



JeanHGagnon (/membre/jeanhgagnon) > Fasken Cabi...  
30 août 2021

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

# Quel est le véritable apport d'un franchiseur pour ses franchisés ?



()

Jean H Gagnon avocat au cabinet Fasken

Une importante méprise que l'on rencontre fréquemment en franchisage concerne la perception de la nature véritable de l'apport du franchiseur.

Trop souvent, l'on perçoit cet apport du franchiseur comme consistant avant tout dans la prestation de services aux franchisés.

Bien que la prestation de divers services de soutien aux franchisés soit effectivement l'une des composantes importantes du rôle d'un franchiseur, il en est un accessoire et non la partie principale.

Le même commentaire s'applique à l'octroi par le franchiseur aux franchisés du droit d'utiliser ses marques de commerce, sa bannière et son image de marque.



C'est aussi là une composante essentielle du rôle du franchiseur, mais n'en constitue pas non plus la partie principale.

Ainsi, toute personne qui cherche à évaluer l'apport d'un franchiseur en se fondant seulement sur la valeur des services rendus à ses franchisés et sur la valeur de l'octroi du droit d'utiliser les marques, l'image et la bannière du franchiseur fait fausse route en omettant l'essentiel de l'apport du franchiseur qui va bien au-delà de ces deux seuls aspects de la relation commerciale de franchise.

## **Quelles sont donc les autres composantes principales de l'apport d'un franchiseur ?**

### **En premier lieu, le savoir-faire et l'expérience accumulée.**

Ce savoir-faire est le résultat de l'expérience acquise par le franchiseur, ainsi que par tous ses franchisés passés et actuels, depuis le lancement du réseau.

Ce savoir-faire permet notamment à un franchisé d'éviter de commettre les erreurs que commettrait tout nouvel entrepreneur indépendant dans la mise en place, le lancement, le démarrage et l'exploitation de son entreprise dans le même secteur d'activités.

Ce savoir-faire évolue constamment à la lumière des changements dans le marché ainsi que des bonnes, et des mauvaises, expériences vécues par le réseau ou par certains de ses franchisés.

À cet égard, l'apport du franchiseur consiste à canaliser, à analyser, à comprendre, à structurer et à diffuser ce savoir-faire afin d'aider les entreprises de ses franchisés à réussir le mieux possible et à s'adapter rapidement et efficacement aux changements qui les affectent.

### **En deuxième lieu, la gestion du réseau.**

Un autre apport fondamental d'un franchiseur consiste dans la gestion du réseau dans son ensemble.

Pour un franchisé individuel, cet apport du franchiseur n'est pas un service, mais il demeure essentiel au succès et à la pérennité de tout réseau de franchises.



Il peut même, dans certaines situations, être perçu par un franchisé comme étant une forme d'anti-service, notamment lorsqu'il prend la forme d'une surveillance ou d'un contrôle de la manière dont le franchisé exploite son entreprise, lorsqu'il impose au franchisé des règles qui lui occasionnent des coûts additionnels ou lorsqu'il contraint le franchisé à implanter des changements qui, bien qu'ils soient dans l'intérêt du réseau, ne sont pas, du moins à court terme, profitables pour son entreprise franchisée.

Par contre, si le franchiseur ne se préoccupe pas en premier lieu de bien gérer le réseau dans son ensemble, chaque franchisé subira éventuellement l'impact négatif de la faiblesse, des déficiences de gestion, du manque d'uniformité et des problèmes de qualité au sein de son réseau.

D'ailleurs, la jurisprudence québécoise reconnaît aujourd'hui qu'un franchiseur a même une obligation légale de prendre, en temps opportun, les mesures raisonnables pour défendre son réseau face à sa concurrence et, aussi, à le protéger vis-à-vis des franchisés délinquants, dont les défauts causent préjudice à l'ensemble du réseau et, par le fait même, à d'autres franchisés.

Cet aspect gestion du réseau comprend également la planification et la gestion du changement, la fonction recherche et développement, l'approvisionnement, le marketing, la gestion de l'image, les aspects légaux (contrats, protection des droits de propriété intellectuelle, conformité aux lois et aux règlements), l'expansion du réseau, la veille de la concurrence et des marchés, l'innovation, la technologie, les relations publiques, les relations gouvernementales, l'établissement et le suivi des normes, des processus, des directives, des procédures, etc.

Bien qu'elle ne constitue pas, à proprement parler, un service aux franchisés, la qualité de la gestion et de la performance du réseau dans son ensemble demeure un facteur fondamental de son succès, et ce, autant à l'avantage des franchisés que de celui du franchiseur.

## **En troisième lieu, la préparation aux imprévus.**

Au-delà des services rendus aux franchisés, un franchiseur doit aussi concevoir, développer et maintenir des processus, des mécanismes, des outils et des ressources afin de gérer les imprévus qui peuvent affecter certains de ses franchisés.

Parmi ceux-ci, notons, parmi bien d'autres imprévus possibles, le cas d'un sinistre (tel un incendie), du décès subit d'un franchisé, d'un arrêt de travail et, comme les événements de la dernière année nous l'ont bien démontré, d'une



pandémie.

À titre d'exemple, dans le cas de sinistres ayant entraîné la fermeture soudaine d'un point de vente franchisé, des franchiseurs ont été en mesure d'aider le franchisé affecté à reprendre ses opérations dans un délai de quelques jours seulement, ce qui aurait été tout à fait impossible avant plusieurs semaines pour un entrepreneur indépendant.

De la même manière, nous avons été témoins de situations où des franchiseurs ont pu assurer la poursuite ininterrompue de l'exploitation d'entreprises franchisées suite au décès subit de leur franchisé-proprétaire.

Dans le cas de la récente pandémie, avec leurs ressources internes et externes, plusieurs franchiseurs ont réussi à mettre rapidement en place les outils, les procédures et les mécanismes permettant à leurs franchisés de se tenir quotidiennement au fait des décisions gouvernementales, de profiter pleinement des programmes d'aide disponibles et de prendre les meilleures mesures pour protéger leurs entreprises et minimiser le plus possible l'impact de la pandémie sur leurs affaires.

Plusieurs franchiseurs ont aussi, au bénéfice de l'ensemble de leurs réseaux, renégocié des ententes avec les institutions financières, les bailleurs et certains fournisseurs de produits et de services afin d'alléger l'impact financier de la crise sur leurs franchisés.

Évidemment, l'apport du franchiseur lorsque surviennent de telles circonstances constitue un service au franchisé.

Par contre, qu'en est-il avant qu'elles ne surviennent.

Dans beaucoup de cas, il est impossible de prévoir quels franchisés, à quels moments et dans quelles circonstances, auront besoin de recourir à de tels services. En fait, la plupart des franchisés n'y auront probablement jamais recours.

Pour les franchisés qui ne subissent pas de tels imprévus, les outils, les mécanismes et les procédures conçus, mis en place et maintenus par le franchiseur pour y faire face ne sont pas un service puisqu'ils ne le deviendront que pour ceux qui devront y avoir recours.

Ils représentent quand même un apport important du franchiseur.



## En quatrième lieu, l'animation réseau.

Selon de nombreuses recherches sur les PME, l'isolement des entrepreneurs est l'un des plus grands obstacles à leur développement, à leur croissance et à leur pérennité.

Un entrepreneur indépendant a souvent de sérieuses difficultés à trouver quelqu'un qui comprend bien sa réalité et avec qui échanger sur ses défis, ses opportunités, ses difficultés, etc.

Les autres entrepreneurs qui vivent la même réalité sont aussi ses concurrents, ce qui limite le potentiel de véritables échanges.

Le fait, pour un franchisé, d'être membre d'un réseau comprenant à la fois son franchiseur et l'ensemble des franchisés du réseau constitue un autre avantage important de ce modèle d'affaires.

Afin de maximiser cet avantage, un volet important de l'apport du franchiseur consiste dans son rôle d'animateur pour notamment favoriser les communications et les échanges, de même que l'entraide, au sein de son réseau.

D'ailleurs, la fonction animation réseau est de plus en plus reconnue comme un maillon fondamental, et parfois sous-estimé, du succès de plusieurs réseaux de franchises.

Par exemple, un franchiseur peut demander à des franchisés plus expérimentés d'agir comme mentors pour de nouveaux franchisés et à des franchisés plus performants de partager leurs meilleures pratiques avec l'ensemble de leurs collègues franchisés.

L'apport du franchiseur à cet égard consiste à agir comme promoteur, carrefour et catalyseur de ces échanges et de cette entraide.

À ces quatre volets essentiels du rôle et de l'apport du franchiseur, s'ajoutent aussi quelques autres, dont la coordination entre les différentes activités et les différents services, ainsi que la planification de l'évolution du réseau.

L'important est de constater que le fait de réduire l'apport d'un franchiseur aux services rendus aux franchisés et à l'octroi d'une licence de bannière et de marques est à la fois réducteur et erroné.



Une relation de franchise est en effet beaucoup plus large que la seule prestation de services et le simple octroi d'une licence d'utilisation de droits de la bannière, de l'image de marque et des marques de commerce du franchiseur.

[Jean H Gagnon](#)

(<https://franchisebusinessclub.com/membre/jeanhgagnon>)avocat au [cabinet Fasken](#) (<https://franchisebusinessclub.com/p/fasken>)

[#relation franchiseur-franchisé](#) (/recherche?terms=relation%20franchiseur-franchis%C3%A9)

[#apport du franchiseur](#) (/recherche?terms=apport%20du%20franchiseur)

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

[#devenir franchiseur](#) (/recherche?terms=devenir%20franchiseur)

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



Vous devez être connecté pour pouvoir commenter

[Connexion \(\)](#)



Commenter



## Recommandations d'article

[\(/article/la-transmission-du-](#)



06  
avril

[\(/article/comment-](#)



[\(/article/les-bases-de-](#)



savoir/faire en franchise  
franchisee-business-club)

2023

devenir un très bon franchiseur  
franchiseur-5-9)

la franchise en 9 questions  
franchisee-business-club)


24  
mar  
202

Article

### **La transmission du savoir-faire en franchise**

(/article/la-transmission-

5 


1  (/article/la-transmission-du-savoir-faire-en-franchise).

Article

### **Comment devenir un très bon franchiseur ? 5/9**

(/article/commen




 (/article/comment-devenir-un-tres-bon-franchiseur-5-9).

Article

### **Les bases de la franchise en 9 questions**

(/article/les-bases-de-la-



 (/article/les-bases-de-la-franchise-en-9-questions).



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

