

C

e numéro est dédié à l'industrie automobile. Il s'agit d'un choix pertinent qui illustre bien la métamorphose que vit le modèle de franchise traditionnel. Ce modèle traditionnel, avec redevances et fonds de publicité, n'est plus la norme et cela est plus qu'évident dans le secteur des franchises automobiles.

Le modèle de franchise traditionnel implique le paiement d'une redevance de franchisage initiale et parfois, d'entrée de jeu, des frais de formation. Ces frais représentent le droit d'utilisation des marques de commerce et un remboursement des coûts encourus par le franchiseur pour faire démarrer la franchise. Contrairement à la croyance populaire, il ne s'agit pas d'un centre de profits pour le franchiseur. Les frais de formation peuvent constituer des frais séparés et peuvent être offerts par un autre service professionnel. Cette partie de la tradition perdure dans la plupart des cas puisque les coûts de démarrage d'une entreprise demeurent les mêmes dans n'importe quel modèle.

Cela dit, à titre d'engagement financier continu, les franchisés paient généralement un certain pourcentage de leur ventes brutes hebdomadaires/mensuelles comme redevance et versent un plus petit pourcentage au fonds de publicité. Dans ce nouveau modèle, il n'y a pas de redevance et les frais de publicité consistent en un montant fixe mensuel de disons 500 \$, par exemple. Dans la plupart des cas, c'est comme ça parce qu'il y a un produit dans la chaîne et le franchiseur est à la tête ou en détient le contrôle. Le franchiseur peut vendre le produit fini, les matières premières ou seulement contrôler la chaîne d'approvisionnement. Alors, comment le franchiseur fait-il de l'argent ? Les revenus du franchiseur découlent des ventes d'un produit. Plutôt que de faire de l'argent sur le produit sortant (c.-à.-d. les redevances), il en fait sur le produit entrant. Si le franchiseur n'est qu'un intermédiaire dans la chaîne d'approvisionnement, il est alors rémunéré par le fournisseur. De plusieurs façons, il s'agit essentiellement d'un modèle de style de distribution. Dans un modèle de distribution, chaque partie prend sa part du prix au fur et à mesure que le produit circule dans le canal. Ce modèle fonctionne particulièrement bien lorsque le franchiseur est aussi le fournisseur dans un système de franchise puisque la clé du franchisage réside dans la cohérence et le franchiseur est le mieux placé pour s'en assurer.

La plus grande inquiétude que j'entends est que le franchiseur puisse profiter de sa position et charger des prix plus élevés pour les produits, ou encore, ne passe pas les rabais que lui donnent les fournisseurs sur les produits eux-mêmes ou sur les matières premières. Bien au contraire, ce n'est pas dans l'intérêt du franchiseur de procéder de cette manière, mais plutôt de s'assurer que le franchisé ait autant de succès possible afin d'attirer de nouveaux franchisés et faire croître ainsi le système. Les franchiseurs qui perdent cela de vue et essaient de faire tout leur argent sur chaque produit au lieu de viser le volume rapidement voient leur chiffre d'affaires global décliner étant donné que le nombre de franchises diminue et la vente de nouvelles franchises retardée. Certains

franchiseurs ne manipulent pas de marchandises comme telles mais ont plutôt établi des programmes d'achats avec les fournisseurs. Ceci permet aux franchisés de bénéficier des achats en grandes quantités du groupe. Le franchiseur perçoit en échange un pourcentage des ventes en grandes quantités de chaque fournisseur. De plus, les fournisseurs peuvent aussi contribuer à la publicité du système en versant des montants d'argent, sous forme de budget publicitaire collectif ou avec la création de matériel marketing, etc. Je connais un système de franchises qui compte un système d'achats en gros par le biais duquel les franchisés achètent tous leurs ordinateurs à un bureau central. Les commandes sont alors placées auprès de fournisseurs individuels et livrées à chaque franchisé. Cette démarche permet au franchiseur de superviser le niveau d'inventaire des franchisés et lui permet aussi de contrôler les coûts, une partie essentielle du soutien opérationnel. De même, les franchisés bénéficient du fait de pouvoir acheter des marchandises à des prix qu'ils ne pourraient pas obtenir autrement.

Pour ce qui est du marketing, chaque système est différent, mais en général, il semble il y avoir une contribution mensuelle fixe faite à un fonds régional et/ou national. Mais, comme c'est le cas dans un système de franchise traditionnel, tous les outils sont quand même fournis au franchisé pour l'aider à développer son entreprise. Il devrait toujours y avoir une banque de données du matériel pouvant être utilisé pour le marketing à l'échelle locale étant donné que ce type de franchise est très centré sur la « localité » puisque sa clientèle de base est composée d'entreprises ou de consommateurs locaux, donc un effort marketing cohérent est nécessaire pour maintenir sa notoriété.

Du point de vue de tous les autres aspects du fonctionnement du modèle traditionnel, il n'est simplement pas aussi rigoureux. Ces systèmes hybrides procurent le niveau de soutien opérationnel nécessaire pour assurer son succès tout en donnant au franchisé la flexibilité pour développer l'entreprise dans son marché local. Plusieurs de ces franchises non seulement livrent un produit, mais ce faisant, elles offrent aussi un service, et c'est cette caractéristique qui les distingue de leurs concurrents. La flexibilité avec laquelle le service est fourni est souvent la clé du succès. Cependant, pour ce qui est de tous les autres aspects, toutes les règles du franchisage s'appliquent.

Pour le franchiseur, c'est une grande libération du cauchemar comptable que représentent les rapports hebdomadaires de ventes et de redevances, les calculs et les rappels téléphonés. Tout est payé d'avance et tout est en règle avant même que le franchisé reçoive la marchandise. Cela réduit l'un, sinon le plus litigieux domaine du franchisage. En enlevant un obstacle, vous créez un environnement ouvert à la communication et cela ne peut être que bon.

J'ai déjà croisé plusieurs variantes de ce modèle au cours des dernières années, et je commence à aimer l'utiliser moi-même. J'aime le fait qu'il permet de résoudre plus de problèmes qu'il n'en crée et qu'il ouvre l'industrie sur un tout nouveau champ d'opportunités. L'industrie automobile est bourrée de choix de ce genre – à vous de n'en choisir qu'un !

Lori