

table des matières	page
INTRODUCTION	
LA VOIE DU FRANCHISAGE	2
Les avantages	2
Les risques	2
Avez-vous le bon profil?	3
LES RÈGLES DU FRANCHISAGE	3
Le point de vue du franchiseur	3
Le contrat de franchise	4
Rémunération et services du franchiseur	4
Résiliation et renouvellement du contrat	6
Vente ou cession de la franchise	7
L'ACHAT D'UNE FRANCHISE	7
Les sources d'information	7
Les démarches	8
Les points à surveiller	9
LE FINANCEMENT D'UNE FRANCHISE	11
CONCLUSION	12
Demandez conseil à un expert	12
Consultez votre directeur de compte de la Banque Royale	12
AIDE-MÉMOIRE DU FRANCHISÉ	14

# Introduction

Le franchisage, c'est d'abord un système de commercialisation ou de distribution. La société franchisante (ou franchiseur) accorde ainsi à une entreprise ou à une personne le droit d'offrir, sous sa raison sociale ou sa marque de commerce, certains produits ou services dans une zone donnée. En contrepartie, le franchisé doit respecter intégralement les normes et procédures d'exploitation et de commercialisation qui constituent le système *franchisé*. Il s'agit d'ordinaire d'une entente contractuelle de longue durée.

Le franchisé a beaucoup de points communs avec l'associé. Le succès d'une franchise repose en effet sur l'expérience et la compétence des deux parties en cause. Le franchiseur fournit le produit ou le service, un modèle d'exploitation éprouvé, une assistance technique qui va de la formation du personnel à la gestion courante, sans oublier la notoriété de sa marque ou de sa raison sociale; le franchisé apporte l'esprit d'entreprise, la connaissance du marché local et les capitaux requis. De ce mariage est censée naître une exploitation qui bénéficiera de l'expérience administrative et de la stabilité financière d'une grande société sans rien perdre de la souplesse et du dynamisme d'une PME.

Le franchisage est un système hautement adaptable. S'il s'observe plus fréquemment dans le commerce de détail et dans certains services, il n'y a guère de produit ou de service qui ne s'y prête absolument pas. La formule fleurit dans toutes sortes de domaines, de l'industrie automobile aux cliniques d'amaigrissement en passant par le nettoyage des vêtements, la vente au détail de matériel et de logiciel informatiques, les soins dentaires, les services sanitaires et hôteliers, les bureaux de placement, l'impression instantanée, les systèmes de sécurité, etc.

Ce guide vous dira ce que vous pouvez attendre du franchisage et ce que vous devriez prendre en considération si vous décidez que votre avenir est là. Vous apprendrez notamment : ce qui peut rendre l'achat d'une franchise plus séduisant que la création d'une entreprise; les principes de fonctionnement du franchisage et la nature des rapports entre franchiseur et franchisé les précautions à prendre avant d'acheter une franchise; les facteurs entrant dans le calcul des besoins de financement; et la marche à suivre pour obtenir les prêts et autres services bancaires nécessaires.



---

# La voie du franchisage

Vous rêvez d'être votre propre patron? Le franchisage constitue une intéressante solution de rechange à la création d'une entreprise. Il vous offre en effet un cadre dans lequel vous pouvez déployer très librement vos talents et votre savoir-faire en limitant considérablement les risques d'échec. Sachez toutefois que ces avantages ne se matérialiseront que si vous faites affaire avec un franchiseur compétent. Donc, renseignez-vous à fond sur vos partenaires éventuels avant de prendre une décision.

Dans ce qui suit, nous analysons la relation qui s'établit d'ordinaire entre un franchiseur sérieux et ses franchisés.

## Les avantages

Le plus évident, c'est que vous deviendrez l'associé d'une entreprise qui possède déjà un bon système commercial. L'expérience et les conseils du franchiseur vous seront des plus utiles pour lancer et exploiter votre affaire. Certes, vous devrez travailler dur et gérer intelligemment votre entreprise, mais au moins, vous ne naviguez pas à l'aveuglette. Vos chances de succès s'en trouveront forcément accrues.

Vous pourrez également compter sur la notoriété du franchiseur pour constituer votre clientèle. La PME classique reste très vulnérable tant qu'elle n'a pas réussi à bien s'implanter sur son marché; la franchise, au contraire, est en mesure d'offrir tout de suite un produit ou un service largement accepté et soutenu par une vigoureuse campagne publicitaire.

Autre avantage non négligeable du franchisage : les économies d'échelle. Les achats, par exemple, sont souvent faits par le franchiseur au prix du gros; en règle générale, le franchisé bénéficie d'une partie des économies réalisées. Vous pourrez donc peut-être vous approvisionner à un prix nettement inférieur à celui que vous auriez en achetant isolément.

Les atouts du franchisage s'étendent même au financement. Les prêteurs voient nécessairement l'emprunteur qui peut se prévaloir du soutien d'un franchiseur réputé d'un oeil plus favorable que l'aspirant-entrepreneur dont l'audace est le seul atout. Ne serait-ce que parce que le rendement de la franchise est plus facile à prévoir et statistiquement moins aléatoire que celui de la PME!

## Les risques

Des franchiseurs, il y en a de toutes sortes. Les mieux connus peuvent rivaliser avec les plus grandes sociétés canadiennes, voire internationales, mais beaucoup sont trop nouveaux dans ce domaine pour avoir dépassé le stade de la PME. La taille n'est pas l'unique étalon de la qualité des services d'un franchiseur, mais il faut admettre qu'on court plus de risques en optant pour un réseau qui vient d'être créé ou qui n'a aucun point de vente dans la région. Le nouveau venu ne jouira pas de la même notoriété que ses concurrents établis de longue date. Peut-être n'aura-t-il pas complètement terminé la mise au point de son système franchisé et n'offrira-t-il pas toute l'assistance technique habituelle. Si les ressources venaient à lui manquer, certaines de ses promesses pourraient ne jamais se concrétiser.

Le risque varie donc considérablement selon qu'on traite avec un franchiseur qui opère depuis longtemps et avec profit sur un marché connu, ou avec un réseau tout neuf, qui tente d'exploiter une idée à la rentabilité encore non

---

démontrée. Ce qui ne veut pas dire qu'on doive écarter d'emblée la deuxième option. Un franchiseur débutant se montrera sans doute plus accommodant lors de la négociation du contrat et vous fera peut-être plus de concessions. Vous pourrez en outre obtenir un point de vente très bien situé, étant donné que tout le marché est à prendre. Mais pesez bien le pour et le contre avant de prendre votre décision.

## Avez-vous le bon profil?

Pensez-y bien. Demandez-vous d'abord si l'achat d'une franchise vous aidera à réaliser vos objectifs personnels et commerciaux. La plupart des franchiseurs exigent que le franchisé supervise personnellement l'exploitation. Par conséquent, la seule capacité d'investir ne garantit pas l'acceptation de votre demande. Vous devez être prêt à payer aussi de votre personne.

Prenez la mesure de vos ambitions. Certaines franchises ont un énorme potentiel de croissance, par extension de l'établissement initial ou multiplication des points de vente. D'autres n'ont guère de chances de grandir, ni en taille ni en nombre. Gérer une chaîne de magasins, ce n'est pas du tout la même chose que de gérer une petite boutique. Cherchez-vous à brasser de grosses affaires ou simplement à vous établir confortablement? Selon la réponse que vous donnerez à cette question, votre choix risque d'être très différent. Sachez donc ce que vous voulez avant de commencer votre enquête.

Dernière considération : votre style de gestion s'accommodera-t-il des règles du franchisage? Les contrôles et contraintes qui rythment la vie du franchisé ne sont pas du goût de tout le monde. Le contrat impose des normes et des procédures d'exploitation très précises afin de préserver l'intégrité du réseau. Mais cela veut dire que le franchiseur exigera certaines informations et fera des inspections de temps à autre. L'entrepreneur qui craint d'être gêné aux entournures par toutes ces règles de conduite préférera sans doute faire oeuvre de pionnier.

# Les règles du franchisage

## Le point de vue du franchiseur

Pourquoi une société se lance-t-elle dans le franchisage? Parce que c'est rentable. En règle générale la franchise a un meilleur rendement que la succursale, car son directeur a personnellement intérêt à ce que l'établissement prospère : il y investira donc plus d'heures et d'efforts qu'un salarié ne serait normalement prêt à le faire. Son esprit d'entreprise et ses compétences constituent en outre des atouts inestimables pour une société en expansion rapide dans des marchés inconnus.

Le franchisage permet aussi à la société-mère de se procurer sans peine une bonne partie des capitaux dont elle a besoin pour grandir. Ce qui n'est pas à dédaigner lorsqu'il faut agir au plus vite pour damer le pion à la concurrence. Souvent, les capitaux propres de l'entreprise ne permettraient pas d'établir des succursales. Le coût et le risque de la création d'une franchise, par contre, retombent en grande partie sur les épaules du franchiseur car il fournit une grosse part de l'investissement. Remarquons toutefois que la plupart des franchiseurs exploitent en parallèle au moins un établissement pilote.

Les grandes sociétés ont de plus en plus tendance à transformer leurs succursales en franchises pour se procurer plus aisément des capitaux et améliorer le rendement de leurs établissements en les confiant à des exploitants indépendants directement intéressés.

Le franchisé est donc à la fois investisseur et associé dans l'entreprise. Investisseur parce qu'il apporte des capitaux et veut en tirer un bon rendement; associé parce que le succès de l'opération tient avant tout à l'établissement de bonnes relations de travail entre les deux parties sur la base d'objectifs mutuellement convenus.

---

## Le contrat de franchise

La nature des rapports entre le franchiseur et le franchisé est définie très précisément dans un contrat valable pour un nombre fixe d'années (souvent de dix à vingt), renouvelable à l'échéance pour un ou plusieurs termes.

Il faut bien se rendre compte qu'il n'y a pas de «(contrat de franchise type)». Chaque franchiseur rédige le sien en fonction de ses objectifs et activités propres.

### Garantie d'exclusivité

Le contrat octroie au franchisé une zone d'exclusivité à l'intérieur de laquelle il sera le seul à vendre les produits ou services du franchiseur et à utiliser la marque de commerce ou la raison sociale de celui-ci. La taille de ce territoire dépend du type d'activité et du nombre de points de vente de la franchise. Il existe même des franchises territoriales qui réservent une région entière à un franchisé. La franchise à double niveau procède selon le même principe sauf que ce sont des franchises plutôt que des succursales qui sont créées par le franchisé principal».

Cette notion d'exclusivité peut s'interpréter de bien des façons, ce qui donne parfois lieu à des malentendus. Elle sous-entend que le franchiseur n'accordera aucune autre franchise et n'implantera aucune succursale dans la zone déterminée. Mais en fait, elle peut se réduire à une priorité d'achat sur tout nouvel établissement créé sur le territoire du franchisé. Dans certains cas, elle garantit même uniquement que le franchiseur (ou les autres franchisés) n'opéreront pas à *partir du territoire* concédé. En outre, cette exclusivité est souvent tributaire de facteurs externes. Ainsi, le franchiseur peut se réserver le droit d'ouvrir d'autres établissements, franchises ou succursales, si la population de la zone dépasse un certain seuil.

## La marque de commerce

Le contrat comporte en général des clauses très détaillées sur l'emploi de la marque de commerce. Le franchiseur tient en effet à préserver le mieux possible ce symbole de la qualité de ses produits ou services. Une bonne partie du succès de son réseau en dépend. Ce renom, c'est le respect absolu de normes rigoureuses par tous les franchisés qui peut le mieux l'assurer. Aussi le contrat réserve-t-il au franchiseur le droit de contrôler le fonctionnement de ses franchises. Par exemple :

- Le franchisé ne peut utiliser la marque du franchiseur pour quelque autre fin que la vente des produits ou services de celui-ci, ni même vendre d'autres marchandises sans autorisation préalable. Dans bien des cas, le contrat l'oblige d'ailleurs à s'approvisionner directement auprès du franchiseur ou d'un fournisseur choisi par ce dernier.
- L'aménagement du point de vente- décoration intérieure, agencement du mobilier, choix de couleurs, uniformes du personnel-doit être conforme aux normes et instructions du franchiseur.
- Le franchisé est tenu de suivre certaines règles d'exploitation-pour l'inventaire, les achats, l'entretien de l'équipement, le matériel publicitaire et promotionnel, etc. -et conventions d'information financière.

Cet appareil de contrôle a pour fonction d'assurer l'application uniforme du système franchisé au sein du réseau. Le plus souvent, le franchisé reçoit même un manuel d'instructions détaillé sur les normes et procédures d'exploitation de sa franchise.

## Rémunération et services du franchiseur

Un franchiseur sérieux offre à ses franchisés toute une gamme de services qui vont de la mise en route à l'assistance technique courante. En principe, le franchise paie chaque prestation, qu'elle soit facultative ou obligatoire, mais le coût en est souvent très raisonnable par rapport à ce que paie une PME isolée.

Les services et honoraires afférents varient selon la franchise. La plupart du temps toutefois, tout ou partie des frais suivants sont exigés.

---

## 1. Droit d'entrée

La signature du contrat de franchise s'accompagne en général du versement d'une somme forfaitaire dont le montant, très variable, dépend de la nature de l'activité et de la taille de la franchise. Ce droit d'entrée- presque toujours non négociable-est la contrepartie du droit d'usage de la marque de commerce et des méthodes d'exploitation du franchiseur. Il permet au franchiseur de recouvrer une partie de ses frais de vente, tels ses frais de recrutement et de formation.

## 2. Formation

Un franchiseur sérieux offre à tous ses franchisés une formation complète qui les familiarise avec les produits et méthodes d'exploitation du réseau. Souvent, elle aborde aussi d'autres domaines, dont :

- le financement initial
- la gestion financière
- l'embauche et la formation du personnel
- l'entretien du local et du matériel
- les méthodes de publicité et de promotion.

Le franchisé ne peut ouvrir ses portes avant d'avoir terminé cette formation. Son personnel sera parfois tenu lui aussi d'assister à des ateliers au siège social ou au local du franchise. Au moment de l'ouverture, certains franchiseurs mettent même à la disposition du franchisé du personnel d'encadrement qualifié pour une période déterminée. Le prix de la formation est tantôt facturé séparément tantôt inclus dans le droit d'entrée.

## 3. Recherche et aménagement du local

Beaucoup de franchiseurs préfèrent choisir eux-mêmes l'emplacement d'une nouvelle franchise, avant d'en avoir recruté l'exploitant. Ceux qui laissent cette responsabilité au franchisé collaborent souvent à la recherche et à la négociation du contrat d'achat ou du bail. Le franchisé peut être propriétaire des lieux ou locataire du franchiseur ou d'un tiers, mais dans tous les cas, il doit obtenir l'approbation du franchiseur.

L'aménagement intérieur et extérieur de l'établissement est d'une importance vitale pour le franchiseur, car son image de marque est en jeu. La plupart du temps, il fournit donc au franchisé des plans et un cahier des charges standard, que celui-ci doit respecter. Les normes d'aménagement étant susceptibles de changer si le franchiseur modifie ses techniques de commercialisation ou l'image de son réseau, le franchisé sera parfois tenu, au nom de l'uniformité, de rénover son établissement tous les cinq ans pendant la durée de son contrat.

Les frais de recherche et d'aménagement subis par le franchiseur peuvent être facturés séparément ou incorporés au droit d'entrée.

## 4. Redevances et marge bénéficiaire

Sans profit, pas d'entreprise. Le franchisage ne fait pas exception à la règle. Pour dégager un bénéfice, le franchiseur a le choix de deux moyens : 1) se faire verser des redevances par ses franchisés ou 2) faire un profit sur les produits qu'il leur vend.

Le calcul des redevances est d'ordinaire basé sur le chiffre d'affaires brut de la franchise, quoique certains franchiseurs prélèvent un montant forfaitaire. Le taux dépend de la nature de l'activité : il est en général plus élevé pour les franchises de service que pour les franchises de distribution. Le versement se fait à la semaine, au mois ou au trimestre. Le coût de certains services courants peut être incorporé aux redevances.

L'autre solution consiste pour le franchiseur à prendre une marge sur tous les produits livrés au franchise. Cette méthode suppose cependant qu'il jouit d'une exclusivité d'approvisionnement totale ou quasi totale.

---

## 5. L'assistance technique à l'exploitation

L'intervention du franchiseur s'étend aussi à l'exploitation courante. Il s'agit alors d'assurer une gestion saine et conforme au système franchisé. Entre autres services possibles, citons :

- la recherche et le développement
- la constitution des stocks
- l'achat de biens et de services
- l'embauche et la formation du personnel
- le choix du matériel et de l'équipement
- la publicité et la promotion
- la tenue des livres et la comptabilité
- la gestion financière
- la mesure du rendement
- l'informatisation du contrôle des stocks, des achats, de la facturation et des livraisons

Assurés contre honoraires, ces services sont parfois facultatifs.

## 6. Le fonds de publicité

Le franchisage permet deux types de publicité : l'une pour l'ensemble du réseau, l'autre pour chaque établissement. Le premier type est en général entre les mains du franchiseur, qui exige à cette fin de tous ses franchisés un apport financier ordinairement calculé en pourcentage de leur chiffre d'affaires brut. Ce fonds de publicité sert à élaborer des programmes publicitaires et promotionnels et du matériel standard. Les gros réseaux y puisent également pour mener leurs campagnes nationales.

De son côté, le franchisé est censé faire de la publicité locale. Son contrat stipule d'ailleurs souvent qu'il y consacrerait un montant minimum chaque mois. Le choix des dates et des médias est laissé à sa discrétion, mais le matériel (affiches sur les lieux de vente, dépliants, bandes et maquettes d'annonces) lui est fourni par le franchiseur pour garantir une qualité uniforme.

Les frais de publicité constituent une lourde charge pour le franchiseur mais il obtient en échange du matériel haut de gamme et un support publicitaire qu'il ne pourrait jamais se payer autrement. Le nouveau venu au sein d'un réseau bien établi a automatiquement accès à un programme publicitaire élaboré et raffiné sur de nombreuses années, qui vaut souvent beaucoup plus que le prix qu'il paie.

## Résiliation et renouvellement du contrat

Le contrat de franchise est valable pour un certain nombre d'années. Au terme de cette période, il prend automatiquement fin, à moins qu'il ne comporte une clause de renouvellement. La plupart du temps, il est renouvelable pour un ou plusieurs termes. Mais il arrive qu'un franchisé perde le droit d'exploiter sa franchise à l'expiration du terme initial. Presque tous les contrats réservent aussi au franchiseur le droit de résilier l'entente avant terme si certaines conditions ne sont pas respectées.

### Motifs de résiliation

Le franchiseur sérieux voudra s'assurer qu'il peut mettre fin au contrat dans certaines circonstances, pour préserver l'intégrité de son système. Qu'un seul franchisé se livre à des activités prohibées ou viole les normes prescrites, et la réputation du franchiseur et de tous les autres franchisés risque d'être gravement compromise.

Selon la nature de la faute, la résiliation prendra effet avec ou sans préavis. Dans le premier cas, le franchisé aura en général la chance de se racheter.

Les motifs de résiliation les plus courants sont que le franchisé :

- sous-estime son chiffre d'affaires brut (la base de calcul des redevances) dans les états financiers qu'il remet au franchiseur;
- refuse de payer ce qu'il doit ou le paie en retard;
- continue à vendre des produits ou à offrir des services non autorisés après s'être fait avertir par le franchiseur;

- 
- continue à violer les normes et procédures d'exploitation après avoir été réprimandé par le franchiseur;
  - refuse de mettre un terme à des activités qui pourraient nuire à la réputation du franchiseur après s'être fait servir un avertissement.

Le franchisé peut également mettre un terme au contrat si, par exemple, le franchiseur ne fait pas l'acquisition du terrain ou du local prévu au contrat, ou ne procède pas aux aménagements requis. La maladie grave est un autre motif valable.

## Conditions de renouvellement

Plutôt qu'une-reconduction, le renouvellement est une révision du contrat. La nouvelle entente peut donc différer sensiblement de l'ancienne au moins à certains égards. Pensons au taux des redevances et à la cotisation au fonds de publicité. Le franchisé sera peut-être également tenu de faire d'importantes rénovations pour se conformer aux normes en vigueur.

## Vente ou cession de la franchise

Le franchisé a d'ordinaire le droit de céder sa participation en cours de contrat, mais le franchiseur exercera un droit de regard sur la transaction pour s'assurer que l'acheteur répond à ses exigences habituelles.

Il arrive souvent qu'il se réserve un droit de rachat absolu ou prioritaire, auquel cas le prix sera calculé selon une formule établie à l'avance, qui devrait refléter la valeur marchande courante.

## L'achat d'une franchise

Acheter une franchise exige autant de soin et de préparation que de fonder une entreprise. C'est-à-dire que vous devez mener une enquête minutieuse sur le produit ou le service en cause, le marché visé (certains franchiseurs vous fourniront leur propre étude de marché) et le rendement éventuel du capital investi. Dans le cas d'une franchise, il vous faut en plus établir le sérieux du franchiseur et analyser le contrat qui vous est offert.

Nous ne saurions exagérer l'importance de consulter des *spécialistes*. Vu les particularités du franchisage, vous auriez intérêt à vous adresser à un comptable et à un avocat qui connaissent bien ce domaine. Un généraliste risque d'être moins familier avec certains éléments-clés du contrat. Sans compter que le franchisage est un domaine éminemment mouvant! Choisissez donc des conseillers professionnels qui se tiennent bien au courant et ne prenez aucune décision importante sans leur avoir parlé.

## Les sources d'information

Vous voulez savoir quelles franchises sont à vendre? Les sources d'information ne manquent pas. Les répertoires de franchises (disponibles dans les kiosques à journaux) constituent un bon point de départ. Vous y trouverez un large éventail d'offres. Mais pensez aussi.

- à l'Association canadienne de franchiseurs;
- aux organismes tels le Bureau d'éthique commerciale, qui peuvent vous renseigner sur les ouvertures dans votre secteur;
- à votre banquier, à vos conseillers professionnels et à vos relations d'affaires, qui ont peut-être entendu parler d'occasions intéressantes;
- aux Salons du franchisage qui se tiennent tous les ans dans diverses villes du Canada et des États-Unis;
- au répertoire des membres de l'International Franchise Association, de l'Association des franchisés du Québec et de l'Institut national sur le franchisage;
- et bien sûr, aux journaux et aux revues spécialisées.



---

Visitez aussi un assez grand nombre d'établissements franchisés. Cela vous aidera non seulement à choisir le type de franchise qui vous intéresse, mais aussi à savoir si ce métier a des chances de vous plaire.

## Les démarches

### L'enquête

Après avoir déterminé le genre de franchise que vous voulez acheter, faites enquête sur les franchiseurs potentiels. Songent-ils à s'implanter dans votre région? Si oui, y a-t-il encore des zones que vous puissiez occuper? (Si non, êtes-vous prêt à déménager?) Vous évaluez ensuite leurs produits ou services, de même que la solidité de leur assise financière et le sérieux de leur gestion. Enfin, vous chercherez à savoir s'ils entretiennent de bons rapports avec leurs franchisés. Au terme de cette enquête, vous pourrez probablement fixer votre choix.

La durée de vos recherches dépendra en grande partie des cibles que vous visez. Il n'y a pas de commune mesure entre un franchiseur qui exploite avec profit plusieurs centaines d'établissements depuis bon nombre d'années, et une entreprise nouvelle qui n'a à peu près rien de concret à son actif. Dans le premier cas, vous pourrez en principe vous procurer des états financiers ou des analyses de solvabilité. Dans le second, vous devrez vous fier essentiellement à la réputation et à l'expérience des dirigeants, ainsi qu'à votre évaluation de leurs produits ou services.

La plupart des franchiseurs vous enverront sur demande un dossier promotionnel comportant des renseignements sommaires sur leurs principes, leurs origines, leur développement, le nombre de leurs établissements et leur localisation, ainsi que des chiffres sur le rendement d'un établissement pilote.

Si vous traitez avec une société américaine, demandez qu'elle vous fasse parvenir la «circulaire d'offre» qu'en vertu de la loi américaine, elle doit communiquer à tous les acheteurs potentiels aux États-Unis. La même règle s'applique au Canada. L'Alberta a également une loi qui oblige les franchiseurs à fournir certains renseignements aux franchisés potentiels de cette province.

Réclamez aussi les noms et adresses d'un certain nombre de franchisés actuels. Vous les consulterez pour savoir ce qu'ils pensent du franchiseur : s'estiment-ils bien traités? Sont-ils satisfaits du rendement de leur investissement? Ont-ils eu des désaccords graves avec le franchiseur? Ainsi, vous serez mieux en mesure de juger la valeur réelle du système franchisé.

Essayez enfin de savoir si les franchisés du réseau qui vous intéresse ont formé une association. Cela vous servirait à plusieurs égards. Associés, les franchisés ont évidemment plus de chances d'obtenir gain de cause dans une négociation ou un conflit. Ce qui se traduit dans la gestion courante par une plus grande autonomie que celle dont jouit un franchisé isolément.

Dans votre évaluation du produit ou du service, tenez compte du marché où vous voulez opérer. Ce qui convient à une clientèle ne sied pas nécessairement à l'autre. Le problème est particulièrement pertinent si le franchiseur n'a pas encore de point de vente dans la région. Considérez également l'originalité du concept franchisé : est-ce quelque chose de totalement nouveau ou une imitation d'un produit ou service très connu?

Une société ouverte doit produire des rapports périodiques : on peut les trouver dans les bibliothèques universitaires ou publiques, et ils donnent la liste des dirigeants et les états financiers de l'entreprise. Une société fermée répugnera peut-être à divulguer cette information. Mais vous pouvez à tout le moins obtenir une évaluation de sa solvabilité et de son sérieux auprès de votre banque, du Bureau d'éthique commerciale, de l'Association canadienne de franchiseurs ou du ministère de l'Industrie et du Commerce de votre province.

### Le questionnaire

Le dossier promotionnel du franchiseur comportera un formulaire d'identification. Outre les renseignements personnels d'usage tels le nom et l'adresse, il vous réclamera des précisions sur votre expérience des affaires et votre fortune personnelle. Pour que votre candidature soit considérée, vous devez le remplir. Certaines questions vous gênent? N'oubliez pas que l'enquête du franchiseur sur votre compte doit être aussi minutieuse que la vôtre. Ce serait très mauvais signe s'il ne s'intéressait pas à ce que vous avez à lui offrir.

---

Des honoraires peuvent être exigés par le franchiseur pour le traitement du formulaire : ils ne sont pas forcément remboursables.

## Centrevue

Si votre demande est acceptée, le franchiseur vous convoquera à une entrevue. Alors seulement, il décidera si vous avez les qualités nécessaires pour réussir dans le franchisage. Votre niveau de scolarité, votre expérience des affaires, votre santé, votre motivation, vos responsabilités familiales, vos capacités de gestionnaire, tout cela sera pris en considération. Le franchiseur voudra aussi s'assurer que vous avez assez de fortune personnelle pour faire l'investissement requis.

De votre côté, vous vous renseignerez sur le fonctionnement du réseau. Le petit «Aide-mémoire du franchisé» à la fin de ce guide énumère certaines des questions que vous devriez poser à votre interlocuteur.

La simple prudence exige que vous preniez des notes lors de toutes vos rencontres avec le franchiseur. Il arrive que dans le cours de la conversation, certaines déclarations soient faites qui, par la suite, ne se retrouvent pas dans le contrat écrit. Pourquoi risquer des malentendus? Si vous avez conservé toute la correspondance et dressé des procès-verbaux de toutes vos discussions, le problème ne devrait pas se poser.

## Les points à surveiller

Pendant l'enquête, vous consulterez régulièrement vos conseillers professionnels et analyserez avec eux l'information que vous récoltez. Ne signez rien tant que vous avez des doutes. Si nécessaire, réclamez des éclaircissements au franchiseur. Vous devez absolument obtenir satisfaction sur au moins les points suivants :

### 1. L'engagement réel de la société dans le franchisage

Ici, la taille-chiffre d'affaires annuel ou nombre d'établissements-compte moins que la volonté d'expansion. Et cela, vous pouvez le mesurer à certains indices.

Par exemple :

- Combien de franchises l'entreprise a-t-elle l'intention de créer dans l'année qui vient? Autrement dit, cherche-t-elle activement à prendre de l'expansion?

- Combien, parmi ses premiers franchisés, ont revendu leur établissement? Si la proportion est élevée, pourquoi ont-ils vendu? Y a-t-il eu beaucoup de faillites? Un fort taux de roulement pourrait signifier que les franchisés n'arrivent pas à rentabiliser leur exploitation ou ne reçoivent pas les services et l'assistance dont ils ont besoin.
- Le franchiseur a-t-il des établissements pilotes? Si non, comment prend-il le pouls du marché?
- A-t-il entamé des poursuites contre certains de ses franchisés ou vice versa? Est-il en procès avec quiconque? Si oui, cela pourrait être le signe que son système souffre de lacunes graves.

### 2. La situation financière du franchiseur

Étudiez attentivement avec votre comptable les derniers états financiers du franchiseur. Pour vous assurer que ses finances sont saines, certes, mais aussi pour savoir d'où viennent ses bénéfices. S'il les tire, par exemple, de la vente et revente des franchises plutôt que de leur exploitation, méfiez-vous : il n'assure probablement pas l'assistance promise.

### 3. Le statut juridique de la marque

Le franchiseur doit avoir déposé sa marque de commerce ou à tout le moins avoir fait une demande à cet effet et être sur le point d'obtenir l'autorisation d'usage. Sinon, vous ne jouirez d'aucune protection légale. Vérifiez également qu'aucune poursuite n'a été intentée contre le franchiseur pour usage illégal de marque. S'il fallait qu'il s'en voie interdire l'emploi, vous seriez dans de beaux draps.

---

## 4. Le chiffre d'affaires anticipé

Le dossier promotionnel présente normalement des résultats récents d'une franchise «type» pour vous donner une idée du chiffre d'affaires sur lequel vous pouvez tabler. Soyez conscient qu'il s'agit d'une moyenne basée sur les résultats de franchises déjà en exploitation: en ouvrant un établissement à un endroit et dans un marché différents, vous obtiendrez peut-être des résultats tout à fait autres. Vous n'avez d'autre choix que de faire vos propres projections et de les soumettre à votre comptable.

## 5. L'implantation du point de vente

Le choix du site est d'une importance cruciale, surtout si vous dépendez beaucoup de la clientèle de passage. La plupart des franchiseurs ont des critères qui permettent d'en optimiser la sélection.

Si vous êtes entièrement libre de votre choix, demandez conseil à votre «associé» et allez voir d'autres franchises du réseau, pour comparer leurs emplacements à ceux que vous envisagez.

Essayez d'évaluer précisément la somme de travail (et d'argent) qui sera nécessaire pour aménager l'endroit. Serez-vous obligé de construire ou pouvez-vous simplement rénover? Devrez-vous avoir terminé à date fixe?

À combien se monteront les frais récurrents- mensualités hypothécaires ou loyer, taxes, services d'utilité publique, etc.? Si vous signez un bail, faites coïncider son terme avec celui du contrat. Demandez également au franchiseur si vous aurez le droit de déménager advenant que vous trouviez un terrain ou un local mieux situé.

## 6. Les conditions du contrat

Nous ne pouvons exagérer l'importance d'étudier minutieusement le contrat de franchise avec un notaire ou un avocat. Vous devez en comprendre parfaitement chaque clause. N'hésitez pas à demander des éclaircissements si l'une d'elles vous paraît obscure. Ce texte-là va déterminer la nature de vos relations professionnelles avec le franchiseur : une fois signé, il devra être respecté. Il serait sage, également, que votre comptable y jette un coup d'oeil pour en évaluer les incidences fiscales.

Pensez aussi à ce qui arrivera à l'expiration du contrat. Pourrez-vous le renouveler? Si non, aurez-vous le temps d'ici là de rentabiliser convenablement votre investissement?

## La négociation du contrat

De quelle marge de manoeuvre disposerez-vous lors des négociations? Dans certains domaines, le franchiseur suivra peut-être vos conseils, sachant que vous connaissez mieux que lui la conjoncture locale. Mais il ne cédera à peu près rien sur les principaux aspects de l'entente, surtout s'il a l'expérience. Ce sont ces règles-là qui lui ont permis de constituer un système solide et de l'exploiter avec profit, après tout.

Certains franchiseurs exigeront de vous une décision rapide après vous avoir fait une offre. D'autres ne signeront rien tant et aussi longtemps qu'ils n'auront pas trouvé de site pour votre établissement, ce qui pourrait prendre des semaines, voire des mois. Si vous traitez avec une société qui a la cote d'amour, les prétendants risquent d'être nombreux, et vous attendrez peut-être longtemps votre tour. Mais quoi qu'il en soit, méfiez-vous du franchiseur qui n'est pas prêt à vous octroyer le temps qu'il faut pour étudier son contrat et consulter vos conseillers professionnels.

---

# Le financement d'une franchise

À moins de pouvoir avancer vous-même tout l'argent nécessaire à la mise en route de votre franchise, vous devrez solliciter un prêt d'une banque. Pour étayer votre demande, vous présenterez une proposition de financement. Veillez à ce qu'elle soit bien structurée et expose clairement vos besoins financiers et le rendement prévu de votre exploitation. Un franchiseur sérieux aide presque toujours ses franchisés à préparer ce dossier, mais par prudence, demandez à votre comptable de vérifier les chiffres qui vous sont fournis.

La première étape consistera à calculer votre investissement total. Attention : il ne s'agit pas de ce qu'on appelle parfois «coût initial» ou «investissement initial», deux expressions à signification variable qu'on retrouve dans les contrats de franchise. L'investissement total, c'est la somme des frais que vous devrez payer jusqu'à ce que votre entreprise ouvre ses portes et du fonds de roulement dont vous aurez besoin au départ. La fiche de la page 13 donne un état des charges qui apparaissent normalement dans une proposition de financement de franchise.

Ensuite, vous estimerez le montant que vous êtes tenu d'investir personnellement. Il peut varier considérablement selon la nature et la taille de la franchise que vous envisagez d'ouvrir. D'ordinaire, le franchiseur exige un minimum non négociable, proportionnel à l'investissement total, qui peut aller jusqu'à 50% de ce montant : tout dépend de l'expérience qu'il a eue avec ses autres franchises. Ces capitaux de démarrage doivent être fournis par vous; vous ne pouvez pas les emprunter.

La différence entre l'investissement total et cet apport personnel correspond à peu près au montant que vous devrez vous procurer à la banque. Le financement prendra normalement deux formes : les prêts à terme et les crédits d'exploitation. Les premiers serviront à payer les immobilisations- l'équipement, les stocks d'ouverture, les rénovations ou l'agrandissement du local, ou encore, l'acquisition du terrain et du bâtiment. Quant aux crédits d'exploitation, ils couvriront les frais de fonctionnement courants.

Votre proposition de financement doit aussi indiquer la période de remboursement que vous envisagez. À cet égard, vous vous poserez deux questions :

1. Combien de temps après vos premières sorties de fonds pourrez-vous ouvrir vos portes et faire vos premières ventes?
2. Combien de temps votre entreprise mettra-t-elle à atteindre le seuil de rentabilité?

Soyez très prudent dans vos appréciations. Si vos estimations et projections sont trop optimistes, vous n'aurez peut-être pas assez de vos emprunts initiaux pour payer tous vos frais d'établissement ou vous assurer un fonds de roulement suffisant. Dressez des plans pour le cas où vous ne pourriez pas ouvrir à la date prévue ou mettriez plus de temps que vous ne le pensiez à atteindre le seuil de rentabilité.

Vous avez tout intérêt à tenir votre banquier au courant de vos projets, surtout si vous voulez solliciter un emprunt. Les grandes banques comme la Banque Royale offrent aux franchisés des programmes de financement spéciaux qui comprennent divers services utiles. Mais avant d'approcher votre banquier, discutez avec le franchiseur de vos besoins de financement. Non qu'il vous prêtera de l'argent-rares sont ceux qui le font. Mais il sait d'expérience ce dont le franchisé moyen a besoin pour réussir, et ses conseils peuvent vous être des plus précieux. La plupart des banques comptent d'ailleurs sur le franchiseur pour présélectionner les candidats et n'étudieront pas votre dossier tant que vous n'aurez pas été accepté. Le franchiseur connaît leurs exigences et fera en sorte que vous présentiez une proposition solide. En fait, la plupart d'entre eux n'octroient pas de franchise tant que le financement n'est pas garanti. Ils veulent être sûrs que leurs franchisés obtiendront les meilleures conditions possibles, Il y va de leur intérêt comme du vôtre.

---

## Conclusion

Nous l'avons déjà dit, acheter une franchise, c'est s'associer à un franchiseur. Veillez donc à choisir soigneusement votre partenaire. Le succès de votre entreprise dépendra dans une très grande mesure de la qualité de vos rapports et de l'assistance que vous recevrez de lui.

Solution de rechange à la fondation d'une entreprise, la franchise exige de son dirigeant des qualités et des compétences assez semblables à celles du chef de PME. À bien des égards, en effet, vous êtes votre propre patron : c'est vous qui prenez toutes les décisions d'exploitation courantes, vous qui fixez les buts à long terme de l'entreprise. Vous travaillez donc beaucoup. *Votre ténacité* et *votre* zèle détermineront le sort de votre entreprise.

Cela dit, le franchiseur imposera ses normes et ses procédures, contrôlera d'assez près l'approvisionnement et s'attendra à un certain rendement. Vous devrez aussi respecter scrupuleusement le modèle franchisé qui vous aura été fourni.

Donc, réfléchissez bien avant d'opter pour le franchisage. La formule vous permettra-t-elle d'atteindre vos objectifs personnels et professionnels? Le rapport franchiseur-franchise vous convient-il? Si, après avoir analysé tous les avantages et inconvénients, vous répondez oui à ces deux questions (et scrutez à la loupe les offres qui vous intéressent), le franchisage fera sans doute votre bonheur et votre fortune.

## Demandez conseil à un expert

Même en appliquant à la lettre les recommandations de cette brochure, vous ne pourrez totalement vous dispenser des services d'experts. Vous aurez toujours besoin de conseils professionnels pour résoudre les problèmes propres à votre entreprise et exploiter au mieux les possibilités qui s'offrent à elle.

## Consultez votre directeur de compte de la Banque Royale

Permettez-nous enfin de vous rappeler que votre directeur de compte se fera un plaisir de vous aider à résoudre tout problème de gestion financière concernant votre entreprise. Au fil des ans, la Banque Royale a eu l'honneur de collaborer étroitement avec plusieurs milliers d'entrepreneurs canadiens. Elle connaît donc très bien leurs besoins et saura vous offrir plus que la norme en matière de services bancaires.



## Coût total de l'ouverture d'une franchise

### A. Coût de la vie (chiffre annuel)

jusqu'à ce que l'entreprise puisse payer des salaires \$ \_\_\_\_\_

### B. Frais d'établissement

Droit d'entrée et fonds de publicité \$ \_\_\_\_\_

Honoraires d'aménagement \$ \_\_\_\_\_

Améliorations locatives \$ \_\_\_\_\_

Matériel et enseigne \$ \_\_\_\_\_

Charges payées d'avance \$ \_\_\_\_\_

Frais d'exploitation antérieurs à l'ouverture \$ \_\_\_\_\_

Biens-fonds \$ \_\_\_\_\_

Frais divers \$ \_\_\_\_\_

Frais d'établissement totaux \$ \_\_\_\_\_

### C. Frais d'exploitation

De l'ouverture au point d'équilibre \$ \_\_\_\_\_

D. Financement total nécessaire (A + B + C) \$ \_\_\_\_\_

E. Moins : Investissement personnel \$ \_\_\_\_\_

F. Financement net à trouver \$ \_\_\_\_\_

Ce tableau devrait vous permettre d'évaluer le montant que vous devrez vous procurer à l'extérieur pour pouvoir acheter une franchise. Votre proposition de financement comprendra en outre des résultats pro forma sur trois ans, un bilan d'ouverture et une analyse de trésorerie sur 24 mois.

# Aide-mémoire du franchisé

Voici une série de questions auxquelles vous devez absolument trouver réponse avant d'acheter une franchise.

## Section A

### Le franchiseur

Cochez quand vous êtes satisfait

1. Depuis combien de temps le franchiseur est-il en activité?
2. Depuis combien de temps fait-il du franchisage?
3. Est-il affilié à une autre société? Si oui, laquelle? La société mère franchise-t-elle d'autres produits ou services?
4. Quelle est la situation financière actuelle du franchiseur?
5. Avez-vous reçu les derniers états financiers vérifiés du franchiseur?
6. Qui sont les administrateurs et dirigeants du franchiseur et quelle est leur expérience des affaires?
7. Le franchiseur a-t-il la réputation de traiter correctement ses franchisés? Ses clients?
8. Que disent du franchiseur : la Chambre de commerce? le Bureau d'éthique commerciale? Dun & Bradstreet? sa banque?
9. Combien de franchises a créé le franchiseur? A-t-il des projets d'expansion ou de diversification?
10. Quel effet une expansion aurait-elle sur vos relations avec lui?
11. Quelles innovations a-t-il apportées à son système depuis qu'il s'est lancé dans le franchisage?
12. Est-il très exigeant dans le choix de ses franchisés? S'est-il renseigné sur votre compte?

## Section B

### Le produit ou service

Cochez quand vous êtes satisfait

1. Le produit ou service est-il original? Répond-il à un besoin précis dans votre marché?
2. Quel est le volume des ventes? Est-il en hausse ou en baisse?
3. Ce produit ou service vous intéresse-t-il personnellement?
4. Depuis combien de temps est-il commercialisé?
5. Est-il commercialisable dans votre région?
6. Par rapport aux produits ou services semblables déjà sur le marché, son prix est-il concurrentiel?
7. Avez-vous étudié les normes et règlements fédéraux et provinciaux applicables?
8. Le produit est-il garanti? Si oui, qui est responsable de ces garanties : le franchiseur ou les franchisés?
9. Le produit est-il breveté ou protégé par une marque de commerce ou un droit d'auteur?
10. Avez-vous fait enquête sur les entreprises et les produits ou services concurrents dans votre région?

## Section C

### Territoire et point de vente

Cochez quand vous êtes satisfait

1. De quel type d'exclusivité bénéficieriez-vous dans votre zone? Le franchiseur pourrait-il ouvrir d'autres franchises ou établissements pilotes non loin du vôtre?
2. Dans quelles circonstances votre territoire pourrait-il être agrandi ou réduit?
3. Avez-vous évalué le potentiel commercial de votre territoire?
4. Le franchiseur vous a-t-il fourni des renseignements – statistiques démographiques, potentiel de croissance des cinq prochaines années – pour vous aider dans cette tâche?
5. Avez-vous dressé un profil des habitants de votre territoire – âge, revenu, profession, etc.?

## Section D

### L'opinion des franchisés actuels

Cochez quand  
vous êtes  
satisfait

Vous poserez les questions suivantes aux franchisés auxquels vous téléphonerez ou rendrez visite.

1. Quel investissement exige le franchiseur?
2. Avez-vous eu des frais occultes ou imprévus?
3. Êtes-vous satisfait de la qualité des marchandises fournies par le franchiseur?
4. Êtes-vous satisfait du rapport qualité-prix?
5. Le franchiseur livre-t-il dans les délais convenus?
6. Combien de temps vous a-t-il fallu pour que vos revenus dépassent vos dépenses d'exploitation?
7. Combien de temps vous a-t-il fallu avant que la franchise ne rémunère raisonnablement vos services de gestion?
8. Votre franchise est-elle aussi rentable que vous l'espérez?
9. Quelle formation le franchiseur vous a-t-il donnée, à vous et à votre personnel? Est-ce qu'elle correspondait à vos attentes? Où a-t-elle-été donnée?
10. Avez-vous déjà eu un désaccord grave avec le franchiseur? À quel sujet? L'affaire s'est-elle réglée à l'amiable?
11. Le franchiseur répond-il avec diligence et bonne grâce aux questions que vous lui posez ou aux demandes que vous lui faites?
12. Êtes-vous satisfait de l'assistance technique que vous recevez dans les domaines du marketing, de la promotion et de la publicité?
13. Si vous pouviez modifier votre contrat, qu'y changeriez-vous?
14. Conseilleriez-vous à quelqu'un de se joindre au réseau de votre franchiseur?
15. Comment vous y êtes-vous pris pour rentabiliser votre franchise?

## Section E

### Le contrat de franchise

Cochez quand  
vous êtes  
satisfait

1. Vous protège-t-il aussi bien qu'il protège le franchiseur? Les droits et obligations des deux parties y sont-ils clairement énoncés?
2. Précise-t-il le genre et la taille de l'exploitation que vous devrez gérer?
3. La nature, la durée, le coût et l'ampleur de votre formation y sont-ils stipulés?
4. Les montants que vous devrez verser au franchiseur y sont-ils indiqués? Et plus spécifiquement :
  - a) le droit d'entrée
  - b) toute annuité due au franchiseur
  - c) les redevances (en pourcentage du chiffre d'affaires)
  - d) le pourcentage mensuel du chiffre d'affaires consacré à la publicité
  - e) les honoraires des services courants fournis par le franchiseur
5. Devez-vous vous approvisionner pour l'essentiel auprès du franchiseur ou d'un fournisseur désigné?
6. Devez-vous acheter pour un montant minimum de marchandises au franchiseur chaque année?
7. Qu'arriverait-il s'il y avait arrêt de l'approvisionnement? Pourriez-vous vous fournir auprès d'autres sources?
8. Avez-vous des droits sur les innovations futures du franchiseur?
9. Devez-vous réaliser un chiffre d'affaires annuel minimum? Cet objectif est-il raisonnable?
10. Quels états devez-vous présenter au franchiseur?
11. Le contrat reprend-il les promesses que le franchiseur vous avait faites verbalement pendant l'entrevue?
12. Le franchiseur s'occupera-t-il d'obtenir les autorisations fédérales et provinciales nécessaires?
13. Le contrat peut-il être renouvelé? Si oui, à quelles conditions?
14. Si vous louez le point de vente, la durée du bail sera-t-elle égale à celle du contrat de franchise? Pourrez-vous renouveler le bail si vous renouvelez la franchise?



15. Êtes-vous chargé de construire ou de rénover le point de vente? Si oui, le franchiseur vous donnera-t-il des plans et un cahier des charges? Pourrez-vous les modifier?
16. Êtes-vous en mesure de délimiter partiellement ou totalement votre territoire et de choisir votre point de vente?
17. Pouvez-vous ouvrir plusieurs établissements sur votre territoire?
18. Pouvez-vous céder votre participation dans la franchise avec le consentement du franchiseur?
19. Pourriez-vous conserver les bénéfices que vous réaliseriez éventuellement sur cette vente? Comment serait calculé le prix de vente?
20. Pouvez-vous mettre fin au contrat en cas de force majeure?
21. Si vous rompez le contrat, devrez-vous payer des frais de résiliation?
22. Quand et comment le franchiseur peut-il mettre fin au contrat?
23. Comment, alors, seriez-vous indemnisé de l'achalandage de votre entreprise?
24. Si vous manquiez à une clause du contrat, combien de temps auriez-vous pour corriger la situation?
25. Un arbitrage est-il prévu en cas de violation du contrat?
26. Si vous mouriez ou tombiez gravement malade, qu'arriverait-il à votre entreprise? Le contrat règle-t-il clairement les problèmes de succession?
27. Vous sera-t-il interdit de mener une autre activité commerciale pendant la durée du contrat?
28. Vous sera-t-il interdit de créer ou d'acheter une entreprise concurrente pendant un certain nombre d'années après la fin du contrat? De travailler pour une telle entreprise?
29. Êtes-vous sûr que le franchisage vous apportera quelque chose que vous ne pourriez pas obtenir indépendamment?

## Section F

### L'assistance technique du franchiseur

Cochez quand vous êtes satisfait

1. Le franchiseur vous aidera-t-il à financer l'achat de la franchise? Combien vous en coûtera-t-il?
2. Vous aidera-t-il à choisir un site convenable?
3. Vous aidera-t-il à négocier le bail, si vous louez à un tiers?
4. Est-ce lui qui signera le bail pour ensuite vous sous-louer le local?
5. A-t-il établi un programme de formation permanente pour vos futurs employés?
6. Vous enverra-t-il du personnel pour vous aider à gérer la franchise dans les semaines qui suivront l'ouverture?
7. Quel genre de soutien administratif recevrez-vous?
8. Le coût de cette assistance est-il compris dans les redevances ou facturé séparément?
9. En cas d'urgence, le franchiseur mettra-t-il à votre disposition du personnel qualifié?
10. Quels services de publicité et de promotion des ventes vous offre-t-il?
11. Qu'aurez-vous à dire sur le genre et le coût de la publicité locale?
12. Le franchiseur vous aidera-t-il à établir vos stocks d'ouverture? À faire vos achats? À contrôler vos stocks?
13. Pourrez-vous obtenir des délais de paiement pour le renouvellement des stocks ou devrez-vous payer sur livraison?
14. Le franchiseur fournit-il des maquettes et des instructions pour réaliser les affiches et les présentoirs du point de vente?
15. Les procédures administratives et comptables sont-elles simples et bien exécutées? Disposerez-vous de manuels et de systèmes?