



JeanHGagnon (/membre/jeanhgagnon) > Manager des f...
05 juillet 2021

(/membre/jeanhgagnon)

Trois nouveaux outils pratiques pour un meilleur partenariat dans un réseau de franchise



()

Me Jean H Gagnon du cabinet d'avocats Fasken

La crise mondiale occasionnée par la pandémie de la COVID-19 a mis en lumière l'importance d'une saine collaboration proactive et en temps réel entre un franchiseur et ses franchisés.

Cette collaboration, que l'on qualifie souvent de partenariat stratégique, implique notamment **une véritable participation des franchisés** à la gestion, à l'évolution, à la pérennité et à la croissance du réseau.



Divers moyens sont déjà utilisés par la plupart des franchiseurs pour favoriser une telle implication des franchisés, dont, parmi les plus connus, des comités consultatifs, diverses rencontres (de l'ensemble du réseau, par régions, par groupes et individuelles), des groupes de travail et divers outils de communication dans les trois sens (franchiseur à franchisés, franchisés à franchiseur et entre franchisés).

Pour plusieurs, la **crise de la COVID-19 a permis d'expérimenter de nouveaux outils de communication** plus rapides et efficaces (dont les rencontres virtuelles) et d'en explorer les possibilités pour améliorer et accélérer les communications au sein d'un réseau.

L'expérience acquise en partenariat stratégique a aussi ouvert la porte à de nouveaux moyens de favoriser une plus grande participation des franchisés à la vie d'un réseau de franchises.

Parmi ceux-ci, l'on retrouve notamment le mentorat entre franchisés, les comités de pairs et les comités d'excellence.

1. Le mentorat entre franchisés

Au fur et à mesure de la croissance d'un réseau de franchises, celui-ci commence progressivement à compter dans ses rangs **des franchisés ayant différents degrés d'expérience**, ainsi que diverses compétences et habiletés.

Parmi ces franchisés, l'on en retrouve certains qui ont notamment de bonnes habiletés de communication et d'autres qui deviennent des modèles pour leurs collègues franchisés.

Afin de permettre au réseau de tirer avantage de ces divers niveaux d'expérience, ainsi que des habiletés et compétences de ses meilleurs franchisés, pourquoi ne pas mobiliser ces derniers comme **mentors de franchisés moins expérimentés**, moins performants ou qui vivent des problèmes de gestion ou d'exploitation de leurs entreprises franchisées? (*Note du Franchise Business Club : Cela fonctionne dans les coopératives de commerçants, alors pourquoi pas ?*)

Il y a plusieurs manières d'instaurer un programme de mentorat au sein d'un réseau de franchises, mais, de manière générale, la participation des franchisés-mentors est volontaire alors que celle des franchisés-mentorés peut être volontaire ou prescrite par le franchiseur.

Une certaine formation de base en mentorat est recommandée autant pour les franchisés-mentors que pour les franchisés-mentorés, notamment de leur permettre de bien comprendre leur rôle respectif (ainsi que ses limites) et de



prévenir de fausses attentes à l'égard de ce mentorat.

Le franchiseur doit évidemment demeurer disponible pour répondre aux questions et aux préoccupations des franchisés qui participent à son programme de mentorat, ainsi que pour fournir un soutien additionnel aux franchisés qui en ont besoin.

Dans la quasi-totalité des cas, un tel programme est très bien reçu des franchisés (autant des franchisés-mentors que des franchisés-mentorés).

2. Les comités de pairs

Un deuxième outil pour favoriser l'implication des franchisés à l'amélioration de la gestion du réseau consiste dans des comités de pairs (soit des comités entre franchisés).

Contrairement aux comités consultatifs dont la vocation consiste à fournir au franchiseur divers avis, commentaires et recommandations sur ses plans, ses projets et ses initiatives, la vocation des comités de pairs est de permettre aux franchisés d'échanger entre eux sur leurs pratiques (autant les meilleures que celles à améliorer), leurs défis, leurs opportunités et leurs difficultés.

Le franchiseur ne participe généralement pas aux rencontres (en personne ou virtuelles) de ces comités à moins d'y être invité par les franchisés qui en sont membres.

De tels comités peuvent, par exemple, être instaurés par régions et en fonction de la taille des franchisés membres. Ils peuvent être permanents ou temporaires (par exemple afin d'assurer un meilleur succès d'un nouveau programme du réseau).

Chaque comité de pairs peut aussi constituer un groupe privé au sein d'un réseau social, d'un site internet ou d'une plateforme informatique afin de favoriser encore plus les échanges entre ses membres.

3. Les comités d'excellence

Les comités d'excellence constituent une variante particulière à la fois des comités de pairs et des comités consultatifs.

Il s'agit de comités qui regroupent les franchisés dont les performances se situent bien au-dessus de la moyenne que ce soit de manière générale ou, encore, à l'égard d'aspects spécifiques de l'exploitation d'une entreprise franchisée du réseau (tels, par exemple, la livraison, la vente de certaines



produits, la prestation de certains services, la mise en œuvre de changements importants, etc.). Il peut aussi s'agir de franchisés qui réussissent particulièrement bien dans l'exécution d'une initiative ou d'un programme du franchiseur.

Ces comités, dont les membres sont choisis par le franchiseur en fonction de critères explicites et connus des franchisés (lesquels sont essentiellement fondés sur une performance ou des résultats exceptionnels), permettent à la fois aux franchisés qui y participent d'échanger entre eux sur les raisons de leurs succès et de leurs performances afin (i) d'en encore les améliorer, et (ii) de concevoir et de mettre en œuvre, en collaboration avec le franchiseur, des moyens et des outils permettant de disséminer leur savoir-faire aux autres franchisés, et ce, autant au bénéfice de chaque franchisé que de celui du réseau dans son ensemble.

Le franchiseur participe évidemment aux rencontres de ces comités d'excellence, mais y joue cependant un rôle d'arrière-plan afin de laisser le plus possible la parole aux franchisés qui en sont membres. Le franchiseur est surtout là pour bien comprendre les raisons de la réussite de ces franchisés et de voir comment il pourrait intégrer les facteurs de leurs succès à ses outils d'exploitation, ses programmes et ses initiatives afin de les améliorer et de les rendre plus performants (notamment au chapitre de leur mise en œuvre et de leur exécution).

Tout comme pour les comités de pairs, chaque comité d'excellence peut également constituer un groupe privé sur un réseau social, un site internet ou une plateforme informatique afin de favoriser encore plus les échanges entre ses membres.

Ils constituent donc un moyen intéressant de partager au sein du réseau les meilleures pratiques des franchisés les plus performants

À titre d'exemple, le franchiseur pourrait très bien inviter un ou des membres d'un tel comité d'excellence à participer à des communications, des présentations et des formations destinées à l'ensemble des franchisés du réseau.

De tels comités d'excellence représentent d'ailleurs aussi une forme de reconnaissance pour les franchisés qui y sont nommés.

Il est aussi souvent approprié pour le franchiseur d'accompagner ces moyens de divers incitatifs pour favoriser la participation active des franchisés, dont, parmi bien d'autres, diverses formes de reconnaissance (tels des mentions, des prix, des



plaques, des trophées, etc.) et de rétribution (tels un remboursement de dépenses, des jetons de présence et divers autres privilèges).

Outre leurs avantages immédiats, ces moyens de favoriser une plus grande participation des franchisés à l'amélioration et la croissance du réseau permettent aussi d'**accroître le sentiment d'appartenance des franchisés** et leur fierté de contribuer positivement à l'amélioration, aux succès et à la performance du réseau dans son ensemble.

Certains franchiseurs ont déjà exprimé une certaine réticence à favoriser des rencontres et échanges entre franchisés auxquels ils ne participeraient pas eux-mêmes.

Ceci ne risque-t-il pas de favoriser la mise en commun de récriminations et de demandes de franchisés face au franchiseur ou d'exacerber des incompréhensions à l'égard de décisions ou de gestes du franchiseur?

Il peut effectivement s'agir là d'un risque dans des réseaux où la communication franchiseur-franchisés est déjà déficiente et où l'on retrouve déjà un certain déficit de confiance des franchisés envers leur franchiseur. Pour ces réseaux, il peut être préférable d'améliorer la qualité des communications et le climat dans les relations franchiseur-franchisés avant d'instaurer des comités de pairs ou un mentorat entre franchisés (quoique, même dans ces cas, lorsque conçus et présentés de manière adéquate et au moment approprié, ces outils peuvent contribuer à améliorer les communications et le niveau de confiance).

Cependant, pour l'ensemble des réseaux de franchises, le franchiseur a tout avantage à maximiser les communications au sein de son réseau et à les canaliser vers des efforts visant l'amélioration des performances des franchisés et de son réseau.

De toute manière, un franchiseur ne peut empêcher les communications entre franchisés. Il est donc préférable qu'il en soit le moteur plutôt que d'en laisser l'initiative à un ou quelques franchisés qui, de leur propre initiative, décident de s'accaparer un rôle de leaders (et pas toujours au sens positif du terme) au sein de leurs collègues franchisés.

Jean H Gagnon (<https://franchisebusinessclub.com/membre/jeanhgagnon>)
Avocat du **cabinet Fasken** (<https://franchisebusinessclub.com/p/fasken>)

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



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

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

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

2 1



Vous devez être connecté pour pouvoir commenter

[Connexion \(\)](#)



Commenter



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

JeanSamper (/membre/jeansamper) Consultant Expert en Fra...

Je vous incite à lire aussi 2 autres articles de Jean H Gagnon qui traitent aussi du management de réseau et du rôle des franchisés dans le management avec une grande pertinence.

1) <https://franchisebusinessclub.com/article/vos-franchises-sont-en-voie-de-former-une-association-que-faire-paniquer-confronter-negociier-ou>

(<https://franchisebusinessclub.com/article/vos-franchises-sont-en-voie-de-former-une-association-que-faire-paniquer-confronter-negociier-ou>) ... [Voir plus \(\)](#)

Répondre • 05/07/2021

Recommandations d'article

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

[\(/article/reseau-d-enseigne-6-cles-de-succes-pour-federer-votre-reseau-autour-](#)

[\(/article/six-trait-distinctifs-des-franchiseurs-exceptionnels-5-9-bis\)](#)
[\(/membre/jeanhgagnon\)](#)

31
ma
20



Dix caractéristiques du franchisé qui réussit...

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

3 

[_0 \(/article/dix-caracteristiques-du-franchise-qui-reussit\)](#)

de- (votre image de marque)

Article

Réseau d'enseigne : 6 clés de succès pour fédérer votre réseau autour de votre

2 

1 

[\(/article/reseau-d-enseigne-6-cles-de-succes-pour-federer-votre-reseau-autour-de-votre-image-de-marque\)](#)

Article

Six traits distinctifs des franchiseurs exceptionnels! 5/9 bis

5 

3 

[\(/article/six-traits-distinctifs-des-franchiseurs-exceptionnels-5-9-bis\)](#)



Mentions légales • Conditions générales d'utilisation • Politique de confidentialité ([confidentialite](#))

