir-faire. Cela n'a pas encore réellement été mis en avant mais il propose de s'attacher à démontrer qu'un savoir-faire commercial qui aurait abouti à la mise en place d'un système de commercialisation pourrait justifier d'interdire la commercialisation par Internet. Il pourrait ainsi être argué que pour « réussir » un franchisé doit vendre dans un point de vente physique et que la vente en ligne viendrait fondamentalement ébranler le système. Reste évidemment à se poser la question s'il est dans l'air du temps, de souhaiter un système de vente et de revente qui ne s'appuie pas sur Internet. Pour lui, la question reste ouverte.

Dans un temps d'échange avec la salle quelques questions de fond sont posées à commencer par savoir si le franchiseur doit s'interdire la vente en ligne sur Internet.

Didier Ferrier ne voit pas pourquoi il faudrait parfois interdire aux franchisés de vendre sur Internet et pas au franchiseur. En effet, si l'argument de la réussite de la franchise vaut et peut être utilisé pour interdire la vente par Internet aux franchisés elle peut également interdire le dispositif Internet du franchiseur. Là encore, la notion de savoir-faire peut être introduite de manière pertinente tout en n'oubliant jamais que les autorités de la concurrence veulent avant tout la concurrence et que les exceptions ne se justifient que si elles sont favorables à tous. La franchise porte d'ailleurs légitimement ce message depuis l'arrêt Pronuptia.

Interrogé sur ce qui empêche de considérer un site Internet comme un point de vente avec fonds de commerce, mais aussi sur l'éventuelle spécificité de l'exigence, dans l'affaire Pierre Fabre, du conseil d'un pharmacien plutôt que simplement l'exigence de fournir un conseil, Didier Ferrier répond qu'il aimerait pouvoir poser ces questions à la commission européenne car, en ce qui le concerne, il n'est pas certain que ces distinctions soient justifiées. Didier Ferrier précise cependant que considérer que le site Internet est un point de vente, fait que se referme alors le « piège » de l'article 4C. Pour le reste, depuis un congrès datant d'il y a près de huit ans, il n'y a aucun souci à considérer qu'un fonds de commerce puisse être virtuel puisqu'il y a à la fois marque, clientèle, chalandise... Quant à l'exigence d'un conseil qui proviendrait d'un pharmacien la spécificité provient vraisemblablement du fait que les pharmaciens sont sous le joug d'un *numerus clausus*, il n'y a donc pas autant de pharmaciens que pourrait le « souhaiter » le marché, et donc une forme de « fermeture ».

Et si le site Internet est domicilié en dehors de la zone Europe ?

Maître Frédéric Fournier répond qu'il a plaidé ce cas ce matin même et qu'il convient alors de considérer que si le site est en langue française, accessible aux Français et destiné aux Français, par un moyen ou un autre, le juge français est compétent, car c'est alors la loi locale qui s'applique.

Dans le cas d'un site appartenant au franchiseur, mais dont les bénéfices vont au moins en partie aux franchisés, à qui appartient la clientèle recrutée par les démarches menées par le franchiseur ?

Didier Ferrier répond que la clientèle appartient à celui qui l'attire, peu importent les règlements. La question à se poser est alors : qui est le vendeur ? Et s'il y a partage, c'est à celui qui opère la contractualisation qu'il faut s'intéresser. D'ailleurs, la notion de propriété de clientèle est très trompeuse dans le sens où personne n'est propriétaire de cette clientèle qui n'est pas « appropriable ». Il s'agit plutôt du *goodwill* que permet de développer le fond de commerce.

Le franchiseur peut-il alors démarcher activement sur des territoires qu'il a concédés aux franchisés ?

Pour Didier Ferrier la réponse tient à la relation entre le franchiseur et les franchisés. Sans convention particulière, c'est en effet une atteinte à l'exclusivité consentie puisque dans ce cadre seules les ventes passives sont tolérables. S'il est convenu préalablement que le franchiseur peut être actif, alors, il n'y a pas de problème. Certains franchiseurs pratiquent d'ailleurs déjà ce type de clause en se réservant – en l'écrivant – le droit d'être commercialement actif sur Internet et donc possiblement sur certains territoires qui font par ailleurs l'objet d'une forme d'exclusivité.

La question de la fixation des prix est posée, Didier Ferrier rappelant qu'il est très fortement conseillé de pratiquer une politique commerciale harmonieuse et donc de pratiquer les mêmes prix dans tous les réseaux. En l'occurrence, le franchiseur peut considérer qu'il conseille ainsi des prix et fixe un prix maximum, ce qu'il a le droit de faire. Il est cependant évident que l'affichage d'un prix sur un site Internet peut pour certain apparaître proche d'un discret début de contrôle des prix qui pourrait cependant être ici ou là contrecarré par des offres spéciales.

S'il a été admis que la stratégie de prix pouvait être un des éléments du savoir-faire du franchiseur, même s'il y a une forme de « tabou » au niveau de la commission européenne, la toute dernière ligne directrice commence à ouvrir des brèches pour aller dans ce sens sachant que la commission s'est récemment interrogée – au moment de la renégociation du règlement d'exemption – de savoir si le prix imposé pouvait intéresser les différents acteurs des filières du commerce organisé.

Revenant sur la notion de passivité qui semble accolée au e-commerce, divers participants rappellent tout de même qu'Internet permet beaucoup de communication et qu'un site de vente en ligne est également un outil de communication fort efficace qui participe donc au travail de création de notoriété, au marketing, à l'installation de la marque... Il est ajouté que si un franchiseur n'avait pas le droit de prospecter activement, ses concurrents, organisés autrement, peuvent le faire.

Des questions se posent également sur une éventuelle différence entre l'action d'un franchiseur par rapport à un franchisé et la qualification de cette action par un franchisé vu d'un autre franchisé. Ainsi, le site Internet d'un franchisé peut lui permettre de s'attribuer de manière illicite un client qui, a priori, devrait être lié à un autre franchisé...

Didier Ferrier conseille à tous de bien réfléchir à ces diverses situations et insiste sur l'importance de les contractualiser.

Guy Gras propose également une piste de réflexion autour de l'exclusivité géographique qui est souvent une exclusivité d'implantation plus que de vente sur une zone géographique donnée.

Étant ensuite rappelé que le franchiseur doit mettre à disposition de son réseau un savoir-faire expérimenté, doit-il donc expérimenter sur Internet avant de mettre à disposition d'éventuels services de ce type pour les franchisés ?

Didier Ferrier convient que cela peut se défendre et que dans un monde qui évolue, se réserver des phases d'expérimentation est évidemment légitime. Il est ainsi important de discuter avec le réseau afin que celui-ci autorise sa tête de réseau à développer, tester,

essayer, sachant que cela se fait en bonne intelligence et avec, comme objectif final et ligne de mire, le bien de tous !

■ ■ ■ **DANS LA RELATION CONSOMMATEUR**

■ **LES TRAITEMENTS DES DONNÉES PERSONNELLES (OPT-IN/OPT-OUT)**

■ **LES VENTES INTERNATIONALES**

Maître Frédéric Fournier, Avocat au Barreau de Paris

Guy Gras rappelle que, quoi qu'on en dise, par le truchement d'Internet, le réseau s'adresse à des consommateurs et **maître Frédéric Fournier** s'attache alors à clarifier quelques-unes des questions qui peuvent se transformer en cauchemar pour les juristes et pour le service clientèle qui doivent trouver comment concilier les besoins du marketing et les exigences de la DGCCRF comme de ses diverses déclinaisons locales.

Ainsi, un site Internet doit obligatoirement contenir des éléments prévus par la loi comme la dénomination et la raison sociale de l'éditeur du site, celui qui l'anime, la raison sociale, le siège social, le numéro de téléphone, mais aussi le numéro de registre du commerce et, dès lors qu'il y a également une ligne éditoriale sur le site, le nom du directeur de la communication. Comme le site doit être contrôlé et aisément accessible, un tiers doit pouvoir intervenir et prendre contact avec l'hébergeur. Les sanctions sont lourdes en cas de non-respect de ces mentions obligatoires ; il peut s'agir de peine de prison, mais aussi d'amendes pouvant atteindre jusqu'à 375 000 € pour le chef d'entreprise.

Un numéro de téléphone doit être fourni pour pouvoir joindre l'éditeur du site internet, le vendeur ou le prestataire de service (article 113.5 du code de la consommation). Maître Frédéric Fournier évoque d'ailleurs à cette occasion un débat qui n'est pas tranché sur la présence d'un numéro gratuit sur le site. En effet, le numéro d'appel mentionné sur le site devrait, pour certains, être un numéro vert – comme celui mentionné dans toutes correspondances – qui assure une gratuité aux consommateurs non seulement pendant le temps d'attente mais également pendant le temps de la discussion (loi Chatel). La DGCCRF travaille au respect de ce type de dispositions et les directives consommateurs pourraient évoluer en ce sens.

Doivent également être fournis des éléments d'information précis sur les produits, avec une indication non équivoque du prix – la circulaire relative à l'affichage du prix de 2009 a réformé les pratiques précédentes en forçant l'information sur les prix d'appel, promotionnels et les ristournes -, les caractéristiques essentielles du service ou de l'article vendu (code de la consommation dès son article 1), ainsi que, fait nouveau, les modalités de livraison et de paiement. La transparence doit être totale sur le site Internet. Il évoque à cette occasion le cas récent d'un de ses clients qui a été obligé de transiger avec la DGCCRF suite à l'émission de 800 plaintes estimant que lors de la proposition d'un jeu-concours sur ces produits, n'était pas suffisamment clairement mentionnée l'obligation de se connecter sur le site Internet pour pouvoir participer à ce jeu. Sur Internet peut-être même plus qu'ailleurs, vu la facilité d'y exercer des contrôles, il est indispensable d'être particulièrement explicite et transparent.

À cela s'ajoute, autre point essentiel dans le domaine de la vente à distance, le droit de rétractation. Le consommateur peut en effet acheter puis renoncer à son achat dans un certain délai qui est aujourd'hui de sept jours, mais qui pourrait aller jusqu'à 14 jours prochainement. L'Union européenne souhaite en effet prolonger ce délai pour davantage de protection des consommateurs.

Viennent ensuite les questions sur la collecte de données à caractère personnel. En effet, lors de la visite sur un site Internet, la collecte des données utiles au marketing et aux nouvelles politiques proactives de « Customer relationship » (CRM) conduisent à accorder

une forte valeur aux données personnelles. On dit ainsi qu'une adresse mail vaut jusqu'à un euro et demi. Cette valorisation de la donnée, qui est protégée depuis 1978, met davantage encore en lumière le système de traitement de données nominatives qui doit faire l'objet d'une déclaration. Dès qu'il y a des « données complémentaires », la CNIL se penche avec un intérêt tout particulier sur ces données qui alimentent un marché qui doit encore être moralisé. Les entreprises internationales, qui peuvent choisir où localiser leurs données, intègrent aujourd'hui évidemment ce type de réflexions. Se pose alors la question du « safe harbour » ; en effet, les protections sont proches dans un certain nombre de pays comme en Europe ou aux États unis, mais moins rigoureuses par exemple en Asie ou au Proche-Orient. Il est ainsi important de suivre ces éléments et de bien déclarer la localisation juridique des données.

A cet égard, un point spécifique est fait sur l'opt-in et l'opt-out. Il s'agit de la manière dont sont collectées et conservées des données personnelles et en particulier les adresses électroniques des internautes. Ces derniers doivent pouvoir exprimer leur accord explicite (opt-in) lors de l'inscription sur une liste de diffusion et pouvoir simplement, à tout moment, se désinscrire de toute liste d'envoi (opt-out). L'opt-in et l'opt-out sont plus ou moins actifs ou passifs en fonction du fait qu'une case pourrait être pré-cochée ou encore que la désinscription ne puisse se faire qu'après une inscription et que donc l'accord de l'internaute ne lui soit demandé qu'a posteriori. Maître Frédéric Fournier conseille d'être particulièrement vigilant sur cette question de la protection des données personnelles en veillant notamment à la « mémoire » des systèmes informatiques qu'on oublie parfois de « nettoyer » ce qui expose alors à des sanctions.

Abordant ensuite la question des ventes à l'international, maître Frédéric Fournier précise si besoin était que tout ce qui est dit ici vaut non seulement pour le recours à l'Internet via les ordinateurs, mais également par le truchement du mobile ou des tablettes.

D'abord, comment peut-on contrôler la diffusion d'un produit à l'étranger et quelles sont alors les lois applicables ? Maître Frédéric Fournier précise que la réponse est claire lorsque rien n'est prévu par les parties puisque la loi applicable en matière de consommation est la loi du pays du consommateur, là où il a sa résidence habituelle. Une exception toutefois : quand l'offre n'est pas dirigée spécifiquement vers le consommateur local et qu'un client italien commanderait par exemple sur un site explicitement dédié à une clientèle d'une tout autre nationalité.

Il lui semble que des évolutions sont vraisemblablement à venir tant le droit communautaire pousse les marchands à revoir leur copie. À cet égard, la directive du 25 octobre 2011, qui modifie un texte de 1993 pour être plus proche de la relation économique et juridique qui a lieu dans la vente à distance, prévoit un renforcement, en faveur du consommateur, de l'information préalable. Ainsi, par exemple, s'ajoute à la notion de prix du produit ou du service, le prix total comprenant les frais. Cela a évidemment d'importantes conséquences notamment dans les métiers du voyage où ces « frais associés » sont importants. Après le prix TTC – toutes taxes comprises -, émerge le prix TFC – tous frais compris ! Et tout doit être mis en œuvre afin de s'assurer que le consommateur a « bien compris » ce à quoi il s'engage. Enfin, les délais de rétractation pourraient passer de sept à 15 jours, pour certains produits au moins.

De l'échange avec la salle émerge notamment une question concernant le droit de rétractation : comment rembourse-t-on un client qui a acheté et reçu un produit numérique ?

Maître Frédéric Fournier répond que les délais ne valent pas quand les produits ont déjà été utilisés. Ainsi, en effet, quand un produit a été téléchargé, il n'est plus possible de se rétracter.

Maître Frédéric Fournier répond également à ceux qui s'interrogent sur le droit qui régit les réseaux sociaux et les interactions qui s'y expriment entre franchiseurs, franchisés, consommateurs, salariés... En l'occurrence, en entrant sur le réseau social on adhère à sa charte et en l'occurrence, celui qui crée par exemple un compte sur facebook, se soumet de fait au droit suisse.

ET DEMAIN

■ ■ ■ LE F.COMMERCE ET LES RESEAUX SOCIAUX

Rozenn Perrigot, Maitre de conférences en Marketing à l'Université de Rennes I

Rozenn Perrigot vient devant l'assemblée évoquer le f.commerce et les réseaux sociaux. Elle interroge la salle pour savoir quels sont les réseaux qui ont aujourd'hui des comptes facebook ou twitter avant d'indiquer que si tout le monde parle aujourd'hui des réseaux sociaux, il est dangereux de ne pas les utiliser à bon escient.

À ce jour, Facebook et LinkedIn sont les principaux réseaux coté corporate, recrutement ou ressources humaines, et les cibles visées sont très larges. Ainsi, l'objectif n'est en général pas de développer uniquement la notoriété de l'enseigne, mais de personnaliser le service client en étant, par exemple, particulièrement réactif, en relayant des promotions spécifiques, des périodes de soldes, l'ouverture d'un point de vente, le lancement d'un jeu concours. Ainsi se crée la proximité avec le consommateur. Un autre avantage important est de pouvoir recueillir « ce qui se dit sur la marque ». Pour promouvoir l'activité, communiquer, informer, impliquer, les réseaux sociaux sont devenus des outils de plus en plus importants.

Elle insiste sur l'importance de bien préciser sur les pages et les sites, l'objectif du site. Ainsi, par exemple, sur facebook, il peut être important de préciser s'il s'agit de la page officielle de la marque et du réseau, s'il s'agit de la page d'un groupement de franchisés, peut-être d'une page d'association de clients...

Les réseaux sociaux peuvent également être utilement mis à contribution pour renforcer le réseau de franchise lui-même, d'habituer franchiseur et franchisés à une communication transversale, en réseau, participative, collaborative. Ainsi, utiliser facebook ou twitter avant la tenue d'une convention peut permettre de faire monter la pression, le buzz. Pendant la convention, ces réseaux peuvent être le canal qui permet d'échanger en direct avec les participants, éventuellement aussi avec ceux qui n'auraient pas pu se déplacer et dynamiser ainsi les interactions, renforcer le contact et là encore la proximité.

Le candidat franchisé est également une des cibles qui peut être touchée par ces réseaux et ces nouvelles pratiques tout comme les salariés ou les salariés potentiels.

Rozenn Perrigot donne quelques chiffres issus d'une enquête menée auprès des réseaux présents dans l'annuaire de la franchise : 46,48 % d'entre eux sont officiellement présents sur facebook, alors qu'ils n'étaient que 20 % en 2009. 150 pratiques ont été étudiées ; on y voit une forte montée en puissance et diversification de la présence des réseaux et marques sur les réseaux sociaux. Facebook participe ainsi du crosscanal puisque 20 % des pages renvoient vers le site transactionnel de la marque, 10 % vers youtube alors que seulement 2 % offrent la possibilité d'acheter directement en ligne. Il est pourtant vraisemblable que cela viendra.

Rozenn Perrigot souligne l'importance du « like » qui caractérise bien la relation d'échange entre la marque et les consommateurs qui s'incarne sur ce réseau dans lequel

on peut dire, si on aime, qu'on aime, et où peuvent être encouragées utilement les activités des fans. Cela ne va cependant pas sans le revers de la médaille puisque les franchiseurs présents sur ces réseaux doivent faire face à l'expression publique de plaintes. Rozenn Perrigot ajoute d'ailleurs à cette occasion qu'on ne peut évidemment pas supprimer toutes les plaintes, pour cause de crédibilité, mais que cela peut, au contraire, en les traitant et en y répondant, être l'occasion d'accroître la fidélité d'un public qui se sent entendu et dont les problèmes sont réglés. Répondre à une plainte de manière constructive est vraisemblablement une très bonne manière de communiquer autour d'une marque

En conclusion, si moins d'un franchiseur sur deux est aujourd'hui présent sur Facebook, la tendance de fond est installée. Pour autant, pour ceux qui n'y sont pas encore, comme pour ceux qui ont déjà commencé à explorer cet univers, il faut s'attacher à optimiser les contenus, en fonction des différentes cibles de consommateurs, de salariés, de salariés potentiels, de franchisés potentiels...

Didier Ferrier aborde les services de proximité qui peuvent être rémunérateurs, mais qui doivent se faire avec prudence notamment quand il s'agit d'utiliser des fichiers clients collectés sur cette plate-forme numérique. Les questions se posent alors non pas de l'appropriation d'un client ou d'une clientèle, mais de la propriété d'un fichier qui appartient à celui qui l'a constitué. Ces nouvelles pratiques reposent donc davantage sur un fichier que sur une logique de clientèle, d'un point de vue juridique.

Maître Frédéric Fournier confirme qu'il y a une réelle différence entre les notions de propriété de la donnée et celle d'une clientèle et que la création d'une base de données qui nécessite parfois de lourds investissements pose diverses questions et notamment celle de l'association qui peut être faite avec les franchisés.

PROPOS CONCLUSIFS

Guy Gras, vice président de la FFF en charge des affaires juridiques

Guy Gras propose de conclure en s'interrogeant sur l'état actuel des contrats. Stipulent-ils désormais les droits et devoirs des parties en matière d'Internet ?

L'e-commerce est installé, la Franchise ne peut et ne veut en faire abstraction tant il est apparu qu'imbriquer Internet dans le réseau de franchise revient finalement aujourd'hui à répondre à un besoin du client. En effet, les consommateurs sont fondamentalement crosscanal et se moquent de savoir s'ils achèteront sur Internet, ou dans le réseau physique, dans un magasin ou par le truchement d'un site : ils veulent simplement acheter, au coup par coup, là où cela est le plus pratique pour eux à un moment donné. Il n'est donc plus question de ne pas tenir compte de ces évolutions comportementales.

Enfin, le contexte économique d'une crise durable pousse plus que jamais à faciliter la consommation et à se donner tous les moyens possibles pour développer l'activité et le chiffre d'affaires. Il faut donc nécessairement étudier en profondeur le sujet, éventuellement investir, et même peut-être s'attacher à faire plus rapidement que ce qu'on aurait envisagé, les mutations qui s'imposent. Guy Gras rappelle à cette occasion que les crises sont parfois bénéfiques, car elles soudent le réseau. De ce fait, il sera peut-être plus facile de travailler à construire les synergies entre le réseau physique et l'Internet dans un contexte difficile plutôt que dans un contexte où tout irait bien et où le commerce hors ligne n'aurait pas du tout besoin du commerce en ligne.

Plus largement, le sujet est depuis de longues années en maturation et les réflexions sont désormais à des stades plus avancés. Ainsi, le code de déontologie de la Fédération Française de la Franchise a intégré le terme Internet au cours de l'année 2012. Qu'a-t-il

été ajouté ? Le principe simple que si un franchiseur veut aller vers Internet, il doit expliquer sa politique au réseau. Il a un devoir de transparence et d'information qui s'articule avec une obligation du franchiseur de s'attacher à ce que cela soit bénéfique à l'ensemble du réseau.

Il apparaît cependant clairement que « on ne peut pas faire n'importe quoi » sur Internet. L'expérience des succursalistes riche d'enseignements montre que l'intégration d'Internet n'est pas simple. Peut-être même les questions qui se posent ne sont-elles pas spécifiques au monde de la franchise mais plutôt à celui du commerce, et que c'est la filière tout entière qui doit s'attacher à une conduite du changement pour apprendre à articuler le monde réel avec le monde virtuel, à régler les problèmes de logistique et à répondre aux obligations de protection diverses qui permettront de fluidifier le commerce et les échanges. Il lui semble d'ailleurs avoir compris que sur Internet, plus le rapprochement entre le réseau virtuel et le réseau « en dur » est réel, plus la politique commerciale des uns et des autres est en cohérence, avec une obligation de transparence, plus les synergies sont fécondes et moins Internet se cantonne au « discount ».

Enfin, il est évident que vendre sur Internet nécessite un savoir-faire et que cela élargit donc encore le domaine dans lequel le franchiseur doit s'attacher à innover, à tester, et à transmettre ce qu'il sait et qu'il a appris à ses franchisés.

Bien sûr, de nombreuses zones d'ombre sont encore à éclairer, des divergences doivent être résolues et il faut trouver comment on peut rémunérer justement dans un point de vente l'activité qui aurait été générée depuis ce point de vente sur Internet et inversement le trafic qui aurait été redirigé, depuis le monde numérique, vers le monde physique. Dans le monde de la franchise, une attention toute particulière devra de plus être, dans ce contexte, accordée au droit du travail.

Enfin, si aujourd'hui le jeu est encore ouvert, si diverses pistes sont à explorer, et si diverses options semblent bien pouvoir être valides et efficaces, il ne sera donc pas possible de répondre d'une seule voix à la question posée au fronton de cette journée :

« e-commerce et franchise : complémentarité ou antagonisme ? ».

Il s'agit plutôt de construire ensemble, d'explorer les synergies possibles et de construire un nouveau modèle d'affaires dans un monde qui a changé et qui doit nécessairement construire des savoir-faire et des modes de collaboration nouveaux. À cet égard, et en guise de conclusion, il rappelle le conseil de certains des juristes présents de veiller à bien formaliser les diverses options et d'inscrire dans les contrats les modalités concernant ces nouvelles pistes stratégiques.