



(/membre/jeanhgagnon)

Uniformité et adaptabilité : deux pôles essentiels d'un réseau solide



()

Jean H Gagnon, avocat au cabinet Fasken

L'uniformité entre l'ensemble des entreprises franchisées d'un même réseau est essentielle à sa réussite et à sa pérennité.

Pour les clients actuels et potentiels, il est important de pouvoir reconnaître facilement les entreprises franchisées d'un même réseau et d'en retirer une expérience d'achat positive et similaire d'une entreprise franchisée à une autre.

Ceci est un prérequis au développement d'une saine synergie entre les entreprises du réseau et d'une réputation favorable vis-à-vis l'ensemble du réseau qui profitera évidemment au franchiseur et, tout autant, à chaque franchisé.



L'uniformité est aussi essentielle à la gestion d'un réseau.

Plus il y a de différences, même mineures, entre les entreprises franchisées d'un même réseau, plus la gestion du réseau sera compliquée. La comparaison entre les données de performance de chaque établissement franchisé deviendra aussi plus difficile et moins fiable.

Il en va de même pour l'approvisionnement du réseau et pour plusieurs programmes communs à l'ensemble du réseau, tels l'aménagement des points de vente, la formation des franchisés et de leurs employés, les promotions et la publicité.

Toute déviation du modèle d'affaires alors proposé par le franchiseur se doit donc d'être justifiée et, évidemment, d'être aussi approuvée au préalable par le franchiseur. En effet, un changement apporté à un seul ou à quelques établissements du réseau aura inévitablement un impact sur d'autres établissements du réseau et sur l'image du réseau dans son ensemble.

Par exemple, une cliente pourra avoir de la difficulté à comprendre pourquoi un produit, ou un service, qu'elle achète habituellement à un établissement franchisé n'est pas disponible à un autre.

Cependant, malgré son importance fondamentale pour tout réseau de franchise, l'uniformité ne doit pas devenir un absolu.

Elle doit aussi se marier avec une certaine adaptabilité.

L'objectif premier demeure de répondre le mieux possible aux besoins et aux attentes des clients actuels et potentiels, tout en leur permettant de vivre une expérience d'achat unique au réseau de franchises que tout client peut, le plus facilement possible, reconnaître et retrouver d'un établissement à un autre, et distinguer des concurrents du réseau.

Ainsi, quelques réseaux de franchises permettent des adaptations à leur concept entre différents marchés.

À titre d'exemple, plusieurs grandes chaînes de restauration rapide offrent de la poutine (un met québécois typique) au Canada, mais non ailleurs. De la même manière, certains produits populaires ailleurs en Amérique du Nord



(tel, par exemple, le sandwich McRib® de McDonald's) ne sont pas offerts au Canada ni en France.

Il s'agit donc là d'une première forme d'adaptation apportée par le franchiseur pour permettre à son concept de mieux performer dans des marchés ayant des préférences et des besoins différents.

Une deuxième forme d'adaptation est d'ordre légal.

En effet, la législation et la réglementation en vigueur dans certains marchés desservis par un réseau de franchises peuvent requérir certains changements pour s'y conformer.

Une troisième forme d'adaptation résulte de circonstances exceptionnelles et imprévisibles.

La pandémie de la Covid-19 en est sans doute le meilleur exemple.

Pour la vaste majorité des réseaux de franchises, elle a nécessité plusieurs changements importants, certains temporaires et d'autres permanents.

Par exemple, plusieurs réseaux de franchise dont le modèle d'affaires ne prévoyait pas la livraison ont dû ajouter ce service pour maintenir leurs opérations pendant des phases de fermeture obligatoire en succursale.

Une quatrième forme d'adaptation, plus particulière, mais aussi contrôlée par le franchiseur, vise certains événements importants et particuliers à un ou quelques marchés.

Ainsi des marchandises particulières et certaines promotions spéciales pourront être offertes temporairement à l'occasion de grands événements.

Une cinquième forme d'adaptation peut aussi impliquer une certaine variation dans l'apparence (intérieure et extérieure) de chaque point de vente franchisé.

L'uniformité n'implique pas toujours une parfaite ressemblance et, parfois, il peut être intéressant pour un réseau de permettre certaines différences au niveau de l'apparence entre divers établissements du réseau.



Il faut cependant faire attention à toujours bien maintenir les deux facteurs essentiels à l'uniformité au sein d'un réseau, soit (i) une expérience d'achat positive et similaire pour les clients, et (ii) la mise en évidence, de manière uniforme et consistante, des éléments distinctifs du réseau afin que la clientèle puisse aisément reconnaître chaque établissement comme étant membre d'un même réseau et bien le distinguer de ceux exploités par d'autres réseaux ou de manière indépendante.

Une sixième forme d'adaptation est temporelle.

En effet, l'apparence, la disposition, la gamme de produits et de service et les modes d'exploitation des entreprises franchisées d'un réseau doivent évoluer dans le temps.

Ceci implique que des changements doivent y être régulièrement apportés.

Certains de ces changements sont mineurs et peuvent être apportés simultanément dans tous les établissements du réseau.

D'autres cependant sont plus importants et leur mise en œuvre peut s'étaler sur quelques mois, voire quelques années, et, donc, ne pas pouvoir être faite simultanément pour tous les établissements franchisés.

Encore une fois, ceci peut faire en sorte que des établissements du réseau présentent des différences entre eux. Cependant, tout comme pour le cas de variation dans l'apparence des établissements, il est important de toujours maintenir les deux facteurs essentiels à l'uniformité que nous avons vus ci-dessus.

Qu'en est-il des variations, modifications, ajouts et retraits qu'un ou plusieurs franchisés souhaitent apporter dans leurs entreprises franchisées tels, par exemple, un changement dans les heures d'ouverture, l'ajout d'un nouveau produit ou d'un nouveau service, le retrait d'un service, une modification à l'apparence, etc.?

Prises isolément, plusieurs de ces demandes de franchisés peuvent paraître anodines et ne pas causer de grands problèmes.

Par contre, une fois que le franchiseur a commencé à accepter, voire à simplement tolérer, de telles légères différences, celles-ci ont tendance à s'accumuler et, après quelque temps, à soulever des enjeux de plus en plus



sérieux.

Rendu à ce moment, il peut être difficile pour le franchiseur de faire marche arrière face à des changements qu'il a déjà acceptés et, même, d'en refuser de nouveaux semblables à d'autres qu'il a déjà accepté à plusieurs reprises.

D'un point de vue légal, un franchisé qui considérerait qu'une disparité trop importante dans le réseau lui cause un dommage pourrait potentiellement tenir le franchiseur responsable, s'il démontre que ce manque d'uniformité lui cause directement préjudice, puisque c'est sur les épaules du franchiseur (selon une obligation de moyens) que repose l'obligation de protéger à la fois l'ensemble de son réseau et chaque franchisé qui en fait partie.

Il est donc important que, dès le départ, le franchiseur énonce clairement à ses franchisés que tout changement, même mineur, au concept de franchise, de même qu'à l'apparence ou à l'exploitation d'une entreprise franchisée, nécessite une approbation préalable écrite du franchiseur conformément à la convention de franchise et que, dans sa décision d'octroyer une telle approbation, le franchiseur tiendra compte, en premier lieu, du maintien d'une uniformité appropriée et souhaitable au sein de l'ensemble des entreprises du réseau.

Tout franchiseur sérieux devrait aussi posséder des moyens pour s'assurer du maintien d'une telle uniformité et du suivi rapide de tout changement apporté par un franchisé, avec ou sans son autorisation. Évidemment, des mesures appropriées devraient être rapidement prises vis-à-vis tout changement non autorisé. Quant aux changements autorisés, ceux-ci devraient être documentés, notamment au chapitre des paramètres de l'autorisation accordée, des conditions de telle autorisation, de sa durée et de son retrait.

Sur le plan légal, tout franchiseur doit se rappeler que, en vertu de l'article 50 de la Loi sur les marques de commerce, à titre de propriétaire des marques de commerce du réseau qu'il permet à ses franchisés d'utiliser pour leurs entreprises franchisées, il a l'obligation, vis-à-vis le public, de maintenir un contrôle sur « les caractéristiques ou la qualité des produits et services, l'emploi, la publicité ou l'exposition de la marque » par ses franchisés. Tout défaut de respecter cette obligation peut faire perdre au franchiseur ses droits exclusifs sur les marques de commerce du réseau.



Malgré ceci, la créativité, les idées, les demandes et les suggestions des franchisés sont quand même importantes et devraient être valorisées, entendues et évaluées par le franchiseur.

Plusieurs des changements les plus importants et profitables apportés par des réseaux de franchises sont le fruit d'idées émises par un ou des franchisés.

Par exemple, plusieurs des mets les plus populaires du géant de la restauration McDonald's (dont le sandwich Big Mac®, l'œuf McMuffin® et son clown Ronald McDonald®) proviennent d'idées émises par des franchisés de ce réseau.

Les franchisés d'un réseau ont un rôle important à jouer dans l'évolution du concept de franchise.

Cependant, ce rôle ne doit pas se jouer isolément, mais en équipe avec le franchiseur et les autres franchisés.

Le franchiseur doit demeurer à la fois le leader et le coach de cette équipe.

Comme leader, c'est au franchiseur de tracer la voie à suivre, de préserver l'intégrité du concept de franchise et d'assurer le maintien de son uniformité. C'est donc à lui que revient, au bout du compte, la responsabilité de prendre les décisions qui s'imposent.

Comme coach, le franchiseur a aussi le devoir d'encourager la participation active des membres du réseau (les franchisés), ce qui implique aussi qu'il valorise leurs idées et leurs suggestions, qu'il demeure à leur écoute et qu'il les consulte à l'avance sur les changements qui les affectent tout autant, sinon plus, que le franchiseur.

Tout comme pour une équipe sportive, la cohésion et le travail commun dans une même direction sont plus importants pour un réseau de franchise que les initiatives et les performances individuelles de chaque membre de l'équipe.

[Jean H Gagnon](https://franchisebusinessclub.com/membre/jeanhgagnon) (<https://franchisebusinessclub.com/membre/jeanhgagnon>)
avocat au [cabinet Fasken](https://franchisebusinessclub.com/p/fasken) (<https://franchisebusinessclub.com/p/fasken>)
[#uniformité](/recherche?terms=uniformit%C3%A9) (/recherche?terms=uniformit%C3%A9)
[#adaptabilité](/recherche?terms=adaptabilit%C3%A9) (/recherche?terms=adaptabilit%C3%A9)
[#gestion réseau](/recherche?terms=gestion%20r%C3%A9seau) (/recherche?terms=gestion%20r%C3%A9seau)



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

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

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

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

2



Vous devez être connecté pour pouvoir commenter


Connexion



Commenter




Recommandations d'article

 [\(/article/30454-visiteurs-en-mars-2023-a-franchise-expo-paris\)](/article/30454-visiteurs-en-mars-2023-a-franchise-expo-paris) 28 mars 2023

Document

30454 visiteurs en mars 2023 à Franchise Expo Paris


[\(/article/30454-visiteurs-en-mars-2023-a-franchise-expo-paris\)](/article/30454-visiteurs-en-mars-2023-a-franchise-expo-paris)

 [\(/article/comment-devenir-un-très-bon-franchiseur-5-9\)](/article/comment-devenir-un-très-bon-franchiseur-5-9) [\(/membre/jeansamper\)](/membre/jeansamper)

Article

Comment devenir un très bon franchiseur ? 5/9

[\(/article/commen](/article/comment-devenir-un-très-bon-franchiseur-5-9)

 24 mars 2023

[\(/article/les-esperances-de-gain-une-cause-d-engagement-du-franchisé\)](/article/les-esperances-de-gain-une-cause-d-engagement-du-franchisé)

Article

L'espérance de gain comme cause d'engagement du franchisé





[\(/article/30454-visiteurs-en-mars-2023-a-franchise-expo-paris\)](/article/30454-visiteurs-en-mars-2023-a-franchise-expo-paris)



[\(/article/comment-devenir-un-tres-bon-franchiseur-5-9\)](/article/comment-devenir-un-tres-bon-franchiseur-5-9)

2

[1 \(/article/l-esperance-de-gain-comme-cause-d-engagement-du-franchise\)](/article/l-esperance-de-gain-comme-cause-d-engagement-du-franchise)



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

