

Le franchisage : faire le saut ou pas ?

L

Les gens du domaine de la franchise forment une espèce à part. Nous exploitons des entreprises comme des restaurants, des nettoyeurs à sec et des clubs vidéo, mais nous le faisons à l'intérieur d'un modèle d'affaires spécialisé que l'on dénomme « franchisage ». Le franchisage est au monde des affaires ce que l'orthopédie est à la médecine, il s'agit d'une spécialisation. La décision de se lancer dans le franchisage est tout d'abord une question de financement, une décision que les compagnies prennent pour financer leur croissance. Les options disponibles pour financer ce type de croissance sont le financement bancaire conventionnel ou l'investissement privé et toutes deux ont de sérieuses implications financières à long-terme. La croissance est lente et son prix est élevé. Voilà pourquoi le franchisage est plus attrayant. La vitesse du développement. La croissance est financée par l'investissement de chacun des partenaires, appelés « franchisés », qui reproduisent votre concept et vous versent des redevances en échange du droit d'utiliser le système que vous avez créé. Essentiellement, il s'agit d'une série de partenariats entre le franchiseur et des investisseurs individuels. L'ensemble forme un système de franchise complet, avec ses propres règles et politiques et, idéalement, des objectifs communs.

Il y a plusieurs facteurs à considérer avant de prendre la décision de franchiser son entreprise. Le premier, et le plus évident, est de savoir si le concept est « franchisable » ou non. Pour devenir une franchise, un concept doit pouvoir être reproduit facilement partout dans le monde. Un franchisé à Winnipeg peut-il se procurer la même vaisselle que vous et a-t-il accès aux mêmes disponibilités alimentaires ? Le coût des matériaux de base nécessaires à la construction du magasin sera-t-il trois fois plus élevé au Cap-Breton ? Le prochain facteur à considérer est le coût initial. Combien coûte au franchisé l'achat de votre concept ? Quel est l'investissement total nécessaire pour une opération clés en main ? Quant à son exploitation, faut-il avoir un ensemble de compétences particulières ? Déjà ce facteur peut limiter le marché cible de franchisés potentiels. Quel est le degré de difficulté d'exploitation de cette entreprise ? Ces quelques facteurs (et la liste ne s'arrête pas là), sont les premiers points qui détermineront essentiellement si le franchisage est un modèle viable pour votre entreprise.

Toutefois, le principal enjeu est financier. Ma première question est toujours reliée à la position financière de la compagnie. Est-elle bien capitalisée ? En toute franchise, si les finances ne posent pas de problème, je vais rarement recommander le franchisage. Pourquoi ? Parce que le franchisage est une toute autre entreprise en soi. J'explique à mes clients qu'ils ne seront plus restaurateurs, par exemple. Les gens sur le terrain le resteront, mais c'est un tout autre ensemble de responsabilités et de défis auquel le siège social devra faire face. Le franchisage amène une foule d'obligations onéreuses et de responsabilités que vos franchisés vous obligeront à respecter – ça, je vous le garantis ! L'obligation de fournir le soutien et la formation nécessaires, le développement de nouveaux produits et le marketing, entre autres, seront désormais les nouvelles préoccupations

des cadres au siège social. Vos obligations sont centrées à assurer la fluidité des opérations au sein de tous les magasins qui forment votre nouvelle chaîne. Les franchiseurs qui réussissent sont ceux qui comprennent qu'à partir de ce moment, les franchisés deviennent leurs clients. Tandis que l'objectif absolu est de satisfaire le client ultime, ce résultat ne peut être atteint à moins de fournir aux franchisés les outils nécessaires à garantir leur succès. Cela implique non seulement la recherche et le développement et des programmes de marketing solides, mais aussi d'avoir le bon personnel pour occuper les postes de soutien. Les mêmes règles du service à la clientèle s'appliquent aux franchisés. Rappelez-vous que l'essence de la question est la croissance, tant au niveau des ventes que des unités. Votre meilleur vendeur est un franchisé qui réussit. Après tout, à qui s'adresseront vos nouveaux franchisés potentiels ? « Recevez-vous le soutien nécessaire ? faites-vous de l'argent ? ». La réponse de vos franchisés à ces questions doit être un OUI retentissant. Donc, vous devez aussi vous engager à bâtir une infrastructure avec des gens chevronnés qui pourront créer, mettre en œuvre et contrôler les politiques, les procédures et les systèmes qui vous permettront d'entendre ce OUI retentissant !

Le plus grand défi est de maintenir la sérénité. La relation entre le franchiseur et le franchisé est trop souvent litigieuse, quand ça ne devrait pas l'être. Ayant été franchiseur et directrice d'une franchise territoriale pendant très longtemps, j'ai l'avantage d'avoir porté les deux chapeaux. Mon observation est que le manque de communication est une cause de détresse dans un système. Les franchiseurs n'expliquent pas le « pourquoi » de leurs actions. Les franchisés se sentent alors contraints et tenus à l'écart. Cependant, il arrive qu'en un ou deux ans, les franchisés trouvent le moyen de faire mieux et oublient pourquoi ils ont « acheté le système » au départ. Dans le cadre de mes séminaires, je conseille les futurs franchisés sur ce point en particulier. Je leur dis : « le jour que vous cesserez de suivre le système, c'est le jour que vous commencerez à perdre de l'argent. » Les franchiseurs doivent accomplir une meilleure tâche de communication avec les franchisés au sujet, notamment, des plans d'avenir, de la recherche et du développement et des points saillants des programmes réalisés avec succès par d'autres franchisés. Lorsque les franchisés acceptent un plan d'action ou du moins ils comprennent sa raison d'être, ils sont plus susceptibles de l'adopter. C'est parfois aussi simple que de créer un bulletin mensuel. S'il existe un objectif commun, vous devez tous « jouer » en équipe, avec le franchiseur comme entraîneur en chef. Autrement, c'est toute l'équipe qui perd et s'effondre – et nous savons tous ce qu'advient alors de l'entraîneur...

Mais vers qui peuvent se tourner les franchiseurs pour obtenir du soutien ? Fort heureusement, nous, les membres de l'industrie de la franchise au Québec, avons formé le CQF (Conseil québécois de la franchise), anciennement connu sous le nom de CNFP (Conseil national sur la franchise et le partenariat). Le CQF, a élu un conseil d'administration composé de spécialistes dans le domaine de la franchise au Québec. Son site web, [HYPERLINK "http://www.cqf.ca" www.cqf.ca](http://www.cqf.ca), est un outil informatif et indispensable qui s'adresse à tous ceux et celles qui oeuvrent dans notre industrie ou qui la desservent. Il contient une panoplie de renseignements importants et des liens vers toutes les ressources dont vous pourriez avoir besoin. Si vous exploitez une franchise dans la province du Québec, l'adhésion à cette association vous garantit le soutien nécessaire. De son programme d'ombudsman, jusqu'à ses événements informatifs, sociaux et de réseautage, le CQF est un véhicule important pour rester branchés sur l'industrie et connaître les nouveaux développements en matière de franchise au Québec.

À l'échelle nationale, la communauté de la franchise est représentée par l'Association canadienne de la franchise (CFA). Cette association, qui établit depuis longtemps les normes d'excellence dans

le domaine de la franchise, a protégé notre industrie de la mauvaise réputation que certains lui ont donnée. Le logo de la CFA que les franchiseurs arborent fièrement, indique qu'ils respectent le code de déontologie et les normes relatives aux opérations qu'impose l'Association canadienne de la franchise à ses membres en règle. Entre autres, la CFA offre aux franchiseurs des événements informatifs, sociaux et commerciaux et assure une place prédominante au Canada sur la scène internationale de la franchise. La CFA est la voix de l'industrie de la franchise au Canada et propose des occasions uniques d'épanouissement professionnel, comme ses divers salons et son congrès annuel. Personnellement, je trouve que l'adhésion à la CFA est un outil essentiel dans tout plan de croissance.

Faire le saut au franchisage n'est pas une décision à prendre légèrement. J'admets qu'en théorie, le franchisage semble facile. La vérité, c'est qu'il s'agit d'une entreprise additionnelle et différente de celle que vous exploitez présentement. Ce n'est pas pour rien qu'il s'agit d'une spécialisation. Voici le meilleur conseil que je peux vous donner, et qui s'applique à toute décision d'affaires : soyez assez intelligent pour admettre ce que vous ne savez pas et recruter un expert qui lui sait ce que vous ne savez pas. Au moins maintenant vous savez où trouver cet expert !

Lori

Lori Karpman, présidente

Lori Karpman et Associés Ltée est une firme de conseil en franchisage et en affaires juridiques, à service complet, offrant des mandats personnalisés aux franchiseurs. Sans frais : 1-888-888-3183. Téléphone : (514) 481-2722. Courriel : [HYPERLINK "mailto:lskassoc@sympatico.ca"](mailto:Hyperlinkmailto:lskassoc@sympatico.ca)
lskassoc@sympatico.ca