

Nouvelle gouvernance AD : le grand défi de l'homogénéité

mardi, 26 février 2019

Pour emmener l'ensemble des 2 000 adhérents vers la réussite de son plan quadriennal «Préférence Clients 2022», le réseau AD déploie une nouvelle gouvernance inédite impliquant quelque 87 réparateurs issus de l'enseigne. Leur mission : être autant émissaires montant que descendant, vers la tête de réseau jusqu'au plus éloigné des adhérents. L'objectif : concourir ainsi à l'homogénéité d'un réseau qui ne peut ni ne veut imposer ses règles par un contrat de franchise ou de concession...



Si

le réseau AD ne rêve pas que tous ses garages aient ainsi la même architecture théorique, au moins veut-il que tous ses adhérents, garages ou carrossiers, épousent un projet et un niveau de prestations homogènes. Sa nouvelle gouvernance doit y participer activement...

C'est le lot de tous les réseaux, de réparation ou non : plus ils sont grands, plus la proximité entre tête de réseau et adhérent peut s'étioler. Cette réalité est d'autant plus forte dans les réseaux d'entreprises indépendantes. Quand il s'agit de fédérer et d'animer des entrepreneurs patrons chez eux comme c'est le cas dans la plupart des réseaux de réparation multimarque d'obédiences constructeur ou distributeur-stockiste, impossible de compter sur la discipline et la rigueur qu'imposent ailleurs les contrats de franchise, de concession ou même la filialisation pure et simple.

Voilà qui devient souvent problématique quand les enseignes concernées veulent à la fois croître en nombre et surtout, en homogénéité. Le Réseau AD ayant inscrit ces deux critères en objectifs-clés de son nouveau plan quadriennal [Préférence Clients 2022](#), il vient d'accoucher d'une stratégie de gouvernance inédite parmi les réseaux multimarque traditionnels.

Renforcer les structures d'élus du réseau...

Après avoir redessiné le territoire national en 8 régions, il a commencé par renforcer les classiques structures d'élus de chaque activité, mécanique et carrosserie. Les garages disposent maintenant de 16

élus dans la commission AD Mécanique et les carrosseries de 18 dans la commission AD Carrosserie, contre précédemment 12 dans chacune des structures.

Cette augmentation du nombre d'élus vise d'abord à mieux prendre en compte les disparités régionales (2 ou 3 élus par région et par activité). Mais aussi à garantir la présence d'un nombre suffisant d'élus à chaque réunion nationale, leur mission étant de participer activement à l'élaboration des produits et services déployés dans le réseau. Et surtout, d'être systématiquement co-décisionnaires en amont de négociations impliquantes telles les grilles tarifaires définies avec les divers apporteurs d'affaires.

...et déployer des référents-terrain

Mais la grande nouveauté de cette gouvernance de réseau réside dans la désignation de 87 référents (les élus en font partie), tous issus des adhérents réparateurs (49 garages et 38 carrosseries). C'est grâce à eux que le réseau AD compte accroître la proximité avec les plus de 2 000 membres de l'enseigne (1 300 réparateurs et 703 carrossiers).

L'enjeu est autant descendant que montant. Descendant, en puisant parmi ces référents des candidats prêts à devenir sites-pilotes pour tester et affiner de nouveaux services ou de nouveaux équipements afin d'en accélérer l'accès au plus grand nombre. Montant, car ces mêmes référents ont pour mission de recueillir, traiter et faire remonter dès que nécessaire les points locaux de blocage, d'hésitation et même de tension pour que la tête de réseau soit la moins coupée possible des réalités du terrain et adapte sa stratégie dès que nécessaire.

Soutenir les convaincus...

Objectif : maintenir l'adhésion pour renforcer la cohésion en soumettant l'ensemble au prisme des réalités. Il viennent ainsi renforcer les 16 responsables régionaux de la tête de réseau et tous les animateurs réseau déployés par les distributeurs.

Mais qu'on ne s'y trompe toutefois pas. Le réseau AD cherche certes ainsi à n'oublier personne et à éviter qu'on ne lui reproche ici ou là de décider et planifier "d'en haut" en ayant oublié "les troupes d'en bas". Mais il est conscient que le plan Préférence Client, aux nombreuses et inédites exigences, a aussi été élaboré avec les représentants du réseau.

Cette nouvelle gouvernance vient donc passer un double message. Un message rassurant pour les nombreux adhérents réparateurs qui s'agacent de voir certains de leurs confrères ne pas jouer le jeu de la cohérence de réseau. Et un message remobilisateur vers ceux qui résistent parfois à une stratégie ambitieuse alors même que, pour réussir, elle impose une discipline commune minimum.

... et convertir les réticents

Car à l'heure du digital et des réseaux sociaux notamment, l'essentiel des membres du réseau AD l'ont bien compris : il suffit de quelques vilains commentaires de clients mécontents pour que l'ensemble du réseau soit mal jugé.

Les référents sont donc là pour aider à lever les résistances en évangélisant les derniers réparateurs

réfractaires. Ces derniers doivent maintenant comprendre que l'écoute qu'on leur propose ainsi impose aussi qu'ils entendent ce que le réseau attend d'eux. Car l'étonnante adhésion générale que nous constatons au Congrès de Malte (voir «[le réseau AD à l'heure du grand basculement](#)») les oblige maintenant à suivre les préconisations adoptées et adoucies par le plus grand nombre des réparateurs et carrossiers.

Les distributeurs tout autant concernés

Reste l'autre versant moins visible de cette nouvelle gouvernance : celui des distributeurs. Eux aussi risquent d'être parfois bousculés par la densité des référents et de leurs remontées. Car en bons gardiens du temple que le plan quadriennal veut dresser à destination des consommateurs, ces émissaires du réseau sauront aussi souligner et remonter les inévitables disciplines variables d'un distributeur à l'autre. Des distributeurs essentiels à la bonne application coordonnée des plans promotionnels, de formation, d'équipement ou même d'animation qu'ils doivent concourir à déployer auprès de chaque adhérent de l'enseigne de réparation-phare du groupement.

C'est bien là la mission de l'armée de référents et d'élus que vient de lever Autodistribution pour porter le projet de son enseigne AD : participer à l'implication des réparateurs et distributeurs vers un réseau homogène et uni autour d'une même marque et d'un même niveau de prestations. Un réseau qui se veut cohérent et aux standards élevés, sans toutefois pouvoir requérir aux armes normatives du contrat de franchise ou de concession.

Comme d'habitude, nous vous tiendrons au courant...