



VOTRE ENTREPRISE EST-ELLE FRANCHISABLE?

par Michel Gagnon

Les entreprises ne se prêtent pas toutes au franchisage. Voici quelques règles et principes de base qui vous aideront à déterminer si votre entreprise est prête à intégrer le monde excitant de la franchise.

Commençons par explorer les raisons pour lesquelles un entrepreneur devrait songer au franchisage. Les facteurs les plus courants peuvent être formulés de différentes façons, mais se résument habituellement à trois motifs principaux :

- la volonté d'utiliser le franchisage comme levier financier pour développer une entreprise plus rapidement qu'on ne pourrait le faire uniquement avec son propre capital;
- la possibilité d'atteindre des marchés inexplorés grâce au savoir local des franchisés;
- la conviction que les propriétaires exploitants sont plus aptes à stimuler les ventes, à accroître la satisfaction de la clientèle et à augmenter les bénéfices que les employés salariés.

Toutes les entreprises peuvent-elles être franchisées? Certainement pas. En règle générale, on peut considérer un concept comme « franchisable » s'il répond à quatre critères fondamentaux :

1. Il est reproductible;
2. Il est rentable;
3. Il offre une valeur ajoutée au franchisé potentiel;
4. Vous disposez des ressources financières nécessaires pour soutenir un système de franchise.

Il est important de se rappeler que les franchisés potentiels ne sont généralement pas des entrepreneurs. La plupart d'entre eux sont des employés qui souhaitent améliorer leur situation en démarrant leur propre entreprise, tout en reconnaissant que leur expérience des affaires ou de l'industrie est insuffisante pour le faire par eux-mêmes. En se joignant à un système de franchise, ils souhaitent obtenir les conseils et le soutien dont ils ont besoin pour atteindre leurs objectifs.

Critère n° 1 :

Un modèle commercial pouvant être reproduit

Selon ce premier critère, le cas d'un entrepreneur débutant ayant eu une idée géniale qu'il croit parfaite pour la franchise est un bon exemple de situation où le franchisage n'est pas recommandé. En effet, un entrepreneur ne devrait pas attendre d'avoir des franchisés avant de prouver la rentabilité de son modèle commercial. On ne peut pas lancer un concept qui n'a pas fait ses preuves en demandant à des franchisés de faire ce qu'on n'est pas prêt à faire ou ce dont on est incapable financièrement. Après tout, les franchisés se joignent à une franchise parce qu'ils ont besoin de soutien (voir ci-dessus). La plupart des consultants en franchise canadiens reçoivent régulièrement des demandes de gens qui souhaitent lancer un concept à l'aide de capitaux provenant de franchisés. Or, l'objectif du franchisage n'est pas d'utiliser l'argent des autres pour se lancer en affaires. Si vos fonds sont insuffisants pour démarrer une entreprise, il existe différentes méthodes et ressources financières qui peuvent vous aider. En règle générale, on ne devrait explorer le franchisage comme stratégie d'expansion que lorsque l'entreprise en question est en activité depuis au moins trois ans et qu'une deuxième unité fonctionnelle a été lancée avec succès. Le concept qui est proposé doit être reproductible.

Le franchisage est également déconseillé lorsque le concept repose uniquement sur son créateur : un chef cuisinier innovateur, un service unique reposant sur des connaissances particulières, etc. Dans de tels cas, la recette gagnante ne peut pas être transmise dans des procédures écrites ou par un programme de formation. Cela ne signifie pas qu'il est impossible d'ouvrir d'autres commerces

rentables en suivant le même modèle, mais s'ils nécessitent la supervision quotidienne du fondateur de la marque, il faut s'interroger sur l'intérêt de franchiser ce concept particulier.

Critère n° 2 :

Une entreprise rentable

Le deuxième critère concerne le rendement de l'investissement et les profits. La plupart des gens se lancent en affaires pour gagner leur vie, rembourser la dette encourue pour fonder leur entreprise et mettre de l'argent de côté en vue de la retraite. Il arrive que certaines personnes ne se préoccupent pas d'argent, mais il s'agit d'une très faible minorité de la population. Il est donc difficile de franchiser une entreprise qui n'est pas rentable. Le concept doit être aussi lucratif pour le franchiseur que pour le franchisé. Ce principe semble très simple, mais certains systèmes de franchise favorisent davantage l'une ou l'autre des parties, devenant ainsi ingérables à long terme. D'une part, les franchiseurs doivent toujours générer des profits pour retenir leur personnel au fil de la croissance du système. Ils ne peuvent pas dépendre seulement des droits d'entrée versés par les franchisés pour soutenir le processus. D'autre part, les franchisés qui sont incapables d'engranger des profits après un délai raisonnable se désillusionnent rapidement. Cela peut entraîner une grave détérioration des relations entre franchiseur et franchisés, suivie d'un arrêt complet de l'expansion en raison de l'influence négative des franchisés mécontents sur les nouveaux candidats.

Avant de lancer un système de franchise, une analyse minutieuse doit donc être menée pour garantir des profits suffisants aux deux parties. L'équilibre entre le rendement du franchiseur et celui du franchisé est certes fragile, mais puisque les systèmes de franchise reposent sur des relations symbiotiques, il est impossible qu'une des deux parties survive en abusant de l'autre.



Critère n° 3 :

Offrir une valeur ajoutée aux franchisés potentiels

Certaines offres de franchise semblent suggérer que n'importe quelle personne sensée peut lancer une franchise sans l'aide de qui que ce soit. Cette façon de présenter les choses est bien sûr problématique : pourquoi les franchisés paieraient-ils des droits d'entrée et des redevances de franchise pour exploiter une entreprise qu'ils peuvent démarrer eux-mêmes?

La valeur ajoutée d'une franchise n'est pas nécessairement liée aux produits ou aux services offerts. Elle peut reposer sur un programme de formation ou de soutien particulier, sur l'approvisionnement ou le prix du produit, sur la force exceptionnelle de la marque ou sur le marketing. Songez à quelques-unes des franchises canadiennes les plus prospères. Une pizza est une pizza, un beigne est un beigne. Pourquoi les consommateurs préfèrent-ils une franchise à une autre? Le plus souvent, la clé du succès n'est pas le produit lui-même, mais bien tous les autres aspects du concept, dont l'expérience client et la force de la marque. Il en va de même pour le recrutement des franchisés. Le modèle proposé doit présenter une certaine valeur ajoutée aux yeux des candidats.

Critère n° 4 :

Disposer de ressources financières suffisantes pour soutenir un système de franchise

Une autre erreur fréquente chez les futurs franchiseurs consiste à croire que tous les capitaux nécessaires seront fournis par les franchisés. Or, en plus de satisfaire aux trois critères que nous venons d'exposer, il faut établir une stratégie de franchisage solide avant de pouvoir attirer des candidats. Vous devrez investir dans l'analyse et les documents légaux, vous doter d'outils marketing pour présenter votre concept et de matériel publicitaire pour promouvoir votre franchise, en plus d'affecter des ressources au traitement des demandes d'information, à la formation et au soutien aux franchisés. Avant

de décider d'investir leurs économies dans votre entreprise et de quitter leur emploi, les franchisés potentiels voudront être certains que la franchise que vous leur proposez est prête à l'exploitation.

Si vous répondez à tous les critères que nous venons d'énumérer, devriez-vous immédiatement franchiser votre entreprise? Pas nécessairement. Vous devez d'abord vous poser quelques questions supplémentaires. Par exemple, sentez-vous le besoin d'exercer une maîtrise totale sur tous les aspects de votre entreprise? Avez-vous de la difficulté à partager quoi que ce soit avec les autres?

Si, au fond, vous aimez bien être capable de vous passer des autres et que vous rêvez du jour où vous pourrez vous cloner, le franchisage n'est sans doute pas pour vous.

Les franchisés sont vos partenaires d'affaires. Ils investissent beaucoup de temps et, la plupart du temps, une bonne partie de leurs économies pour devenir propriétaires de leur entreprise. S'il vous est impossible d'accepter que le franchisage repose sur les relations interpersonnelles, le partage d'idées et le travail d'équipe, ce n'est tout simplement pas le modèle d'affaires qui vous convient.

Toutefois, en ce qui concerne le type d'entreprise pouvant être franchisé, nous avons d'excellentes nouvelles. Au fil des ans, le franchisage a dépassé les limites de l'industrie de la restauration pour rejoindre une grande partie des secteurs de la vente au détail et des services. Il existe aujourd'hui des systèmes de franchises traditionnelles dans une grande variété de secteurs, dont l'alimentation, la vente au détail, l'automobile, le commerce interentreprises, les animaux et les soins de beauté. Les franchises exploitées à domicile, quant à elles, offrent des services de type « col bleu » ou « col blanc », qui vont de l'entretien et du nettoyage à la comptabilité, en passant par l'enseignement, la formation et les services Internet.

Les franchises offertes sur le site Web de l'Association Canadienne de la Franchise (ACF) sont réparties dans plus de 46 catégories, en plus d'une catégorie « autre »!

De plus en plus de manufacturiers se servent de certains aspects du modèle d'affaires de la franchise pour motiver leur force de vente et leur réseau de distribution. L'objectif est de créer un nouveau modèle commercial pour les employés qui jusque-là travaillaient seulement à commission. Bien sûr, la différence entre licenciés, grossistes et franchisés est subtile, mais dans certains cas, le nouveau modèle qui est adopté s'apparente davantage à la franchise qu'aux autres formes de distribution.

Aujourd'hui, le franchisage est une industrie mondiale comptant 17 500 systèmes de franchise, 1,2 million de franchisés et 12,5 millions d'employés et générant 1,4 billion de dollars américains annuellement (Portman, Franchise Africa Symposium, 2002). La franchise est donc une stratégie de développement à explorer pour les entreprises canadiennes.

À propos de l'auteur :

Michel Gagnon est consultant en gestion et en franchise. Il est président de Davier Consultants depuis 1994. Davier compte des partenaires à Halifax, Montréal, Toronto et Vancouver, de même que dans plus de 12 pays à l'échelle internationale. Au fil des ans, Davier a aidé de moyennes et de grandes entreprises dans leur processus de franchisage, offrant des services-conseils complets dans les domaines de la franchise et de la gestion.