



[\(/membre/jeanhgagnon\)](#)

# Le Comité des sages: la conscience collective d'un réseau de franchises



()

Jean HGagnon, avocat du cabinet Fasken à Montréal, développe ici une idée intéressante qui ne sera pas partagée par tous et qui a le mérite de faire réfléchir sur le management d'un réseau de franchise. L'idée est "clivante" comme on dit aujourd'hui, alors que son but est justement d'éviter le clivage au sein du réseau de franchise.

À la différence de plusieurs autres contrats, une convention de franchise régit bien plus l'ensemble de la **relation légale et commerciale de collaboration étroite et à long terme** entre le franchiseur et son franchisé que les seuls droits et obligations spécifiques, de part et d'autre, qui y sont décrits.

Cette entente, que plusieurs tribunaux qualifient aujourd'hui de « *contrat relationnel* », comprend, de par sa nature même, un engagement réciproque de collaboration dans laquelle chaque partie doit assumer son rôle de manière à ce que les considérations motivant l'entente ne soient pas rendues caduques ou inopérantes par les agissements opportunistes (soit des décisions prises, ou



des agissements faits, dans son seul intérêt sans tenir compte des intérêts de l'autre partie à l'entente) de l'une ou l'autre des parties. **Cet engagement implique aussi (et ce, même s'il n'est pas écrit dans le contrat signé) le maintien d'un très haut niveau de bonne foi et de loyauté réciproque tout au long de cette relation.**

Il y a donc là une **obligation réciproque de maintenir un équilibre précaire entre l'objectif** (tout à fait compréhensible) **de chaque partie** d'accroître ses propres profits **et le besoin**, ainsi que son engagement, **de contribuer au maintien continu d'une collaboration** dans laquelle chaque partie doit trouver son compte.

À moyen et long termes, le succès du franchiseur est tributaire du succès de ses franchisés et, vice-versa, le succès de chaque franchisé est aussi largement tributaire du succès du franchiseur... et des autres franchisés.

## **Un autre aspect tout à fait particulier de la relation franchiseur-franchisés consiste dans la présence d'une tierce entité...**

...(même si, à proprement parler, ce n'est pas là une personne), laquelle est, en quelque sorte, l'« éléphant dans la pièce » : **le réseau de franchises dans son ensemble** (lequel est constitué du franchiseur, de l'ensemble des franchisés et des autres proches collaborateurs, dont les fournisseurs et conseillers importants, du réseau de franchises).

Ce réseau de franchises est aussi l'endroit où doivent se rencontrer les intérêts du franchiseur et de ses franchisés. Certains de ces intérêts sont convergents et d'autres sont divergents.

## **En plaçant l'intérêt du réseau de franchises dans son ensemble au centre de leurs décisions et de leurs actions respectives...**

...franchiseur et franchisés s'assurent d'un objectif commun qui leur permet de collaborer activement à leurs succès respectifs sans avoir constamment à se surveiller l'un l'autre dans la crainte que l'un d'entre eux n'abuse de sa situation au détriment des autres participant(e)s à la relation de franchise.

**Ceci semble bien beau en théorie, mais qu'en est-il en pratique?**



Malgré ces beaux principes qui sont au cœur du partenariat stratégique entre un franchiseur et ses franchisés, chaque partie à la relation de franchise n'aura-t-elle pas, notamment lors de périodes plus difficiles, tendance à faire prévaloir ses intérêts individuels sur ceux du réseau dans son ensemble?

Oui, et c'est pourquoi il est important d'instaurer, dans la structure même du réseau de franchises, certains mécanismes aidant à ce que l'intérêt du réseau dans son ensemble demeure le premier critère de prise de décision autant pour le franchiseur que pour les franchisés (individuellement et collectivement).

Il existe quelques mécanismes utiles à cette fin, dont celui du Comité des sages.

### ***Qu'est-ce qu'un Comité des sages?***

Il s'agit là d'un comité permanent (et non ponctuel) dont les membres sont des personnes qui

- a) possèdent une grande crédibilité au sein du réseau de franchises (d'où leur qualification de « sages »),
- b) connaissent bien le réseau de franchises et peuvent donc reconnaître où se situe son meilleur intérêt,
- c) ne sont pas alors impliqués activement dans le réseau,
- d) n'ont eux-mêmes aucun intérêt personnel dans les décisions et les agissements du franchiseur ou des franchisés, ni dans la teneur ou les résultats de leurs recommandations, sauf seulement celui de voir le réseau bien réussir dans le respect de sa mission et de ses valeurs.

**Ces personnes sont donc, le plus souvent, des ex-franchisés** qui ont bien réussi, **des ex-dirigeants du réseau de franchises** qui ont acquis une grande crédibilité autant auprès des franchisés que du franchiseur **et/ou des personnes d'expérience** qui, d'une manière ou d'une autre, ont été très proches du réseau de franchises.

Les membres de ce Comité des sages sont nommés par décision conjointe du franchiseur et de ses franchisés (et non seulement par le franchiseur). Il est entre autres très important que les franchisés reconnaissent que les personnes nommées à ce comité ne dépendent pas du franchiseur et n'ont aucun intérêt à favoriser le franchiseur, ou quelque autre membre du réseau.

### **Le rôle premier d'un Comité de sages...**

...est de donner rapidement à l'ensemble des membres du réseau de franchises (dirigeants du franchiseur, franchisés, partenaires immédiats, etc.) l'avis de personnes reconnues comme « sages » et « neutres » sur toute décision ou tout geste (autant de la part d'un ou plusieurs franchisés que du franchiseur) qui (i)



pose problème, (ii) semble contrevenir au « contrat relationnel » entre le franchiseur et ses franchisés ou à la mission et aux valeurs du réseau de franchises, ou (iii) ne semble pas desservir en premier lieu l'intérêt du réseau de franchises dans son ensemble.

Même lorsqu'aucune situation particulière ne lui est présentée, ce Comité des sages se réunit régulièrement afin de se tenir à jour quant à l'évolution du réseau de franchises, de même que des opportunités, des enjeux et des défis qui se présentent sur son chemin. De cette manière, le Comité demeure apte à intervenir rapidement au besoin et la qualité, ainsi que la pertinence, de ses recommandations en est d'autant meilleure.

Le résultat des délibérations d'un Comité des sages prend presque toujours la forme de recommandations, et non de décisions.

Cependant, comme ces recommandations sont habituellement transmises autant aux franchisés qu'au franchiseur, elles ont une force certaine au sein du réseau.

En quelque sorte, un Comité des sages crédible et actif représente la conscience collective de la mission, des valeurs et de l'intérêt commun du réseau de franchises.

Il s'agit donc là d'un mécanisme qui, lorsque correctement implanté, offre des possibilités fort intéressantes, notamment pour aplanir certaines difficultés et divergences au sein du réseau.

S'ils le souhaitent, le franchiseur, ou un ou plusieurs franchisés, pourrait même soumettre à ce comité les différends qui surgissent au sein du réseau et qu'ils ne semblent pas réussir à régler eux-mêmes afin d'obtenir de sa part des recommandations quant à des avenues de règlement raisonnables et allant dans le sens de l'intérêt supérieur du réseau.

**L'expérience et le désintéressement des membres de ce comité leur permettent en effet de jeter un regard différent et, parfois, de voir la forêt plutôt que seulement les arbres.** Ils sont ainsi souvent mieux placés pour envisager les conséquences à plus long terme d'un différend sur le réseau et de proposer de nouvelles possibilités de règlement.

Si les membres de ce comité ont aussi (notamment en raison de leur expertise et/ou de leur réputation au sein du réseau) un certain ascendant sur les parties à un différend, ils peuvent aussi, dans certains cas, agir en conciliateurs afin de faciliter l'atteinte d'un règlement raisonnable.



Il peut donc s'agir là d'un outil fort intéressant pour, à la fois, assurer la pérennité d'un réseau, promouvoir les valeurs du réseau et maintenir un meilleur niveau de confiance au sein de celui-ci.

**Me Jean HGagnon**

**(<https://franchisebusinessclub.com/membre/jeanhgagnon>)**

Avocat associé du cabinet **Fasken Montréal**

**(<https://franchisebusinessclub.com/p/fasken>)**

[#comité \(/recherche?terms=comit%C3%A9\)](#)

[#consultation \(/recherche?terms=consultation\)](#)

[#management réseau \(/recherche?terms=management%20r%C3%A9seau\)](#)

[#management \(/recherche?terms=management\)](#)

[#leadership \(/recherche?terms=leadership\)](#) [#conflict \(/recherche?terms=conflict\)](#)

4 5



Vous devez être connecté pour pouvoir commenter

[Connexion \(\)](#)



Commenter



[\(/membre/ceciletauvel\)](#)

**Cecile Tauvel (/membre/ceciletauvel)**

Merci pour ce partage du "comité des sages", c'est novateur ! Pourriez-vous nous citer des exemples de réseaux (si ce n'est pas secret) et des problèmes que ces comités arrivent à résoudre ?

1 Répondre • 11/11/2020



[\(/membre/jeanhgagnon\)](#)

**JeanHGagnon (/membre/jeanhgagnon)** Avocat-c...

Bonjour Mme Tauvel. Je vous remercie de votre commentaire. Ici, au Québec, de tels "comité des sages" fonctionnent au sein de plusieurs réseaux de franchises (surtout des réseaux comportant



plus d'une cinquantaine de franchisés). Comme il s'agit de réseaux internes à chaque réseau, je ne peux malheureusement pas vous en dire plus.  
[Voir plus](#) ()

1 Répondre • 11/11/2020



[\(/membre/jeansamper\)](#)

**JeanSamper** ([/membre/jeansamper](#)) Consultant Ex...

Bien entendu il faut de la maturité de part et d'autre pour que cela fonctionne...et une sérieuse remise en cause du pouvoir et du leadership côté franchiseur. Tous ne sont pas prêts à cela et on peut légitimement se demander si tous les réseaux sont faits pour cela.

1 Répondre • 11/11/2020



[\(/membre/ceciletauvel\)](#)

**CecileTauvel** ([/membre/ceciletauvel](#))

Merci pour ces éclaircissements ! :) Nos accompagnateurs de Réseau Entreprendre ont un peu joué ce rôle (mais plutôt côté franchiseurs). De façon générale, être bien entouré (notamment Franchise Business Club) permet de voir ce qui se fait ailleurs et d'écouter d'autres points de vue.

Répondre • 11/11/2020



[\(/membre/guillaumevandevelle\)](#)

**GuillaumeVandevelle** ([/membre/guillaumevandevelle](#))

Très très instructif et intéressant

Répondre • 12/11/2020

## Recommandations d'article

[\(/membre/jeanGagnon\)](#)  
[\(/article/dix-caracteristiques-du-franchise-qui-reussit\)](#)

Article

**Dix caractéristiques du franchisé qui réussit...**

[\(/p/manager-jeanGagnon\)](#)  
[\(/article/franchise-la-limite-d-intervention-du-franchiseur\)](#)

08 février 2023

Article

**Interview : La limite d'intervention du franchiseur**

[\(/article/avant-de-developper-son-reseau-se-doter-des-outils-pour-reussir-9-bis\)](#)

Article

**Avant de développer son**

3 ♥

[\(/article/dix-caracteristiques-du-franchise-qui-reussit\)](#)

1 ♥

[\(/article/interview-la-limite-d-intervention-du-franchiseur\)](#)

[réseau, se doter des outils pour réussir ! 4/9 bis](#)

♥

[\(/article/avant-de-developper-son-reseau-se-doter-des-outils-pour-reussir-4-9-bis\)](#)



Mentions légales • Conditions générales d'utilisation • Politique de confidentialité (/confidentialite)

