

LE FRANCHISAGE, L'ENTREPRENEURIAT ENCADRÉ*

AVANT-PROPOS

Le franchisage est une formule d'exploitation commerciale qui présente de grands avantages ainsi que plusieurs inconvénients.

Il s'agit d'une symbiose entre, d'une part, un franchiseur qui possède un concept d'affaires dont il contrôle l'intégrité et, d'autre part, un franchisé qui utilise ce concept pour en tirer un maximum de bénéfices tout en minimisant ses risques.

Il est important de noter que nous n'avons pas écrit qu'il n'y avait en franchisage aucun risque d'échec. Toute entreprise, qu'elle soit franchisée ou non, comporte une part de risque que la ou les personnes qui la mettent sur pied doivent être prêtes à assumer. Cependant, au sein d'un réseau de franchises professionnel et bien mené, les risques d'échec sont beaucoup moindres que ceux d'une entreprise indépendante.

Il est aussi important de tenir compte du fait que la possibilité pour un franchisé de bénéficier des avantages dépend en grande partie des caractéristiques propres du franchiseur et du réseau de franchises auquel il décidera d'adhérer. Afin d'illustrer quelque peu ce propos, disons que la possibilité pour un franchisé de bénéficier de la notoriété déjà acquise par un réseau sera presque inexistante si le franchisé adhère à un réseau de franchises tout nouveau et encore inconnu dans le marché dans lequel le franchisé désire s'établir.

Tant le franchiseur que le franchisé doivent comprendre et accepter leurs missions respectives et leurs obligations réciproques.

* Document préparé en 1993 et mis à jour en mai 1996 par M. Guy Bérubé, Me Jean H. Bourret, M. François Cournoyer, Me Jean H. Gagnon et M. F. Georges Sayegh pour le ministère de l'Industrie, du Commerce, de la Science et de la Technologie, puis révisé en novembre 2002 par la Direction du commerce du ministère des Finances, de l'Économie et de la Recherche.

Ce document d'information contient uniquement des renseignements de base, destinés seulement à favoriser les premières réflexions d'éventuels franchisés ou franchiseurs.

Dans ce document, le masculin est utilisé de façon générique, sans aucune discrimination.

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION

PARTIE I – LES PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES DE LA RELATION DE FRANCHISE

A- LES ORIGINES DE LA FRANCHISE

B- LES PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES DE LA RELATION DE FRANCHISE

- 1. Le franchiseur et sa formule**
- 2. Le franchisé**
- 3. La relation juridique et commerciale entre le franchiseur et le franchisé**
- 4. Les apports du franchiseur**
- 5. Les apports du franchisé**

C- POURQUOI LE FRANCHISAGE RÉUSSIT-IL?

D- LA LOI PROTÈGE-T-ELLE FRANCHISEURS ET FRANCHISÉS

PARTIE II – POURQUOI DEVENIR FRANCHISEUR, QUI PEUT LE DEVENIR ET COMMENT FAIRE?

A- LES AVANTAGES ET LES INCONVÉNIENTS DU FRANCHISAGE POUR LE FRANCHISEUR

- 1. Les avantages**
- 2. Les inconvénients**

B- DEUX MAUVAISES RAISONS DE VOULOIR DEVENIR FRANCHISEUR

- 1. Le manque de capital et de liquidité**
- 2. La diminution des efforts devant être consacrés à l'entreprise**

C- QUI PEUT DEVENIR UN BON FRANCHISEUR?

D- COMMENT DEVENIR FRANCHISEUR

PARTIE III – POURQUOI DEVENIR FRANCHISÉ, QUI PEUT LE DEVENIR ET COMMENT FAIRE?

A- LES AVANTAGES ET LES INCONVÉNIENTS DU FRANCHISAGE POUR LE FRANCHISÉ

- 1. Les avantages**
- 2. Les inconvénients**

B- QUI PEUT DEVENIR UN BON FRANCHISÉ?

C- COMMENT BIEN CHOISIR UNE FRANCHISE?

PARTIE IV – LES PRINCIPAUX PIÈGES DU FRANCHISAGE, COMMENT LES RECONNAÎTRE ET LES ÉVITER?

A- FAUSSE APPARENCE DE FACILITÉ

- B- CONCEPT NON ÉPROUVÉ**
- C- INTERMÉDIAIRES**
- D- STABILITÉ FINANCIÈRE DU FRANCHISEUR**
- E- PRODUIT OU SERVICE NOUVEAU OU CYCLIQUE**
- F- MAUVAISE SÉLECTION DE FRANCHISÉ**
- G- ACHAT OU DÉMARRAGE IMPULSIF**
- H- PRÉVISIONS FINANCIÈRES**
- I- COMMUNICATIONS INADÉQUATES**
- J- SERVICES INSUFFISANTS OU INADÉQUATS**
- K- MANQUE D'UNIFORMITÉ**
- L- PUBLICITÉ ET PROMOTION DÉFICIENTES**
- M- MANQUE DE PERSPECTIVE À LONG TERME**
- N- ENGAGEMENT DU FRANCHISÉ**
- O- DÉPÔT INITIAL**
- P- FRAUDE**

PARTIE V – LE CONTRAT ET LES AUTRES DOCUMENTS JURIDIQUES

- A- LA DEMANDE DE FRANCHISE**
- B- LA CONVENTION DE FRANCHISE**
- C- LES AUTRES CONTRATS**

CONCLUSION

ANNEXE : LISTE DES VÉRIFICATIONS DU FRANCHISÉ

- A- APTITUDES PERSONNELLES**
- B- CHOIX D'UN FRANCHISEUR**
- C- RENTABILITÉ DU RÉSEAU DE FRANCHISES**
- D- DISCUSSIONS AVEC D'AUTRES FRANCHISÉS**
- E- SITE DE L'ÉTABLISSEMENT**
- F- LE CONTRAT**

GLOSSAIRE

INTRODUCTION

Ce document d'information s'adresse à tous ceux qui envisagent de se lancer dans le monde du franchisage et désirent en connaître les grandes règles. On y retrouve plusieurs aspects qui visent tant le franchiseur que le franchisé éventuels. Il n'y a rien à cacher, et chacun a intérêt à connaître et comprendre les préoccupations de l'autre afin que tous deux vivent une relation harmonieuse et sans surprise.

Le franchisage est un monde à la fois fascinant et, en apparence, simple. Plusieurs entreprises et personnes se sont d'ailleurs laissés prendre au piège de cette facilité apparente.

De fait, le franchisage est une activité complexe et toute décision de s'engager dans ce domaine, que ce soit à titre de franchiseur ou de franchisé, doit être sérieusement mûrie, puisqu'il est très difficile de revenir en arrière une fois les premiers pas franchis.

De façon pratique, disons que le franchisage est une méthode permettant de posséder et d'exploiter une entreprise, mais ce n'est pas la seule. À ce titre, et, bien que ses succès de la dernière décennie démontrent bien qu'elle possède des avantages certains, elle n'est pas entièrement dépourvue d'inconvénients et ne convient pas à toutes les situations.

Le but du présent document est donc de présenter le franchisage et de vous transmettre quelques notions de base sur le mode de fonctionnement de cette façon de posséder et d'exploiter une entreprise.

L'utilité, voire la nécessité, d'un tel document, apparaît clairement lorsque, cas après cas, les experts de l'industrie confirment que la très vaste majorité des expériences malheureuses connues, par des franchiseurs et par des franchisés au cours des dernières années, auraient pu être évitées si ceux-ci s'étaient adéquatement préparés à assumer leurs rôles respectifs (ainsi que les responsabilités importantes qui en découlent) et avaient bien planifié et préparé leur projet de franchisage.

Nous verrons d'abord quelles sont les principales caractéristiques de la relation entre un franchiseur et un franchisé (partie I), pourquoi une entreprise devient un franchiseur et qui peut devenir un bon franchiseur (partie II), pourquoi un futur entrepreneur devient un franchisé et comment choisir une franchise (partie III), les principaux écueils qui guettent le nouveau franchiseur et le futur franchisé dans leurs démarches respectives (partie IV), ainsi que les principaux éléments des documents juridiques encadrant généralement la relation entre un franchiseur et un franchisé (partie V). Finalement, l'annexe présente une série de questions que devrait se poser le franchisé au fil de sa démarche, afin de bien vérifier son choix, de même qu'un glossaire des termes employés par l'industrie du franchisage.

PARTIE I- LES PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES DE LA RELATION DE FRANCHISE

A - LES ORIGINES DE LA FRANCHISE D'EXPLOITATION

Bien que sa grande popularité au cours de la dernière décennie puisse laisser croire à certains que le franchisage est une nouvelle méthode de posséder et d'exploiter une entreprise, il n'en est rien.

En fait, la « franchise » tire son nom et ses origines du Moyen Âge alors que les rois de France accordaient à des villes ou à des corporations de marchands des « franchises » leur donnant certains droits d'exploitation. Ainsi la Compagnie des Cent Associés et la Compagnie de la Baie d'Hudson ont, à l'origine, obtenu des « franchises » qui leur ont permis d'entreprendre leurs activités commerciales au Canada.

Vers la fin du XIX^e siècle, certaines entreprises d'avant-garde ont eu recours à des formes rudimentaires du franchisage. L'on vit donc alors apparaître la formule d'associés gérants de la chaîne F. W. Woolworth, le réseau d'agents locaux de la Singer Sewing Machine Company et le regroupement d'achats, d'enseignes et de publicité du groupe de pharmaciens Rexall.

Avec l'industrialisation grandissante qui marqua le début du XX^e siècle, plusieurs virent dans le franchisage un moyen moderne de faire face à certains défis majeurs que leur posait alors la distribution de produits sur un immense territoire.

Durant cette période, le franchisage alors utilisé connut donc un essor important surtout dans les domaines de la distribution de produits pétroliers (les essenceries), d'automobiles (les concessionnaires) et de boissons gazeuses (les embouteilleurs locaux).

La forme de franchisage alors utilisée n'était pas la franchise d'exploitation mais plutôt ce que l'on qualifie aujourd'hui de « franchisage de produits ». En effet, dans ce type de franchisage, le rôle du franchiseur consistait surtout à apporter le produit au franchisé et celui du franchisé d'en assurer la distribution sur son territoire local. Le franchiseur était donc généralement le fabricant du produit ou un grossiste qui s'assurait, au moyen du franchisage, d'un réseau de distribution identifié à son ou ses produits.

La forme moderne du franchisage (la « franchise d'exploitation ») a connu, quant à elle, ses origines vers le début des années 50. À ce moment-là, certains entrepreneurs se sont aperçus qu'au-delà des avantages qu'il présentait pour la distribution des produits, le franchisage pouvait être un véhicule très bien adapté à la diffusion d'un savoir-faire particulier : la formule d'affaires.

La théorie derrière l'action de ces nouveaux franchiseurs (parmi lesquels on retrouve les fondateurs des réseaux Howard Johnson, Dunkin' Donuts, McDonald, Poulet frit à la Kentucky, Rôtisseries St-Hubert et M. Muffler) était que le franchisage pouvait être utilisé avec succès afin de diffuser sur une grande

échelle une formule à succès. De cette façon, il était possible de lier ensemble le savoir-faire d'une entreprise gagnante avec les économies et les efforts d'entrepreneurs locaux pour ainsi multiplier les gains de tous.

Cette nouvelle approche du franchisage lui a permis de s'étendre dans presque tous les secteurs du commerce de détail puis dans le secteur des services.

B - LES PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES DE LA RELATION DE FRANCHISE

Pour bien saisir ce en quoi consiste la relation de franchise, voyons ses cinq constituantes majeures :

- (1) le franchiseur et sa formule;
- (2) le franchisé;
- (3) la relation juridique et commerciale entre le franchiseur et le franchisé;
- (4) les apports du franchiseur;
- (5) les apports du franchisé.

1. Le franchiseur et sa formule

Le franchiseur est une entreprise ayant mis au point une formule particulière d'exploitation d'une entreprise.

Cette formule particulière doit comporter les caractéristiques suivantes :

- Être propre à ce franchiseur.
- Être « différenciée ». Les clients actuels et potentiels doivent pouvoir la reconnaître aisément parmi ses concurrents actuels ou potentiels. Par exemple, on peut facilement différencier un restaurant Giorgio d'un restaurant Pacini même s'ils œuvrent tous deux dans le même marché.
- Être fructueuse. L'attrait principal qui peut amener un franchisé à verser des sommes d'argent importantes au franchiseur et à se lier à long terme avec lui est la conviction du franchisé que la formule du franchiseur lui permettra, même après le paiement des sommes exigées par ce dernier, de tirer un meilleur profit de l'exploitation de son entreprise franchisée que s'il démarrerait seul une entreprise indépendante dans le même domaine d'activité.
- Avoir été expérimentée. Plusieurs expériences infructueuses ont démontré que le franchisage ne convenait absolument pas à la diffusion d'idées ou de concepts théoriques. Un franchisé n'a pas pour rôle de faire des essais. C'est plutôt un entrepreneur peu familier avec un domaine d'activité et qui paie des sommes importantes au franchiseur afin que ce dernier le guide dans l'implantation, le démarrage et l'exploitation de son entreprise franchisée. Le franchiseur doit donc être en mesure de rendre ce service au franchisé. Pour ce faire, il doit avoir bien rodé sa formule en l'ayant

auparavant utilisée activement dans l'exploitation d'un ou plusieurs points de vente ou de service.

- Ne pas pouvoir être aisément copiée sous tous ses aspects, soit parce que la méthode elle-même ou l'un ou plusieurs de ses aspects importants font l'objet d'une protection juridique, soit parce que certains éléments importants de la formule sont confidentiels et ne peuvent être facilement reproduits.
- Être « transmissible ». Les facteurs de succès de la formule doivent pouvoir être retransmis à d'autres points de vente ou de service et à d'autres personnes. D'ailleurs le franchiseur devra posséder les outils nécessaires pour que cette transmission des facteurs de succès de sa formule puisse véritablement se faire.

2. Le franchisé

Le franchisé est une personne ou une compagnie qui souhaite démarrer une entreprise tout en bénéficiant du savoir-faire et de la formule d'un franchiseur.

Bien que, le plus souvent, un franchisé se lie à un franchiseur afin de démarrer une nouvelle entreprise selon la formule du franchiseur, il y a aussi des cas où le nouveau franchisé acquiert du franchiseur ou d'un franchisé un établissement déjà en exploitation. Il arrive aussi que le nouveau franchisé soit un entrepreneur possédant déjà un établissement indépendant qu'il désire convertir en un établissement franchisé.

3. La relation juridique et commerciale entre le franchiseur et le franchisé

La première caractéristique du franchisage est que l'entreprise du franchiseur et celle du franchisé sont juridiquement indépendantes l'une de l'autre.

Ceci ne signifie pas cependant que le franchisé est libre de faire tout ce qui lui plaît. En effet, le contrat de franchise contiendra plusieurs obligations et plusieurs restrictions faisant que le franchisé sera généralement tenu de respecter les règles et directives du franchiseur quant à la gestion et à l'exploitation de son entreprise franchisée.

La notion d'indépendance juridique signifie plutôt que l'entreprise du franchisé appartient en propre à ce dernier et non pas au franchiseur. Le lien qui existe entre le franchiseur et le franchisé est d'ordre contractuel (c'est-à-dire selon les règles convenues par contrat entre eux) et non pas structurel (en ce sens que, légalement, le franchisé est le seul propriétaire et exploitant de son entreprise).

Ce sera donc dans le contrat de franchise (et dans le manuel d'exploitation qui en est le complément fonctionnel) que l'on devra rechercher les droits et les obligations auxquels le franchiseur et le franchisé ont respectivement accepté de s'assujettir dans le cadre de la relation de franchise, d'où l'importance primordiale de cette convention pour les deux parties.

Bien que les contrats utilisés par différents franchiseurs puissent comporter plusieurs similitudes, il ne faudra pas croire qu'il s'agit là de contrats uniformes et identiques. En effet, chaque franchiseur doit faire établir son propre contrat selon les caractéristiques particulières de son secteur d'activité et de son mode de fonctionnement propre.

Cette constatation implique qu'un franchiseur ne peut, sans risques majeurs, tout simplement utiliser un texte de convention de franchise tiré d'un livre ou copié d'un concurrent, puisque ce texte peut ne pas convenir à son mode de fonctionnement particulier. Également, un franchisé ne devrait jamais tenir pour acquis que le texte de la convention de franchise d'un franchiseur est identique aux textes utilisés par d'autres franchiseurs œuvrant dans le même domaine d'activité.

Par conséquent, les paragraphes ci-après portant sur les contributions respectives du franchiseur et du franchisé à une relation de franchise *ne doivent servir qu'à titre d'illustration générale des rôles respectifs d'un franchiseur et d'un franchisé*. Seules une lecture attentive et une compréhension complète de la convention de franchise utilisée par un franchiseur donné, pourra permettre de bien saisir les droits et les obligations respectifs du franchiseur et du franchisé qui désirent conclure cette convention entre eux.

4. Les apports du franchiseur

Comme pour tout autre contrat, la convention de franchise doit énoncer les principaux apports que chacune des parties, franchiseur et franchisé, convient d'investir dans la relation juridique entre eux.

L'apport primordial du franchiseur à la relation de franchise consiste en la divulgation au franchisé de sa formule d'affaires particulière ainsi qu'en l'autorisation que le franchiseur accorde au franchisé d'utiliser celle-ci, pour le terme et dans le territoire stipulés au contrat, pour les fins de l'exploitation de son entreprise franchisée, en autant évidemment que le franchisé respecte ses propres engagements aussi prévus au contrat.

De même le franchiseur autorisera le franchisé à faire usage des noms commerciaux, marques de commerce, enseignes et autres modes d'identification de son réseau de franchises et, donc, à bénéficier par le fait même de la notoriété qui peut y être rattachée.

Dans un très grand nombre d'ententes contractuelles de franchisage, ces apports essentiels du franchiseur s'accompagneront de services accessoires que le franchiseur conviendra de rendre, sous une forme ou une autre, au franchisé. Parmi ces services accessoires, l'on retrouvera le plus souvent :

- la remise par le franchiseur au franchisé au début de la relation et la mise à jour constante par la suite du manuel d'exploitation, lequel représente pour le franchisé le livre de référence complet pour tout ce qui concerne la formule d'affaires du franchiseur et les règles administratives que doit respecter le franchisé dans la conduite de son entreprise;
- une formation initiale théorique et pratique permettant au franchisé ainsi que, dans plusieurs cas, à ses principaux employés de pouvoir bien comprendre et assimiler la formule du franchiseur;
- une assistance dans la sélection du site de l'entreprise du franchisé, ce qui peut souvent comprendre aussi une aide et des conseils dans la négociation du bail pour cet emplacement;
- une aide et des conseils pour tout ce qui concerne la phase d'implantation, de construction, d'aménagement, d'acquisition et d'installation de l'équipement et du mobilier et, de décoration de l'établissement du franchisé, ce qui inclut souvent des recommandations sur le choix des fournisseurs approuvés par le franchiseur, la fourniture de plans et de devis standards et un suivi de tout ce processus par un représentant du franchiseur qualifié en matière d'implantation de nouveaux établissements;
- une assistance complète et intensive lors de toutes les étapes préparatoires à l'ouverture de l'établissement du franchisé, au moment de l'ouverture et dans les premiers jours d'exploitation afin de procurer au franchisé tout le soutien dont il aura besoin dans cette phase critique;
- la gestion de l'approvisionnement (initial et continu) des établissements du réseau autant en produits qu'en services nécessaires à leur exploitation, cette gestion comprenant la négociation de conditions d'approvisionnement avantageuses auprès des fournisseurs autorisés par le franchiseur à vendre aux franchisés;
- des fonctions de recherche et de développement pour l'ensemble du réseau de franchises, ce qui est indispensable pour que le réseau continue de progresser et puisse faire face avec succès aux contraintes inévitables d'un marché en changement toujours plus rapide;
- la gestion des plans et programmes de publicité et de marketing du réseau, à l'exception de la publicité purement locale faite par le franchisé; ce service inclura généralement la gestion par le

franchiseur des fonds versés par les franchisés au fonds de publicité nationale;

- la formation continue et la mise à jour régulière de la formation du franchisé et de ses principaux employés;
- l'inspection régulière de l'ensemble des établissements franchisés afin de maintenir de hauts standards de qualité parmi les établissements franchisés et de corriger rapidement tout problème à cet égard;
- un soutien constant au franchisé; les formes que prend ce soutien pouvant être fort variées selon les caractéristiques propres au réseau.

5. Les apports du franchisé

En contrepartie des apports du franchiseur à la relation de franchise, le franchisé devra aussi y investir des apports fort substantiels que l'on peut répartir en quatre catégories principales :

tout le capital requis pour le démarrage et l'exploitation de son entreprise;
le versement au franchiseur de sommes d'argent importantes, (notamment le droit initial, la redevance et la contribution au fonds de publicité nationale) autant au début que tout au long de la relation de franchise;

l'obligation d'investir toute l'énergie requise au succès de son établissement;

l'engagement de respecter intégralement la formule et les directives du franchiseur et, de ne pas dévier des règles édictées par le franchiseur.

Pour bien saisir toute la portée des apports du franchisé, l'on doit comprendre que celui-ci est le seul propriétaire et exploitant de son entreprise franchisée. À ce titre, il est responsable d'y investir tout le capital et tous les efforts que celle-ci peut requérir et il devra aussi assumer tout le risque d'affaires inhérent à celle-ci.

Par ailleurs, le franchisé est aussi un entrepreneur qui a choisi d'adopter une formule d'affaires élaborée et gérée par un franchiseur. Il devra donc assumer les conséquences de ce choix, dont la principale est qu'il devra se conformer à la lettre à la formule (ainsi qu'aux modifications que celui-ci pourra décider d'y apporter) et aux directives du franchiseur. A contrario, souvent le franchisé ne pourra faire usage de sa créativité dans l'exploitation de son entreprise, puisque la nécessité de préserver l'uniformité entre les différents établissements franchisés d'un même réseau a comme conséquence qu'une idée devra être acceptée par le franchiseur avant de pouvoir être implantée dans un établissement.

Ces contraintes extrêmement sérieuses imposées au franchisé par le contrat de franchise, démontrent l'importance du degré de confiance très élevé que doit avoir le franchisé dans son franchiseur.

Pour le franchisé, la décision de se lier par un contrat de franchise peut bien être une des décisions les plus importantes de toute sa vie.

C - POURQUOI LE FRANCHISAGE RÉUSSIT-IL ?

Indépendamment des motifs qui peuvent décider une entreprise à franchiser ou un entrepreneur à se joindre à un réseau de franchises, motifs que nous verrons dans les parties suivantes, le succès du franchisage réside vraisemblablement dans le fait que, dans une même structure, les forces de l'entrepreneuriat local se combinent à celles de la grande entreprise.

En effet, dans chaque établissement franchisé l'on retrouve un entrepreneur ayant à cœur le succès de son entreprise. Le succès ou l'échec de cet entrepreneur ne dépendant directement que de celui de son établissement, cet entrepreneur sera généralement beaucoup plus motivé au travail et intéressé à la qualité de sa gestion que ne le serait un simple gérant.

En pratique, cela peut se traduire par un service à la clientèle à la fois plus personnalisé et de meilleure qualité, une diminution des pertes et des vols, et l'acceptation par le franchisé d'une charge de travail que n'accepterait presque aucun employé. En résumé, l'entreprise franchisée bénéficie de l'apport constant d'une personne dont le but principal de sa vie professionnelle est le succès de cette entreprise.

D'autre part, contrairement à l'entrepreneur indépendant, le franchisé bénéficie d'une formation, d'un savoir-faire et de services que l'on ne retrouve généralement que dans de grandes entreprises.

Ainsi, le fait que le franchisé puisse faire usage de la formule d'affaires gagnante et préalablement éprouvée du franchiseur lui évitera de commettre plusieurs des erreurs de départ, souvent commises par de nouveaux entrepreneurs indépendants. À titre d'illustration, nous pourrions dire que pour l'entreprise franchisée la route est déjà tracée et pavée, alors que l'entrepreneur indépendant doit lui-même trouver, tracer et défricher sa route dans la jungle du monde des affaires.

Encore plus, de par les services qui lui sont rendus par le franchiseur et de par le nombre d'établissements du réseau, le nouveau franchisé pourra aussi généralement bénéficier des avantages suivants qui ne sont habituellement accessibles qu'aux plus grandes entreprises :

- la notoriété déjà acquise du réseau d'établissements auquel il adhère;
- la force économique de l'ensemble des franchisés du réseau, cette force pouvant se traduire par des économies d'échelle pour les achats d'équipements, de produits et de services;
- l'impact plus grand des efforts de promotion et de publicité du réseau et, notamment, l'accès, grâce au fonds de publicité nationale, à des outils

publicitaires qui ne sont pas accessibles à la nouvelle entreprise indépendante (études de marché complètes, conception professionnelle des messages publicitaires, médias électroniques de publicité, etc.);

- la fonction recherche et développement assumée par le franchiseur dans la mesure où celui-ci joue bien son rôle, dont doivent trop souvent se priver les nouvelles entreprises indépendantes et qui est pourtant si importante à leur avenir.

Deux facteurs additionnels peuvent aussi aider à mieux comprendre pourquoi le franchisage a si bien réussi au cours des dernières années.

Premièrement, tout franchiseur sérieux n'accepte pas d'accorder une franchise à une personne qui ne possède pas le capital et les capacités requises pour posséder un établissement franchisé de son réseau. Or, le manque de capital suffisant a maintes fois été identifié comme l'une des causes d'échec des nouvelles entreprises.

Deuxièmement, l'entrepreneur franchisé bénéficie d'un réseau de contacts constitué du franchiseur et des autres franchisés. Il peut sans gêne, puisqu'ils ont tous le même intérêt, communiquer et échanger avec eux, et obtenir d'eux de précieux renseignements. En général l'entrepreneur indépendant n'a pas cet avantage. Encore ici, l'isolement dans lequel se retrouve l'entrepreneur est considéré comme l'une des causes d'échec importantes des PME indépendantes.

Cette combinaison entre les avantages de l'entrepreneuriat du franchisé, ceux offerts par la force du nombre des établissements faisant partie d'un même réseau et ceux inhérents aux services offerts par le franchiseur explique pourquoi le franchisage possède une capacité toute particulière de croissance rapide et d'adaptation aux besoins locaux, qui explique en grande partie son succès des dernières années.

Cependant, dans le contexte d'un projet de franchise précis, le franchiseur et le franchisé ne pourront recueillir ces avantages que si chacun a bien compris et joué son rôle dans cette structure parfois complexe à maintenir et à gérer, comme nous le verrons dans les prochaines parties.

D - LA LOI PROTÈGE-T-ELLE FRANCHISEURS ET FRANCHISÉS?

Au Québec, il n'existe présentement aucune loi régissant spécifiquement le franchisage. En fait, les seules provinces canadiennes possédant une législation sur le franchisage sont l'Alberta et l'Ontario.

Cette absence de législation portant directement sur le franchisage signifie d'abord que, légalement parlant, une entreprise peut s'improviser franchiseur et accorder des franchises même si elle ne possède pas une formule d'affaires préalablement éprouvée ou, encore, si elle n'a pas franchi les étapes que nous verrons dans la prochaine partie de ce document. Inversement, aucune

n'accorde au franchiseur des droits ou des privilèges spéciaux pour le cas où un franchisé manquerait à ses obligations contractuelles.

Cette carence législative devrait inciter fortement tout franchiseur ou franchisé à aborder tout projet de franchisage avec le plus grand sérieux et à ne prendre aucune décision relative à un tel projet avant de l'avoir mûrement réfléchi. Dans un tel contexte, le recours à des conseillers financiers et juridiques compétents, expérimentés et consciencieux, malgré leurs honoraires souvent élevés, n'est pas un luxe mais bien un besoin essentiel.

Par contre, l'absence de loi régissant le franchisage ne signifie pas que les parties liées par un tel contrat, se retrouvent nécessairement sans droit ni recours dans l'éventualité où l'une ou l'autre d'entre elles manquerait à ses obligations.

Selon la nature du problème ou du litige, le Code civil qui régit, de façon générale, les droits et obligations découlant des contrats, certaines lois particulières qui ne s'appliquent pas qu'au franchisage (telles que la Loi sur les marques de commerce et la concurrence déloyale, la Loi sur la concurrence, la Loi sur le droit d'auteur, etc.) et, dans certains cas, les lois régissant le domaine d'activité dans lequel opère un réseau de franchises, pourra aider une partie lésée dans le cadre d'une relation de franchisage à faire valoir ses droits.

Il est cependant important de savoir que les recours judiciaires en matière de franchisage sont coûteux et complexes.

Encore plus, ces recours soulèvent souvent des questions fondamentales et fort délicates. Par exemple, comment un franchisé peut-il continuer à exploiter son établissement franchisé pendant la période où se poursuit un débat judiciaire entre lui et son franchiseur? Ils soulèvent aussi d'autres problèmes qui peuvent affecter directement et à court terme la survie même de l'entreprise franchisée, comme la possibilité de recours par la banque ou le bailleur du franchisé si ce dernier tentait de fermer son établissement ou manquait à ses obligations envers eux.

Le franchisage est donc un domaine où l'on ne mettra jamais assez l'accent sur l'importance de la prévention des problèmes éventuels par une saine préparation des deux parties à la relation contractuelle. En effet, la loi ne pourra souvent pas suppléer à l'incurie ou au manque de préparation d'une partie qui se voit plus tard confrontée à une situation malheureuse.

PARTIE II- POURQUOI DEVENIR FRANCHISEUR, QUI PEUT LE DEVENIR ET COMMENT FAIRE?

A - LES AVANTAGES ET LES INCONVÉNIENTS DU FRANCHISAGE POUR LE FRANCHISEUR

1. Les avantages

Vus sous l'angle du franchiseur, les principaux avantages du franchisage sont :

- Le franchisé est généralement plus motivé à faire réussir son entreprise qu'un simple gérant.
- L'autonomie locale du franchisé peut permettre au franchiseur de se dégager, du moins partiellement, des problèmes quotidiens de l'exploitation de chaque point de vente.
- Le nombre des établissements de son réseau peut croître plus rapidement, puisque cette croissance n'est pas freinée par l'importance du capital propre du franchiseur.
- La croissance des ventes étant fonction de l'augmentation du nombre de points de vente et de l'efficacité commerciale de chacun d'entre eux, le franchisage permet de mieux maîtriser ces deux variables stratégiques.
- Le franchisage crée chez le franchiseur une nouvelle source de revenus, tels que les droits initiaux, les redevances etc.
- À cause de l'augmentation plus rapide du nombre de points de vente, le franchisage peut occasionner des économies d'échelle ainsi qu'une répartition plus efficace de certains frais encourus par le franchiseur.
- Plutôt que d'investir une quantité considérable d'argent et de ressources dans la mise en place d'un réseau de succursales ou d'avoir à traiter avec un réseau de distributeurs indépendants sur lequel il n'a aucun contrôle, le franchisage permet au franchiseur de concentrer ses ressources sur les deux éléments clés de son savoir-faire : son produit (ou service) et sa formule d'affaires.
- Le franchisage permet au franchiseur d'entrer plus rapidement en concurrence directe avec les entreprises plus importantes œuvrant dans le même secteur d'activité.

- Le franchiseur et l'ensemble de son réseau sont moins directement affectés par les difficultés ou la fermeture d'un établissement que dans le cas d'un réseau de succursales.
- Grâce au rôle local direct des entrepreneurs franchisés et à la connaissance que chacun a de son propre marché, un réseau de franchisés peut être mieux adapté pour faire face à des contraintes économiques locales et aux besoins particuliers de chaque marché, qu'un réseau de succursales.

2. Les inconvénients

Le franchiseur ne doit pas non plus oublier que le franchisage comporte pour lui certaines contraintes et certains inconvénients, entre autres, ceux ci-dessous.

- Sauf pour les sommes stipulées payables au franchiseur (principalement le droit initial et la redevance) par le contrat de franchise, les profits résultant de l'exploitation de chaque établissement appartiendront au franchisé et non au franchiseur.
- Le franchisage exige de la part du franchiseur le maintien d'un équilibre constant entre son désir de contrôle et le besoin d'autonomie de ses franchisés.
- À cause de la durée assez longue d'un contrat de franchise, le franchiseur ne pourra que très difficilement revenir sur sa décision d'accorder des franchises si les résultats de son programme de franchise ne correspondent pas à ses attentes.
- La conclusion de chaque contrat de franchise peut nécessiter l'exécution d'un processus de recrutement, de sélection et de négociation relativement long et complexe, lequel doit être répété pour chaque franchise accordée.
- À cause de l'augmentation rapide du nombre de franchiseurs, la concurrence pour l'obtention de franchisés qualifiés devient de plus en plus forte.
- Un réseau de franchise est souvent moins souple qu'un réseau de succursales et il peut être plus difficile et plus coûteux pour un franchiseur d'y apporter des changements que si tous les établissements lui appartenaient en propre.
- Les litiges en matière de relation franchiseur/franchisé sont extrêmement longs et coûteux et la jurisprudence est encore incertaine sur certains aspects de celle-ci.
- Le contrôle du franchiseur sur les établissements de son réseau de franchisés est limité par le contrat de franchise signé avec franchisé.

- Le franchiseur et son réseau de franchisés peuvent être affectés par des problèmes causés par un ou quelques franchisés.
- En cas de difficulté avec ses franchisés, le franchiseur court toujours le risque que les franchisés décident de faire front commun et d'adopter une attitude agressive et revendicatrice envers le franchiseur.

B - DEUX MAUVAISES RAISONS DE VOULOIR DEVENIR FRANCHISEUR

Lorsqu'une entreprise fait le choix d'offrir des franchises, elle cherche généralement à obtenir par ce moyen des avantages que nous avons vu ci-dessus.

L'avantage le plus souvent recherché est celui de pouvoir mettre sur pied rapidement un réseau important de points de vente ou de service, alors que l'entreprise ne possède pas les moyens financiers qui lui permettrait de créer ce réseau par voie de succursales. Un autre avantage fréquemment recherché par les nouveaux franchiseurs est de ne pas avoir à s'embarrasser des tracas inhérents à la gestion quotidienne de plusieurs établissements. En se dégageant de ces activités fort exigeantes sur le plan des ressources humaines, le nouveau franchiseur espère pouvoir concentrer ses énergies sur le développement plus rapide de son réseau.

Bien que ces deux avantages soient effectivement à la disposition d'un franchiseur, certains entrepreneurs se méprennent sur la réalité du franchisage et adoptent cette façon de faire des affaires pour des raisons qui, plus tard, risquent fort de leur apporter beaucoup plus de tracas que d'avantages.

1. Le manque de capital et de liquidité

Certaines entreprises croient à tort que le franchisage leur permettra d'améliorer rapidement le niveau de leur capital et de leur fonds de roulement. En effet, croient-elles, la perception des droits initiaux des quelques premiers franchisés constituera un apport financier à l'entreprise qui lui permettra d'améliorer rapidement la situation de son fonds de roulement et de son capital.

Parmi ces entreprises, certaines ont poussé ce raisonnement plus loin en se proposant de vendre à des franchisés des établissements existants, ce qui leur auraient permis d'encaisser, en plus du droit initial de franchise, le prix de vente des établissements vendus qui, aux yeux du public, demeureraient toujours identifiés au franchiseur. Encore mieux, même une fois l'établissement vendu, le franchiseur pouvait compter sur une source de revenu constante en provenance de cet établissement grâce à la redevance.

Rien n'empêche un franchiseur de vendre des établissements corporatifs à des franchisés. Toutefois, la décision de franchiser pour améliorer son fonds de roulement ou son capital découle d'une conception incorrecte et inadéquate du franchisage.

En effet, la mise sur pied d'un concept de franchise et le maintien d'un réseau de franchises représentent pour le nouveau franchiseur des coûts et des investissements très importants qui ne pourront être recouverts qu'à moyen terme.

Ainsi, pour le franchiseur qui veut réussir, la mise au point de son concept de franchise, l'expérimentation de ce concept, l'obtention de la protection juridique requise, le développement d'outils assurant la transmission du concept à ses futurs franchisés, le développement des services qui seront offerts aux franchisés, notamment les services de formation et d'assistance au démarrage, la rédaction de la documentation juridique et administrative (convention de franchise et manuel d'exploitation) et la conception du matériel et des outils devant servir au recrutement et à la sélection de bons franchisés, sont autant d'activités qui nécessiteront des investissements fort importants.

De plus, vous remarquerez que ces investissements que doit effectuer le nouveau franchiseur possèdent aussi les caractéristiques suivantes :

- Ils doivent être réalisés avant que le premier franchisé ne soit recruté (et souvent même plusieurs mois avant la perception du premier droit initial de franchise).
- Ils ne portent pas sur l'acquisition d'actifs tangibles pouvant faire l'objet d'un financement à long terme. En pratique, ils devront être assumés à même le fonds de roulement et les crédits d'exploitation de l'entreprise.

Plusieurs franchiseurs confirment que ces coûts peuvent être majeurs (des montants de 75 000 \$ à 200 000 \$ au cours d'une seule année sont souvent mentionnés) et qu'ils ne peuvent généralement être recouverts qu'après quelques années de franchisage et plusieurs franchises en pleine exploitation.

Quant à la tentation que pourraient avoir certains d'échelonner ces investissements de base en développement leur concept et leurs outils au fur et à mesure de la vente des premières franchises mentionnons qu'un tel processus est fort risqué et s'est avéré presque toujours impossible à réaliser.

En effet, il suppose que le franchiseur n'est pas encore prêt à jouer son rôle lors de l'attribution des premières franchises.

Or, un manque de soutien aux premiers franchisés et des erreurs de parcours commises au détriment de ces derniers, peuvent être désastreux pour ces franchisés, qui n'hésiteront pas alors à recourir à des moyens juridiques à l'encontre de leur franchiseur défaillant, et compromettre définitivement toute possibilité d'expansion de ce réseau de franchises.

Pour une telle démarche, il est de loin préférable de recruter des associés plutôt que des franchisés.

2. La diminution des efforts devant être consacrés à l'entreprise

Une deuxième raison parfois soulevée pour devenir franchiseur, qui repose aussi sur une mauvaise compréhension de la réalité du franchisage, consiste à vouloir devenir franchiseur afin de réduire la quantité de travail et les responsabilités des dirigeants du franchiseur.

Par exemple, un dirigeant d'un réseau d'établissements exploités en succursales peut vouloir réduire son fardeau de travail et commencer à se détacher progressivement des préoccupations quotidiennes de son entreprise.

Dans une telle situation, certains dirigeants ont cru que le franchisage pouvait leur permettre d'atteindre leur but. En effet, l'un des avantages du franchisage est que le franchisé prend à sa charge, les préoccupations quotidiennes de l'exploitation de son établissement franchisé. Un tel fardeau peut être fort accaparant pour le franchiseur et ses dirigeants, surtout lorsqu'il s'agit d'une entreprise possédant plusieurs succursales.

Cette croyance repose sur une méconnaissance des contraintes auxquelles est soumis quotidiennement tout franchiseur. Bien qu'effectivement, le fardeau de l'exploitation quotidienne de chaque établissement franchisé repose sur les épaules du franchisé, ceci ne

signifie pas pour autant une diminution nette du fardeau des responsabilités et du travail de l'entreprise du franchiseur.

En effet, le fardeau du franchiseur change plutôt de nature. La tâche de voir à l'exploitation quotidienne de chaque établissement étant remplacée par celles, aussi importantes et préoccupantes, de former, soutenir et aider les franchisés et de voir à la mise à jour continue du concept de franchises afin que ce dernier maintienne son niveau de succès dans le marché.

Ces nouvelles tâches qu'accepte tout franchiseur nécessitent de grandes compétences en matière de communication et de gestion, une présence constante et indéfectible auprès des franchisés et une recherche incessante de moyens d'accroître le succès du concept de franchise et des franchisés qui l'utilisent.

C - QUI PEUT DEVENIR UN BON FRANCHISEUR?

On peut résumer comme suit les critères auxquels devraient répondre toute entreprise désireuse de réussir comme franchiseur :

- (a) posséder un concept franchisable;
- (b) avoir une culture et une mission compatibles avec les contraintes du franchisage;
- (c) bénéficier d'une gestion organisée et de bonne qualité;
- (d) être doté d'une solide capitalisation et d'un excellent fonds de roulement.

Voyons un peu plus en détail chacun de ces critères et son importance pour tout futur franchiseur.

1. Premier critère : Posséder un concept franchisable

Nous avons déjà vu les éléments qui font qu'un concept pourra ou non faire l'objet de franchisage.

Il est essentiel qu'un concept d'affaires ait ces caractéristiques avant qu'une première franchise ne soit accordée par un nouveau franchiseur, sinon ce dernier court à moyen terme vers une catastrophe certaine, dans laquelle il risque fort d'entraîner aussi son ou ses quelques franchisés qui auront cru en lui.

L'existence d'un concept de franchises répondant à ces critères est en effet l'essence même de la franchise et donc l'élément central de l'entente avec le franchisé.

2. Deuxième critère : Avoir une culture et une mission compatible avec les contraintes du franchisage

L'entreprise doit, dès sa création, définir sa mission propre ainsi que la philosophie d'affaires qui la dirigera. De là, découlera la culture de l'organisation, qui teintera chacune de ses actions et orientera ses stratégies.

Il va s'en dire qu'en matière de franchisage, cette mission et cette philosophie d'entreprise doivent viser l'expansion du concept d'affaires sur le marché à travers une multitude d'établissements et de points de vente qui appartiennent à des tiers et font ainsi intervenir l'intérêt particulier et l'initiative de ceux-ci.

Le franchiseur devient donc, en quelque sorte, un maître à penser et un coordonnateur général de l'exploitation de son concept d'affaires. Sa mission devient tutoriale et sa philosophie doit être de se mettre au service de ses franchisés.

3. Troisième critère : Bénéficier d'une gestion organisée et de bonne qualité

Comme nous venons de le voir, le franchiseur sert en quelque sorte de coordonnateur général des activités de son réseau. Ainsi, toutes les activités qui ne relèvent pas directement des transactions de vente au détail relèvent donc de la science et de la coordination du franchiseur. D'ailleurs, c'est là l'une des raisons principales pour lesquelles le franchisé a acquis sa franchise.

S'il lui faut coordonner efficacement les activités générales du réseau, le franchiseur doit se doter d'une organisation lui permettant de répondre à tous les besoins du réseau en matière de gestion centrale et de la couverture territoriale. C'est pourquoi on y retrouve couramment les fonctions centralisées de finance, de développement et de publicité. Plus le système est performant, plus les ressources du franchiseur consacrées à ces diverses fonctions sont importantes.

4. Quatrième critère : Être doté d'une solide capitalisation et d'un excellent fonds de roulement

La coordination générale qu'exerce le franchiseur sur son réseau n'est pas une notion abstraite. Elle implique un ensemble de gestes concrets et substantiels, donc coûteux. Alors que le franchisé exige de recevoir un ensemble de services et du soutien de la part du franchiseur, celui-ci ne peut répondre à cette demande que s'il possède les ressources et s'il génère les revenus nécessaires au soutien de ces activités.

Il est donc normal que le franchiseur réinvestisse systématiquement la plus grande partie de ses bénéfices d'exploitation dans son organisation. Ceci lui assure la stabilité d'exploitation qu'apporte la base en capital de toute entreprise, de même que des revenus réguliers de toutes sortes. Ces revenus lui assurent un fonds de roulement équilibré et suffisant pour faire face à ses dépenses d'exploitation en tout temps, indépendamment des cycles d'activités

commerciales que peut connaître son concept d'affaires pendant l'année. Naturellement, une saine gestion permet de suppléer, de temps à autre, aux pressions accrues exercées sur le système. Mais, il est d'autant plus important que la base d'exploitation demeure stable et permanente.

Dans tout réseau de franchises, la stabilité et la force du franchiseur, à plus forte raison sur le plan financier, se reflète immédiatement sur la qualité du réseau et sur sa performance générale dans le marché. Les éléments d'un réseau se rallient tout naturellement autour d'un point central fort. Inversement, plus le franchiseur sera faible et vulnérable aux pressions financières, plus son réseau aura tendance à se désagréger, et ce, sur tous les plans.

Il y va donc de l'intérêt de tous les participants au réseau, de favoriser et approuver la force raisonnable et équilibrée de son franchiseur.

D - COMMENT DEVENIR FRANCHISEUR

Plusieurs occasions d'affaires semblent se prêter facilement au mode d'exploitation en franchise. Voici quelques idées qui découlent essentiellement d'expériences vécues et peuvent éclairer un entrepreneur sur certains besoins d'organisation nécessaires au franchisage.

L'entrepreneur qui désire exploiter son concept en franchise fait habituellement face aux circonstances suivantes : il entend diviser son risque d'entreprise en multipliant les concepts en se contentant de les gérer de haut, il désire conquérir un marché volatile sans perdre de temps ou il manque tout simplement du capital nécessaire pour ouvrir et exploiter lui-même plusieurs succursales.

Quel que soit son motif, le franchiseur confiera à des tiers l'exploitation de son concept. Il doit donc le développer exhaustivement en une formule élaborée de succès commercial. Il ne s'agit donc pas seulement d'une idée ou d'un produit, mais bien de quelque chose qui se vend bien, dont l'exploitation suit une application très détaillée, et qui comporte plusieurs éléments spécifiques, qui constituent « la recette » exclusive du franchiseur (standards de construction, de procédures, d'image, etc.). Il devient alors évident que seul le franchiseur distribue et contrôle les éléments spécifiques, de façon à représenter un maillon essentiel à l'exploitation et ainsi forcer la loyauté de ses franchisés.

Il devra définir les licences d'exploitation à partir de droits d'auteur, de marques de commerce, de brevets d'invention et de dessins industriels qu'il aura préalablement protégés en suivant les procédures juridiques d'enregistrement. Ainsi, il se sera assuré qu'il n'a pas copié un concept déjà élaboré, il protégera ses exclusivités et il pourra restreindre à son gré les droits d'exploitation qu'il accorde au moyen de l'enregistrement d'utilisateurs inscrits.

À la suite de l'élaboration pratique et détaillée du concept, que l'on peut maintenant appeler système, deux aspects essentiels restent à établir : la structure et la promotion.

La structure juridique vise non seulement le statut juridique de l'entreprise du franchiseur, mais également tout l'aspect contractuel de l'exploitation (contrat de franchise, baux, contrats de service, de financement et autres). Le contrat de franchise, tout particulièrement, doit non seulement comporter une structure spécifique, mais aussi offrir les détails particuliers et la flexibilité de négociation et d'application proprement adaptés à chaque concept. Par exemple, si parfois deux hamburgers peuvent se ressembler, il n'y a vraiment pas deux systèmes de franchisage identiques en restauration rapide. Pour élaborer le sien, la meilleure recommandation est encore de s'adresser à des spécialistes. Combien de fois, pour couper les coins ronds, certains entrepreneurs peu soucieux copient-ils eux-mêmes les documents utilisés ailleurs, pour apprendre, trop tard, qu'ils font maintenant face à des problèmes imprévus auxquels il est très difficile, sinon impossible, de remédier.

Évidemment, la promotion du système et des produits constitue aussi une préoccupation prépondérante pour tout franchisé potentiel. La qualité d'un système de franchisage tend à se mesurer en fonction de son image auprès du public consommateur, donc de l'effort publicitaire du franchiseur.

Finalement, il faut retenir que plus le système est élaboré, plus il est crédible, plus il est exploitable et plus il génère de l'achalandage. Donc mieux il se vend en franchises.

PARTIE III - POURQUOI DEVENIR FRANCHISÉ, QUI PEUT LE DEVENIR ET COMMENT FAIRE?

A - LES AVANTAGES ET INCONVÉNIENTS DU FRANCHISAGE POUR LE FRANCHISÉ

1. Les avantages

Tout comme pour le franchiseur, le franchisage peut apporter au franchisé certains avantages qui rendent cette formule attrayante. Parmi ceux-ci, nous retrouvons :

- l'utilisation par le franchisé, dès le démarrage de son entreprise franchisée, de la notoriété déjà acquise par le réseau de franchises auquel il adhère;
- l'obtention immédiate d'un savoir-faire concret pour la planification, la construction, l'aménagement et l'acquisition des équipements, du mobilier et des accessoires de son entreprise, lui évitant ainsi retards inutiles et erreurs coûteuses;
- la possibilité d'obtenir son financement plus facilement et à de meilleures conditions que s'il démarrait une entreprise indépendante;
- l'accès à une formation complète et pratique en matière de gestion et d'exploitation de son entreprise;
- la possibilité d'obtenir un meilleur site pour son établissement;
- les avantages découlant de la présence des établissements du même réseau: notoriété accrue, économies d'échelle en matière d'approvisionnements, communications avec ses cofranchisés, impact accru de la publicité commune, etc.;
- l'accès constant à de nouvelles méthodes d'exploitation régulièrement améliorées en fonction des besoins du marché;
- l'obtention d'une assistance continue de la part de son franchiseur;
- un risque d'échec moins élevé.

Il est important de noter que nous n'avons pas écrit que le franchisage ne comprenait aucun risque d'échec. Toute entreprise, qu'elle soit franchisée ou non, comporte une part de risque que le franchisé doit être prêt à assumer. Cependant, au sein d'un réseau de franchises professionnel et bien mené, les risques d'échec sont beaucoup moindres que ceux d'une entreprise indépendante.

Il est aussi important de tenir compte du fait que la possibilité pour un franchisé de bénéficier de ces avantages dépend en grande partie des caractéristiques propres du franchiseur et du réseau de franchises auquel il décidera d'adhérer. Afin d'illustrer quelque peu ce propos, disons que la possibilité pour un franchisé de bénéficier de la notoriété déjà acquise par un réseau sera presque inexistante si le franchisé adhère à un réseau de franchises tout nouveau et encore inconnu dans le marché dans lequel le franchisé désire s'établir.

2. Les inconvénients

Pour le franchisé, les principaux inconvénients du franchisage que celui-ci doit bien apprécier avant de s'engager sont :

- les restrictions très importantes que comporte la relation juridique de la franchise sur son autonomie d'entrepreneur;
- les coûts que le franchisé doit s'engager à verser au franchiseur ainsi que les frais additionnels que le franchisé peut devoir encourir afin de se conformer aux exigences du franchiseur;
- les conséquences que comporte pour le franchisé la fin du terme de la convention de franchise (que ce soit à l'expiration de sa durée ou au moment d'une résiliation faite à la suite d'un défaut commis aux engagements stipulés à l'entente); ces conséquences entraînent souvent la perte de son entreprise;
- les restrictions que la convention de franchise peut aussi imposer au franchisé à l'égard de sa possibilité de s'engager dans d'autres entreprises, que ce soit en cours de contrat et même, dans une certaine mesure, après la fin de son terme;
- le fait que le franchisé est, dans une bonne mesure, à la merci de son franchiseur ainsi que des avatars que le réseau pourrait subir en raison de facteurs sur lesquels il n'a aucun contrôle (comme le comportement des autres franchisés);
- une difficulté accrue pour le franchisé de vendre son entreprise à cause des règles contractuelles stipulées à la convention de franchise;
- une difficulté aussi très importante pour le franchisé de mettre fin à l'exploitation de son entreprise à sa guise à cause des engagements contractés en vertu de la convention de franchise et des recours dont le franchiseur peut utiliser si le franchisé décide de cesser d'exploiter son entreprise;
- l'encadrement serré du franchiseur empêche souvent le franchisé de réaliser ses idées et sa créativité et limite aussi l'expansion de ses affaires, puisque le franchisé ne pourra, sans l'accord du franchiseur, ouvrir des établissements additionnels.

B - QUI PEUT DEVENIR UN BON FRANCHISÉ?

Le franchisage comme méthode de lancement d'entreprise ne convient pas à tous et, de fait, quiconque aspire à devenir franchisé doit posséder certaines aptitudes.

Selon nous, les aptitudes d'un futur franchisé se répartissent en trois catégories :
les aptitudes générales nécessaires quel que soit le réseau choisi;
les aptitudes particulières correspondant au secteur d'activité dans lequel s'inscrit le nouvel établissement franchisé;
les aptitudes spécifiques que requiert un réseau de franchises précis.

1. Aptitudes générales

- goût des affaires et du risque;
- possibilité de travailler sans compter;
- excellente santé;
- capacité d'accepter un encadrement serré et d'assumer, en même temps, le risque de son entreprise;
- habilités de négociation et de communication;
- ambition réelle mais non sans limite;
- intérêt pour la gestion et capacité de gérer.

2. Aptitudes particulières au secteur d'activité

Il s'agit d'aptitudes qui varient selon le secteur d'activité dans lequel œuvre la nouvelle entreprise franchisée.

En effet, chaque secteur d'activité d'un réseau de franchises présente des caractéristiques propres et des contraintes que devra accepter tout nouveau franchisé. Il est important que le futur franchisé connaisse et comprenne bien ces contraintes avant de s'engager dans un contrat de franchisage, car celui-ci représente un engagement important et à long terme.

Les aptitudes particulières reliées au secteur d'activité choisi par le futur franchisé sont :

- une connaissance générale du domaine d'activité, de ses exigences et de ses particularités;

- un intérêt pour le type d'activité choisi;
- une mobilité suffisante pour répondre aux besoins du secteur d'activité.

3. Aptitudes spécifiques au réseau de franchises

Tous les franchiseurs sérieux recherchent des caractéristiques précises chez leurs futurs franchisés.

À l'évidence l'une de ces qualités est la capacité financière du franchisé, c'est-à-dire le montant que le franchisé peut investir à même ses propres fonds (la mise de fonds) ainsi que sa capacité d'emprunt. Ce dernier élément dépendra autant de la mise de fonds que de divers autres facteurs tels que l'expérience de crédit du futur franchisé, son actif, sa capacité de financement, les garanties qu'il peut fournir ainsi que la qualité de son projet de franchise et du réseau proposé.

Si certains réseaux de franchises importants connaissent peu d'échecs, c'est en partie grâce à une bonne sélection de leurs franchisés.

En effet, un franchiseur qui recrute des franchisés ayant les aptitudes requises pour exploiter une entreprise dans le domaine d'activité choisi et pour s'adapter à la structure du réseau de franchises, diminue considérablement le risque d'échec tant pour lui-même que pour ses franchisés.

La plupart des franchiseurs ne divulguent cependant pas les critères de sélection de leurs franchisés. Pour le futur franchisé, cela signifie qu'il devra être à l'affût durant les négociations, afin de déceler si le franchiseur traite avec sérieux l'examen de sa candidature et s'il s'attarde à des facteurs autres que sa capacité d'investir un montant suffisant dans le projet. Un processus de sélection qui manque de rigueur peut entraîner des problèmes importants.

D'autre part, lorsqu'un processus de sélection est relativement élaboré, le futur franchisé ne devra pas tenter de revenir à la charge en cas de refus de sa candidature.

Toutefois, un tel refus ne signifie nullement que cette personne ne pourrait être un bon franchisé ou qu'elle serait inapte à établir une entreprise. Tout simplement, c'est que le futur franchisé ne correspond pas aux critères d'évaluation d'un franchiseur en particulier.

Il faut traiter avec sérieux le refus d'un franchiseur et ne pas tenter à tout prix de devenir franchisé d'un réseau qui possède des critères de sélection auxquels vous ne répondez pas.

C - COMMENT BIEN CHOISIR UNE FRANCHISE

L'expérience en franchisage a permis d'élaborer un processus logique d'achat de franchise. Nous le décrivons ci-dessous de façon sommaire.

Ce processus se déroule par étapes, de sorte que vous avancez progressivement dans votre cheminement d'achat tout en l'analysant au fur et à mesure. La plupart du temps, il vous est ainsi possible d'éviter un élan d'enthousiasme momentané qui peut naître lorsque vous croyez avoir déniché ***l'occasion du siècle***. Il est important de suivre les étapes dans l'ordre où elles sont présentées ci-après, car chacune s'appuie sur des connaissances acquises lors des étapes précédentes.

Première étape : Acquérir des connaissances de base sur le franchisage

Par exemple, en lisant des ouvrages sur le franchisage, en parcourant différentes revues et publications d'affaires, en suivant les séminaires offerts par certains organismes ou en discutant avec des spécialistes.

Deuxième étape : Faire son autoexamen

Essayez de répondre, par un examen de votre situation actuelle, de vos compétences et de vos objectifs, aux questions suivantes :

- Dans quel secteur d'activité êtes-vous capable et désireux de fonctionner?
- De quel montant disposez-vous pour investir dans une franchise?
- Êtes-vous prêt à risquer ce que vous avez déjà accumulé comme biens en l'investissant dans une franchise?
- Quelle est votre capacité d'emprunt?
- Quelle est votre mobilité territoriale?
- Quel est votre degré réel d'ambition, quels sont vos objectifs pour les cinq et les 10 prochaines années?

Voir à ce sujet la section intitulée « *Aptitudes personnelles* » de la liste des vérifications du futur franchisé, que vous trouverez en annexe au présent texte.

Troisième étape : Établir une grille d'évaluation

À l'aide du résultat de l'autoexamen accompli à la deuxième étape, établir une grille d'évaluation en indiquant précisément ce que vous avez les moyens de faire et ce que vous recherchez, notamment :

- secteur d'activité visé;
- avoir disponible pour l'investissement;

- montant d'emprunt que vous êtes prêt à assumer et capable d'assumer;
- emplacement et territoire où vous êtes disposé à travailler;
- rendement visé de la franchise;
- autres caractéristiques souhaitées de la franchise que vous désirez acquérir.

Quatrième étape : Recherche de franchiseurs

Maintenant, il convient de rechercher des franchiseurs dont les données correspondent à la grille d'évaluation établie à l'étape précédente.

De tels franchiseurs peuvent être identifiés, notamment en consultant des guides et des répertoires d'entreprises, en visitant des salons et des foires commerciales, en parcourant des revues et des publications d'affaires ou en communiquant avec des organismes spécialisés.

Cinquième étape : Sélection et rencontres d'information avec quelques franchiseurs choisis

Sélectionner des franchiseurs (de deux à quatre si possible) qui répondent à vos critères. Avoir avec eux des rencontres préliminaires afin de vérifier si leur réseau correspond bien à la grille d'évaluation que vous avez établie.

Lors de ces rencontres, vous poserez aux franchiseurs les questions inscrites à la section intitulée « *Choix d'un franchiseur* » de la liste des vérifications du futur franchisé ci-après.

Sixième étape : Visite d'établissements franchisés à titre de consommateur

L'objectif de cette étape est de vous former une opinion sur le réseau comme consommateur, après avoir visité de trois à cinq établissements franchisés sans vous être annoncé préalablement.

Vous devrez, à la suite de ces visites, porter un jugement relatif aux aspects suivants : qualité du service, apparence, qualité de la marchandise et des produits, courtoisie du personnel, propreté, situation des établissements, qualité de la clientèle, etc.

Également, cette visite vous permettra de vérifier le degré d'uniformité des différents établissements.

Septième étape : Nouvelles rencontres avec le franchiseur

Si, une fois toutes les étapes précédentes franchies, vous êtes toujours intéressé à poursuivre vos démarches auprès du franchiseur choisi, vous aurez, avec ce dernier, de nouveaux entretiens afin de remplir les sections « *Choix d'un franchiseur* », « *Rentabilité du réseau de franchises* », « *Site de l'établissement* » et « *Le contrat* » de la liste des vérifications du futur franchisé ci-après.

Huitième étape : Rencontres avec des franchisés

Au cours de rencontres avec des franchisés que vous aurez vous-mêmes choisis (généralement de deux à quatre), vous discuterez des éléments dont vous avez parlé avec le franchiseur jusqu'à cette étape, afin de voir si les réponses de chaque franchisé correspondent à celles du franchiseur et celles des autres franchisés. Inspirez-vous des questions présentées en annexe.

Neuvième étape : Obtenir un rapport de crédit sur le franchiseur

Il s'agit d'obtenir d'une agence rendant ce type de service, un rapport de solvabilité sur le franchiseur.

Il faut s'assurer de bien obtenir un rapport de crédit sur la société qui apparaîtra comme franchiseur au contrat de franchise, et non sur l'ensemble des compagnies pouvant appartenir à un même franchiseur.

Cette étape peut être accomplie directement ou par l'entremise de votre conseiller juridique (notaire ou avocat). Les notaires et avocats connaissent bien ce type de rapports et sont en mesure d'en évaluer la qualité.

Dixième étape : Vérification des dossiers judiciaires du franchiseur

Il s'agit, directement ou par l'intermédiaire de votre conseiller juridique (notaire ou avocat), de vérifier le contenu des dossiers judiciaires des trois dernières années, auxquels le franchiseur est lié en tant que demandeur ou défendeur devant toutes les instances disponibles. Cette vérification peut être faite à faible coût au moyen des ordinateurs de certains palais de justice.

Onzième étape : S'assurer les services de conseillers consciencieux et compétents

Il est absolument indispensable que tout nouveau franchisé, avant de signer quoi que ce soit (y compris une lettre d'intention ou tout autre document, même d'apparence anodine) ou de verser quelque somme que ce soit à quiconque, s'entoure de deux conseillers, absolument essentiels dans sa démarche, à savoir :

- un comptable, de préférence un comptable qui possède des connaissances dans le domaine d'activité choisi;
- un conseiller juridique (avocat ou notaire) qui possède une expérience antérieure valable dans le domaine du franchisage et n'en est pas à ses premières armes dans ce secteur d'activité.

En conclusion, il est important que vous soyez en mesure de faire de façon pratique ces vérifications afin de vous assurer le sérieux d'un réseau de franchises. Si, pour une raison quelconque, il vous est impossible de faire l'une ou l'autre des vérifications (par exemple, si vous ne pouvez rencontrer au moins deux ou trois franchisés parce qu'il n'y en a pas deux ou trois déjà en exploitation), vous devrez considérer que l'investissement projeté présente un risque plus élevé, puisque vous ne pouvez en évaluer une facette importante.

À la fin de votre processus d'examen, vous devriez être en mesure d'avoir des réponses complètes et satisfaisantes à toutes les questions indiquées à la *Liste des vérifications du franchisé* apparaissant en annexe.

Comme il est essentiel, cependant, d'analyser non seulement le franchiseur mais aussi un projet de franchise et les éléments particuliers de ce projet (le coût, les perspectives, la situation, le budget, l'investissement requis, les possibilités de rentabilité, le rendement, etc.), il demeure donc important que, tout au long de votre démarche, vos conseillers vous suivent de très près afin de vous éviter les faux pas ou pour vous *ramener sur terre* si, dans un élan d'enthousiasme, vous vous lancez dans un projet qui ne démontre pas de possibilités sérieuses de succès. Vos conseillers sont aussi indispensables pour vous aider à comprendre et à interpréter les différents renseignements obtenus au cours de votre démarche.

PARTIE IV - LES PRINCIPAUX PIÈGES DU FRANCHISAGE, COMMENT LES RECONNAÎTRE ET LES ÉVITER?

A. FAUSSE APPARENCE DE FACILITÉ

Lorsqu'on regarde de l'extérieur un réseau de franchises connu, on a souvent l'impression que le simple fait d'afficher son enseigne garantit un succès instantané. Rien n'est moins vrai. Il est évident qu'une enseigne bien connue attire immédiatement l'attention, mais encore faut-il que l'établissement se taille lui-même une place dans le marché local. Et comme le succès de l'établissement repose essentiellement sur les épaules du franchisé propriétaire et exploitant, son succès se manifesterá en proportion directe du degré d'efforts et de dynamisme que celui-ci consacrera au lancement et au développement de son entreprise.

D'ailleurs, plus le réseau de franchises est fort et plus les efforts soutenus et l'engagement social du franchisé sont requis. Cela se traduit la plupart du temps par de longues heures et des ressources consacrées à des activités de relations publiques qui viennent s'ajouter au dur labeur de l'exploitation même de l'établissement.

On peut cependant dire, la plupart du temps, qu'à quantité égale d'efforts et d'engagement personnel, le franchisage apporte de meilleures chances de succès commercial.

B. CONCEPT NON ÉPROUVÉ

Une erreur fréquente est de faire affaire avec un prétendu franchiseur qui lance une idée et entend en faire l'expérience *sur le dos* de son premier franchisé. La seule façon pour le franchisé potentiel de se prémunir, c'est de ne faire affaire qu'avec un franchiseur qui peut démontrer à sa satisfaction avoir exploité continuellement et depuis une période suffisamment longue son concept de la même façon que le franchisé aura à le faire.

C. INTERMÉDIAIRES

Il arrive quelquefois qu'un concept de franchisage soit présenté par l'intermédiaire de courtiers ou autres sortes d'agences. Comme la relation de franchisage se vivra au fil des ans par une relation directe entre le franchiseur et son franchisé, l'approche initiale ne peut se faire qu'entre ces deux mêmes parties. Les intermédiaires n'ont pas leur place ici.

D. STABILITÉ FINANCIÈRE DU FRANCHISEUR

Comme nous l'avons vu plus haut, le réseau de franchises est tributaire de la force et de la stabilité financière du franchiseur. Autant la viabilité à long terme dépend de cette stabilité, autant l'exploitation des franchises peut s'avérer précaire, et les droits des franchisés menacés, si le franchiseur n'a pas d'assises solides. Rien ne vaut les questions directes pour s'en assurer, mais on peut toujours tenter d'obtenir ce genre d'information auprès de son banquier.

E. PRODUIT OU SERVICE NOUVEAU OU CYCLIQUE

Plus un produit est nouveau, plus il y a de risque à le développer et à le lancer sur le marché. C'est un risque inhérent au concept même d'affaires et le franchisé potentiel doit garder en mémoire qu'il partage le risque de ce concept d'affaires sur le marché.

F. MAUVAISE SÉLECTION DE FRANCHISÉ

L'une des erreurs les plus fréquentes pour un franchiseur est d'accepter un franchisé dès qu'il a les moyens financiers suffisants pour acheter la franchise. Afin de s'assurer qu'il y a cohérence dans l'exploitation organisée du concept d'affaires, le franchiseur se doit plutôt de définir préalablement les critères du profil du franchisé type recherché. Ceci assure non seulement une uniformité dans l'exploitation, mais également une homogénéité au sein du réseau.

G. ACHAT OU DÉMARRAGE IMPULSIF

On n'achète pas une franchise comme on achète un bien de consommation. Il s'agit d'une entreprise d'affaires, avec tous les risques que cela comporte.

H. PRÉVISIONS FINANCIÈRES

Souvent le franchiseur, dans sa brochure de vente, présente des prévisions financières partielles. Comme cette information est souvent présentée à titre d'exemple seulement, il vaut mieux la revoir avec un expert en comptabilité ayant de l'expérience en franchisage avant d'aller plus loin dans sa démarche. En règle générale, il ne faut pas se fier uniquement à de telles prévisions financières.

I. COMMUNICATIONS INADÉQUATES

Voici un élément intangible mais hautement significatif dans la relation de franchisage. Seule une excellente communication dès les débuts de la démarche d'accession au franchisage permettra aux deux parties de bien se comprendre et surtout d'établir une relation d'affaires augurant favorablement sur leurs opérations futures. À l'inverse, l'absence d'une saine communication initiale ne peut que laisser présager des relations difficiles.

J. SERVICES INSUFFISANTS OU INADÉQUATS

Il s'agit d'un corollaire aux pièges du concept non éprouvé. En effet, lorsqu'un concept n'est pas suffisamment élaboré, il y manque nécessairement des éléments complémentaires sinon fondamentaux d'exploitation. Il revient au franchiseur d'élaborer les services requis au soutien de ses franchisés. Un franchisé potentiel a donc avantage à consulter un expert en franchisage afin de sonder la profondeur de l'organisation du franchiseur et sa qualité avant d'aller plus loin dans sa démarche d'accession au franchisage.

K. MANQUE D'UNIFORMITÉ

Le franchisage fonctionne d'autant mieux que la formule d'exploitation est uniforme d'un établissement à l'autre. L'image du réseau en dépend et l'efficacité administrative en découle nécessairement. Bien que cela exige plus de précision et une certaine rigueur dans les exigences d'exploitation, le franchisé a intérêt à s'y plier, car il bénéficiera ainsi de la même protection que les autres établissements du réseau.

L. PUBLICITÉ ET PROMOTION DÉFICIENTES

Le franchisage est une forme de regroupement et les activités de publicité et de promotion sont l'un des premiers éléments à profiter de la synergie qui en découlent. Celles-ci doivent inciter la clientèle à acheter les biens ou services du réseau. Les fonds versés par les franchisés à cette fin ne devraient pas servir à annoncer la disponibilité de franchises, qui est une activité exclusive du franchiseur.

M. MANQUE DE PERSPECTIVE À LONG TERME

Un concept de franchisage a essentiellement une vocation à long terme. Bien qu'il soit vulnérable aux cycles et tendances du marché, il doit reposer sur une planification et une mission d'entreprise lui permettant de faire face à de tels cycles et de s'ajuster en conséquence. À l'inverse, le manque de perspective risque de mettre en péril l'entière exploitation du réseau.

N. ENGAGEMENT DU FRANCHISÉ

Le franchisé est peut-être propriétaire de son entreprise, mais il est également un maillon de la chaîne formant le réseau de franchises. Il doit s'y intégrer et y contribuer le plus possible par ses idées et son dynamisme. Par un effet d'entraînement, cette énergie, multipliée par le nombre d'établissements donne au réseau une force considérable pour faire face à la concurrence.

O. DÉPÔT INITIAL

La plupart des franchiseurs exigent un dépôt en argent lors de la signature par le franchisé d'une offre ou d'une promesse d'achat d'une franchise. Cela permet de prouver le sérieux de ses intentions, disent-ils. Alors que cette exigence est normale et usuelle, un peu de prudence élémentaire peut éviter nombre d'ennuis. Le franchisé devrait exiger à son tour que ce dépôt soit remis entre les mains d'un professionnel, qui le placera dans un compte en fidéicomis, assurant ainsi la disponibilité des fonds en tout temps et leur utilisation conformément aux ententes.

P. FRAUDE

Il arrive parfois que certains esprits peu scrupuleux tentent d'utiliser la formule de franchisage pour soutirer de l'argent à des candidats franchisés crédules, en leur offrant prétendument un concept commercial éprouvé. La prudence et le recours aux conseils d'experts pourront mettre au jour un tel stratagème et éviteront au franchisé de subir un préjudice. Inversement, la stricte recherche d'intérêt personnel peut entraîner certains franchisés à travailler non seulement contre le franchiseur mais contre la viabilité même de tout le réseau. Alors que la tentation peut parfois être forte de sous-représenter des revenus au franchiseur, seule une saine exploitation assurera au réseau le fonctionnement et l'image d'intégrité qui lui sont absolument nécessaires dans le monde concurrentiel d'aujourd'hui.

PARTIE V - LE CONTRAT ET LES AUTRES DOCUMENTS JURIDIQUES

Il est impossible de dresser, en quelques pages, autre chose qu'une vue d'ensemble très générale de l'importance et de la teneur d'un contrat de franchise. Le seul but de ce document est de vulgariser quelques principes, dans un langage simple permettant à tous de saisir l'essentiel de ce qui s'énonce, la plupart du temps, dans un jargon juridique aride et difficile à lire.

Le franchisage est en soi une forme d'exploitation commerciale par laquelle un franchiseur permet à un tiers, le franchisé, d'utiliser sa formule commerciale exclusive en contrepartie d'une quelconque forme de redevance. Il s'applique tout aussi bien à la fabrication, la distribution, la vente ou la location de biens ou de services, au gros comme au détail. Le franchisage est un terme générique qui correspond à un principe de délégation d'exploitation à l'intérieur de normes et méthodes d'application plus ou moins rigoureuses.

Toutes les ententes sont ici permises, à condition qu'elles ne menacent ni l'ordre public, ni les bonnes mœurs. Par exemple, on ne peut pas faire commerce de son corps, ni verser dans l'esclavage, ni mettre la tête de quelqu'un à prix. À part ces restrictions de principe, tout ou presque est permis dans un contrat de franchisage.

Comme rien ne se présume, tant le franchiseur que le franchisé se donneront des droits et des obligations mutuels les plus précis possible, tout en essayant de tout prévoir en fonction de leurs intérêts. Le problème qui demeurera sera de s'assurer que les droits et obligations seront toujours interprétés et respectés comme convenu dès le départ. C'est une question de preuve. Autant il est utile d'avoir fixé les conditions devant des témoins qui s'en souviendront, autant il est simple et important de constater par écrit la convention, puisque, comme le dit la maxime, les paroles s'envolent, les écrits restent.

Le vrai, le bon franchisage ne se fait qu'avec l'aide d'un bon contrat écrit qui prévoit l'ensemble des principes, des droits, des engagements et des conditions qui régissent et continueront de régir confortablement les parties en fonction de leurs intérêts propres, réciproques et mutuels. Prétendre et soutenir le contraire équivaut à marcher les yeux fermés vers une confrontation inévitable, où les intérêts divergents de chacune des parties entraîneront nécessairement et inéluctablement l'explosion de la relation commerciale ainsi que la destruction de la saine exploitation du concept commercial.

Lorsqu'on parle du contrat de franchise dans son sens global, on vise généralement plusieurs contrats, qui se complètent et sont à peu près tous nécessaires.

Ces contrats comprennent les documents suivants :

- offre d'achat de franchise;
- contrat de franchisage proprement dit;
- bail, sous-bail ou contrat de location ou d'achat d'équipement spécial selon le cas;
- contrat d'approvisionnement;
- contrat de financement ou de garanties;
- contrat d'usage de marque de commerce;

tout autre contrat ou document qui vient compléter l'entente de franchisage et permettre sa bonne articulation.

Tous ces contrats visent un ensemble de principes qui verront leur application précisée dans un ou des manuels d'exploitation. Tandis que les contrats servent d'épine dorsale juridique au concept de franchisage, les manuels constituent les tendons et les muscles de son exploitation.

A. LA DEMANDE DE FRANCHISE

Tout comme lorsqu'on achète une maison, il est important de tendre la perche au vendeur en lui offrant un ensemble de conditions pour voir si on s'entend bien sur l'objet de la vente. Cependant, à la différence d'une offre d'achat d'immeuble, dans ce cas-ci c'est le vendeur/franchiseur qui prépare cette demande de franchise, également appelée offre d'achat de franchise, en fonction de ses propres besoins.

Cette offre prévoit tout d'abord que le proposant franchisé désire acheter une franchise de tel concept, portant sur telle formule d'exploitation commerciale de tel ou tel produit, service ou activité. On indique ensuite la région, le territoire ou l'endroit particulier où se fera cette exploitation, en prévoyant, selon le cas, le délai maximum qu'on se donne pour s'assurer que cet endroit est bien disponible et accessible, ainsi que la date prévue pour débiter cette exploitation.

Puis, on résume les grandes lignes des arrangements financiers : droit initial, royalties, contributions spéciales à la publicité et autres.

Normalement, dans ce document on reconnaît que l'offrant s'est fait remettre un exemplaire du contrat de franchisage, ce qui lui permettra de bien l'étudier et de le soumettre à son conseiller juridique. De plus, le futur franchisé s'engage à en respecter la confidentialité.

Il n'est pas rare que cette offre soit assortie d'un acompte substantiel, servant à confirmer l'intérêt du proposant franchisé pour la franchise. Substantiel veut dire suffisant pour prouver qu'on a les moyens d'acheter et qu'il ne s'agit pas d'une offre dont on pourra se dédire facilement. On assujettit alors cet acompte à un ensemble de modalités : il est souvent remis *en fidéicommiss* à une personne responsable et s'accompagne de conditions précises pour son remboursement ou son utilisation.

Habituellement, on devrait laisser à l'offrant un certain délai de retrait pour lui donner la chance d'examiner plus en profondeur les différents éléments du contrat de franchisage et de décider s'il poursuit ou non sa démarche. Mieux vaut que les parties interrompent leur relation dès le départ plutôt que de s'obliger à supporter un échange boiteux.

Le franchiseur se réservera souvent le droit d'enquêter sur l'offrant, avec son autorisation expresse, ainsi qu'un confortable délai d'acceptation. En cas d'acceptation, on prévoira les modalités de signature du contrat de franchise et ce qui s'ensuit.

Lorsque les parties savent où elles s'en vont, elles peuvent aisément passer aux ententes portant directement sur la franchise.

B. LA CONVENTION DE FRANCHISE

- **Clause de principe**

L'une des règles de droit prévoit qu'advenant ambiguïté et différence d'interprétation des termes d'un contrat, le juge qui aura à se prononcer devra rechercher l'intention première des parties. Non seulement faut-il ne laisser aucune ambiguïté dans les termes du contrat, mais il est devenu coutume de commencer la rédaction d'un contrat en rappelant les principes et le cadre de l'entente. C'est ce que précise la section des « attendu que » ou des « considérant que ». Cela replace l'esprit de la convention dans sa véritable perspective. Aussi devrait-on normalement retrouver dans ces clauses de principe l'affirmation et la reconnaissance réciproque des droits et des intérêts fondamentaux des parties.

Le premier principe est que le concept commercial visé appartient au franchiseur qui l'a développé et entend continuer à le développer et à maintenir et protéger la propriété exclusive, avec prétention sur tous ses attributs, dont les marques de commerce ou autres droits de propriété intellectuelle.

On énonce les positions réciproques sur l'entente de délégation du droit d'exploiter la formule commerciale et on rappelle le contexte général des négociations.

- **Les définitions**

On précise ensuite le sens des termes utilisés dans la convention. Par exemple, il sera dit que *l'établissement* fait ici référence au *magasin dans lequel le franchisé aura le droit d'exploiter sa franchise selon les termes et conditions de la présente convention*.

Même si un mot peut avoir une signification générale, il prendra ici un sens très précis, qui ne laissera place à aucune interprétation large.

- **Attribution de franchise**

On entre enfin dans le vif du sujet. Les parties définissent entre elles ce sur quoi porte l'entente : tel droit d'exploiter tel concept ou formule commerciale à l'intérieur de tel système et à tel endroit.

- **Le territoire**

Bien qu'habituellement on précise en annexe au contrat tous les détails géographiques du territoire d'exploitation concédé, on prévoit dans le contrat ce que signifie la concession territoriale et surtout ce qu'elle ne signifie pas. Par exemple, est-elle exclusive et, si oui, que comprend cette exclusivité? Si le franchiseur s'engage à ne pas y ouvrir d'autres établissements sans l'accord

préalable du franchisé, il devrait également expliquer s'il entend par là permettre au franchisé d'y ouvrir lui-même autant d'établissements qu'il le pourrait. Évidemment, ce n'est pas le cas habituellement! Il est également coutume que le franchiseur se réserve le droit de vendre quand même certains de ses produits à l'intérieur du territoire pourvu que ce ne soit pas au moyen d'autres établissements franchisés.

Le franchiseur voudra, dans certains cas, se réserver le droit et la possibilité de modifier et de redessiner le territoire en fonction de l'accroissement de la demande de la clientèle. D'ailleurs, la notion de territoire strictement délimité tend à évoluer vers une plus grande flexibilité d'application. Il n'est pas rare de retrouver un territoire de principe, reflétant une certaine exclusivité tout en permettant une saine expansion du réseau. En effet, quel avantage les parties tireraient-elles de convenir d'une superficie tellement grande qu'elle ne peut être adéquatement couverte, au risque d'y inviter la concurrence et ainsi causer un tort énorme tant à l'établissement qui dessert le territoire qu'à tout le réseau?

- **Durée et renouvellement**

Après avoir convenu de l'objet du franchisage, il faut en définir la durée. Traditionnellement, on prévoit une période fixe, qui varie selon le concept commercial, l'importance de l'investissement et l'avantage concurrentiel.

On serait tenté de croire qu'il peut paraître avantageux de reprendre l'établissement à l'échéance d'une certaine durée et d'y revendre une nouvelle franchise. Mais le bon sens du marché veut que l'on garde un bon franchisé qui produit de bons profits tout en respectant convenablement les normes et standards d'exploitation du concept, sans compter les efforts, les coûts, et les risques associés à l'entraînement d'un nouveau franchisé.

Ainsi, on s'oriente de plus en plus vers des clauses de renouvellement qui accordent au franchisé la possibilité de continuer d'exploiter sa franchise après en avoir mis à jour les termes et conditions (signature d'un nouveau contrat, nouveaux taux de royautés et de contributions diverses, rajustement de la nouvelle image et des nouvelles gammes de produits ou services, etc).

Naturellement, une telle option de renouvellement ne sera offerte qu'aux franchisés qui auront toujours convenablement respecté leur convention!

On tend de plus en plus à ne plus parler d'un seul renouvellement, mais bien d'un phénomène de renouvellements multiples ou à des échéances fixes et prédéterminées. Ainsi, les parties s'assoient et se réexpliquent les raisons qui les incitent à continuer de faire des affaires ensemble.

- **Clauses financières**

Maintenant qu'on a convenu de l'étendue de la franchise, on parle du prix. Le prix comprend normalement deux aspects : le droit initial et les royautés.

Le droit initial, c'est le montant forfaitaire que le franchisé paie au franchiseur pour obtenir le droit d'utiliser son concept commercial exclusif. C'est un paiement unique. En effet, et bien que certains franchiseurs le fassent systématiquement, il n'est pas courant d'exiger un droit de renouvellement forfaitaire, la plupart du temps moins élevé que le droit initial. En principe, le droit initial permet de recevoir les connaissances exclusives du franchiseur et d'entrer dans la grande famille de son réseau. Voilà pourquoi on l'appelle souvent le droit d'entrée.

Les royautés constituent le paiement dynamique du franchisage, puisqu'elles reviennent périodiquement et que leur importance progresse en fonction directe de la croissance du chiffre d'affaires de la franchise. C'est pourquoi on l'exprime généralement en pourcentage des revenus bruts. Il s'agit, si l'on veut, d'un loyer pour l'utilisation de la formule exclusive du franchiseur.

- **Services initiaux du franchiseur**

Le franchiseur se doit d'indiquer ce qu'il fournit comme services et soutien au franchisé dans la mise sur pied, l'implantation et le lancement de sa franchise.

L'expérience du franchiseur est particulièrement importante pour aider le franchisé à trouver un emplacement pour son établissement. Il faut non seulement choisir le site, mais également analyser le marché local et la plupart du temps négocier un bail. Cette expérience peut être mise à contribution sous forme d'assistance technique, sinon d'intervention directe.

Le franchiseur devrait fournir un entraînement solide et bien approfondi des techniques, méthodes et secrets d'application de sa formule exclusive. Il est essentiel que le franchisé devienne compétent et efficace dans l'utilisation des techniques d'exploitation de la fameuse formule exclusive. N'est-ce pas d'ailleurs la raison première qui a motivé sa décision d'acheter cette franchise?

Ensuite, le franchiseur fournit au franchisé ses plans généraux ainsi qu'une assistance de base permettant à celui-ci d'ériger et d'aménager les lieux retenus pour le nouvel établissement afin d'assurer le respect de l'image uniforme du réseau.

Le franchiseur devrait aussi indiquer généralement l'effort qu'il entend lui-même fournir pour assister le franchisé dans l'ouverture de son établissement afin de lui assurer le meilleur des succès dès le début. Souvent, le franchiseur dispose d'un ensemble de ressources, de connaissance du marché et de contacts avec le public que le franchisé laissé à lui-même ne pourrait même pas rêver d'utiliser.

Finalement, le franchiseur se réserve un rôle d'intervention, à son entière discrétion, auprès du franchisé pour l'assister et favoriser le développement de sa franchise.

- **Services continus du franchiseur**

S'il exige des revenus continus du franchisé, sous forme de royautés, le franchiseur est normalement appelé à contrôler, coordonner, développer, améliorer et surtout protéger sa formule, son système et son réseau.

Le franchiseur est une entreprise de services auprès de ses franchisés et il doit, en conséquence, s'engager à les appuyer et faire en sorte qu'ils conservent cet avantage concurrentiel qui fait l'attrait et le succès de son concept commercial. Il arrive que le franchiseur apparaisse omniprésent à ses franchisés, et cette situation leur pèse parfois très lourd. Peut-être que cette présence et les conseils du franchiseur sont généralement plus acceptables que la situation opposée, où les franchisés s'étant pris d'enthousiasme devant le succès du concept, se retrouvent seuls et sans ressources communes pour l'exploiter.

Le secret du franchisage réside dans la synergie du groupe et c'est au franchiseur que revient le rôle de la canaliser et de la réaliser.

- **Engagements du franchisé**

Le principe de base du franchisage est que le franchiseur, unique propriétaire de son concept commercial, consent au franchisé le droit de l'utiliser selon des normes strictes et bien définies. Ceci s'exprime maintenant dans le contrat de franchise au moyen d'une série d'obligations auxquelles le franchisé s'engage et qui constituent une condition essentielle sans laquelle le franchiseur ne saurait concéder ce droit.

Ainsi, on prévoit une série de conditions de principe, comme le fait que le franchisé s'engage à consacrer tous ses efforts à la saine exploitation, la mise en valeur et la rentabilité de sa franchise, à l'exclusion de tout autre intérêt actif. Il s'engage également et par corollaire à ne pas faire concurrence, ni directe, ni indirecte, au réseau du franchiseur ainsi qu'à ne rien faire qui puisse mettre en péril ou causer préjudice à sa propre exploitation ou celle de l'un ou l'autre des autres établissements du réseau.

Certaines clauses prévoient, sous forme d'énoncés de principe, une série de règles pratiques régissant directement l'exploitation de la franchise et dont l'application sera précisée dans le manuel d'exploitation. Afin d'assurer l'uniformité d'exploitation à travers le réseau, le franchiseur voudra le plus souvent que le franchisé s'engage à respecter toutes ces règles afin que son exploitation particulière ait la même image que tous les autres établissements. Par exemple, le franchisé s'engagera à exploiter sa franchise pendant les heures d'ouverture qui sont prévues au manuel d'exploitation. Il est également important de prévoir l'engagement du franchisé à verser au franchiseur des intérêts au taux dont pourront convenir les parties sur tous les paiements échus.

Il faut bien comprendre que, suivant un vieux principe juridique, l'accessoire doit suivre le principal et le manuel d'exploitation ne doit être qu'une formule accessoire aux principes énoncés dans le contrat de franchise. Plus simplement, ceci veut dire que le manuel d'exploitation ne devrait pas servir à imposer de

nouvelles clauses ou conditions qui n'auraient pas été convenues dans le contrat de franchise. Cependant, le manuel servira à préciser chacun des détails d'application des engagements du franchisé.

- **Publicité**

L'un des aspects qui poussent particulièrement un entrepreneur à acheter une franchise est la qualité ainsi que l'importance de la publicité dont jouit le système. Cet élément prend toute son importance en perspective du dynamisme d'affaires ainsi que de la rentabilité potentielle et prospective de la franchise. Il est donc d'usage d'en régir tant les modalités que les implications pour les parties en présence.

La méthode la plus usuelle est celle où le franchisé s'engage à verser un pourcentage de ses revenus bruts à titre de contribution particulière et continue au fonds de publicité géré uniquement et exclusivement par le franchiseur. Habituellement, cette contribution est versée de la même manière et au même moment que le sont les royalties. Le fonds de publicité est, en pratique, confié à l'administration du franchiseur. Dans certains cas, celui-ci s'engage à fournir à tout franchisé qui en ferait la demande écrite, un état des revenus et dépenses annuel, préparé à partir des états financiers d'exercice du franchiseur. Il est souvent difficile pour un franchisé d'accepter que seul le franchiseur puisse avoir accès à la gestion des fonds de publicité. Cependant, comme le rôle de coordination générale du réseau et du système revient exclusivement au franchiseur, de par sa position centrale, le franchiseur voit normalement à privilégier les intérêts communs de tous les franchisés en assurant une couverture générale du réseau.

Le franchiseur devrait reconnaître par écrit qu'il ne se servira pas de ces fonds pour promouvoir la vente de ses franchises, puisque l'effort de publicité doit réellement servir à générer et susciter un achalandage et une demande pour les biens, services ou activités commerciales des franchisés.

L'un des aspects qui n'est malheureusement pas toujours bien couvert est celui de la promotion. En effet, les parties auront intérêt à reconnaître et couvrir le principe des activités promotionnelles qui diffèrent sensiblement des activités publicitaires. Alors que la publicité sert à émettre un message dans le public, la promotion est plutôt une méthode d'intéressement. Ainsi, on distribue des coupons d'escompte ou de gratuité, on se permet de petits cadeaux, ou, phénomène de plus en plus fréquent, on échange de bons procédés entre différents réseaux. Il est, en effet, de plus en plus courant qu'un achat, par exemple de produits alimentaires donnera droit à un coupon d'escompte sur certains produits pétroliers vendus par une autre organisation. Il est de plus en plus courant de prévoir par écrit l'engagement du franchisé à suivre les campagnes promotionnelles, centrales ou régionales, organisées par le franchiseur, mais il est également important de prévoir qui assumera le coût relatif à de telles promotions (escompte, rabais ou autres).

On voit de plus en plus percer le concept d'une certaine gestion régionalisée pour les groupes de franchisage qui s'étendent dans des territoires lointains,

avec regroupement de régions pour l'approvisionnement et l'approche adaptée aux besoins locaux. Ainsi, le franchiseur pourra faire préciser au contrat toutes les formes de flexibilité dont il entend se servir pour, par exemple, permettre à une région à gestion satellisée certains regroupements d'achats publicitaires.

Indépendamment des efforts de groupe et de réseau, la publicité et la promotion locales demeurent une absolue nécessité pour le franchisé, et le franchiseur fera toujours inclure dans le contrat une clause l'y obligeant. Cette obligation peut revêtir plusieurs formes qui s'adapteront à chaque cas. Il faut ici retenir que cet effort local repose sur le franchisé, puisqu'il sera le seul à bénéficier de son impact.

- **Comptabilité**

Après avoir prévu un ensemble de conditions financières et d'engagements à contributions diverses de la part du franchisé, il faut s'attarder à en définir les mécanismes. On prévoira le principe sinon la forme, ainsi que la fréquence des différents rapports d'exploitation que devra remplir et auxquels devra se soumettre le franchisé. Les détails en seront naturellement prévus au manuel d'exploitation.

Également, le franchisé sera habituellement tenu de remettre au franchiseur une copie de ses états financiers annuels, sinon trimestriels, préparés, vérifiés et certifiés par un comptable agréé dont le choix aura préalablement été approuvé par le franchiseur. Bien que pour certains le coût d'une vérification comptable semble constituer une dépense superflue, il faut bien comprendre que la relation commerciale existe en fonction d'un échange de services et de rémunérations basées sur des résultats d'exploitation. Afin d'éviter les querelles inutiles, des états financiers certifiés par un professionnel indépendant permettent une appréciation objective de la situation par chacune des parties. D'ailleurs, dans la plupart des cas, le financement bancaire exigera une vérification comptable.

- **Inspection et contrôle**

Il est normal que le franchiseur prévoie des mécanismes par lesquels il pourra remplir efficacement son rôle de coordination. Ceci explique que le franchiseur se réserve normalement le droit d'inspecter, par l'entremise de ses représentants dûment entraînés, les opérations et l'exploitation de chacune de ses franchises.

Le franchisé sera appelé à reconnaître au franchiseur le droit d'entrée en tout temps, durant les heures normales d'ouverture, dans son établissement et de requérir la collaboration raisonnable des exploitants pour vérifier et inspecter la qualité des produits, services et activités commerciales. Naturellement, ceci doit se faire sans porter atteinte ni à l'image, ni à l'exploitation efficace de l'établissement et surtout avec la discrétion voulue et nécessaire pour ne pas détourner quelque clientèle que ce soit.

De plus, le franchiseur se réservera en tout temps, sur avis raisonnable, le droit de vérifier tous les registres et inscriptions comptables relatifs à l'exploitation de

la franchise. Comme la relation commerciale entre le franchiseur et le franchisé repose tant sur un échange de services que sur le versement de royautés et de paiements continus qui sont en proportion directe du chiffre d'affaires, il est essentiel pour le franchiseur de pouvoir en contrôler l'exactitude. Le franchisé serait très mal venu d'empêcher une telle inspection, puisque celle-ci vise à vérifier la bonne foi avec laquelle il a rempli sa partie du contrat.

Traditionnellement, le franchiseur prévoit que les frais d'une telle inspection, y compris les honoraires de comptables, sont assumés par lui-même à moins qu'on ne découvre une variation en sa défaveur entre les chiffres rapportés périodiquement et les inscriptions comptables du franchisé. En pareil cas, le franchisé sera probablement considéré en défaut aux termes de la convention, mais il sera également tenu de rembourser tous les frais directs ou indirects causés par une telle inspection, en plus de devoir immédiatement acquitter les royautés et contributions en retard (y compris les intérêts courus) que cette inspection aura révélées.

Le franchiseur prévoit normalement aussi que son rôle de coordination ne comprend pas seulement un élément de contrôle par inspection, mais également par assistance et formation. Si un contrôle d'exploitation met en lumière une quelconque faiblesse ou lacune dans les méthodes d'exploitation par rapport aux procédures et normes établies par le franchiseur, ses représentants devraient être en mesure d'indiquer immédiatement au personnel du franchisé les démarches appropriées pour corriger la situation. Il peut même s'avérer nécessaire d'obliger tel ou tel membre du personnel du franchisé de suivre, aux frais du franchisé, un programme d'entraînement dispensé par le franchiseur. Le contrat devrait prévoir une telle éventualité ainsi que le consentement et l'engagement du franchisé à s'y soumettre.

- **Propriété intellectuelle**

Le bon franchiseur a su, avec sa sagesse et suivant l'avis de ses conseillers juridiques, protéger son concept en enregistrant autant de droits qu'il le peut en vertu des quatre grandes lois couvrant la propriété intellectuelle au Canada. Ainsi, il aura su obtenir des droits d'auteur sur ses manuels d'exploitation et de formation, ses brochures de vente ou d'information, ou autres documents. Il aura également obtenu des brevets sur ses propres inventions ou procédés spéciaux. Il se sera prévalu de la protection des dessins industriels pour l'application de certains styles des produits vendus. Il aura finalement enregistré autant de marques de commerce que possible pour ses produits et/ou services.

Une fois enregistrés, ces droits constituent la consécration de son exclusivité et lui apportent des éléments de protection prévue par la loi. Il faut donc prévoir au contrat les mécanismes et modalités par lesquels le franchiseur accorde au franchisé le droit de s'en servir, ainsi qu'une reconnaissance et un engagement du franchisé à cet effet. Le franchisé pourra être requis de s'engager à protéger et ne jamais attaquer la validité de tels droits, dits de propriété intellectuelle.

Également, le contrat prévoira le rôle de chacun advenant une contestation de toute tierce partie ou un litige relatif à l'un ou l'autre des droits de propriété

intellectuelle. Généralement, une telle disposition quant au rôle de chacun prévoira la plus entière collaboration de l'autre partie afin de sauvegarder l'intégrité des droits de propriété intellectuelle qui constituent la forteresse du système de franchisage.

- **Confidentialité et non-concurrence**

Le franchisé recherche la connaissance et l'utilisation du concept exclusif du franchiseur. Tout en acceptant de s'en servir et de l'appliquer seulement selon les directives, normes et standards déterminés par le franchiseur, le franchisé sera également requis de s'engager à en sauvegarder la confidentialité. Aussi prévoira-t-on de la part du franchisé et son personnel des engagements très précis à ne jamais divulguer, ni pendant la durée de la convention, ni par la suite, quelque élément que ce soit qui aura été déterminé comme information confidentielle par le franchiseur. On pourra même prévoir la signature d'engagements personnels séparés, assortis de clauses pénales.

Naturellement, il reviendra au franchiseur, au moyen du contrat et de son manuel d'exploitation, de préciser ce qui pourra de temps à autre être considéré comme information confidentielle. Le principe est que ce qui est évident aux yeux de tous ne pourra jamais être couvert par le manteau de la confidentialité. Également, la jurisprudence a tendance à exiger une expression manifeste d'intention de confidentialité. Il appartiendra au franchiseur d'indiquer, à la face même des documents qu'il considère comme tels, le fait qu'ils sont confidentiels et à l'usage exclusif de telle ou telle personne. Également, il aura prévu dans l'application de son concept commercial toutes sortes de formes de protection d'une telle confidentialité. Le contrat ne fera que refléter un engagement de principe très strict à cet effet.

Les clauses de non-concurrence seront généralement prévues non seulement dans le sens restrictif où les tient aujourd'hui la jurisprudence, c'est-à-dire restreintes quant à leur portée, leur durée et leur application géographique, mais également en fonction des besoins de protection particulière des divers éléments du franchisage.

- **Assurances**

Comme dans toute bonne relation commerciale où l'une ou l'autre des parties possède un intérêt dans l'existence et la performance de l'autre, il est normal de retrouver un ensemble de dispositions par lesquelles les parties s'engagent à protéger leurs intérêts mutuels par une couverture adéquate d'assurances. Les parties pourront facilement imaginer et fixer des normes minimales quant à la responsabilité civile de base. D'ailleurs, la plupart des limites ou détails devraient être plus précisément prévus au manuel d'exploitation. Certains principes complémentaires pourront apparaître au contrat, comme la couverture réciproque (*cross liability*), qui s'applique tant au franchiseur qu'au franchisé pour les préjudices qui leur seront causés par l'effet de la responsabilité de l'autre.

Un autre principe qu'il est nécessaire de prévoir sera l'obligation par le franchisé de contracter une couverture d'assurance en cas d'interruption des affaires, afin de pouvoir obtenir une indemnité équivalant à ses revenus bruts et de ce fait acquitter auprès du franchiseur ses royautés et autres contributions en conséquence.

- **Garanties**

La convention de franchise porte sur des obligations et des engagements de la part du franchisé avec implication monétaire et prestation de performance stricte. On peut donc s'attendre à ce que le franchiseur désire se protéger au-delà de la lettre des engagements et qu'il prévoie en conséquence un ensemble de garanties diverses protégeant l'un ou l'autre de ses intérêts au contrat. Ainsi, il n'est pas rare de voir le franchiseur exiger la garantie personnelle des principales personnes engagées comme « franchisé » ou en rapport avec celui-ci.

Si le franchiseur vend au franchisé des produits, avec ouverture de crédit, ou s'il fournit une partie de l'équipement avec prêt ou paiement à terme ou s'il est locateur des lieux, il pourrait exiger de son franchisé une sûreté sous la forme notamment d'une hypothèque mobilière, soit universelle soit ouverte, sur des biens corporels ou incorporels.

Toutes ces notions sont suffisamment complexes et importantes pour que le franchisé les analyse avec le sérieux requis. C'est d'ailleurs l'un des domaines où un avis juridique est presque indispensable, à moins que les procédures de prêt ou autres garanties normalement exigées par les institutions financières ne soient déjà familières au franchisé.

- **Transfert**

Un aspect qu'il faut absolument prévoir dans une telle relation commerciale, c'est la possibilité pour l'un ou l'autre des contractants de céder ses droits dans l'exploitation commerciale visée. Ainsi, il est fréquent de voir le franchiseur se réserver le droit de transférer en tout temps ses droits au contrat de franchisage à toute tierce partie à condition que celle-ci s'engage à respecter les mêmes termes et conditions.

La situation n'est pas la même pour le franchisé. Étant donné que la franchise lui a été accordée par le franchiseur après que celui-ci eut eu la possibilité, à son entière discrétion, de jauger son franchisé et de le choisir comme groupe de personnes ou entité avec laquelle il désirait faire affaires, il est normal que le franchiseur s'arrogue un droit inaliénable, et à son entière discrétion, d'approuver la qualité de la ou des personnes qui voudraient se porter acquéreurs de la franchise.

Ainsi, lors d'un transfert pour cause de décès, les règles sont habituellement suffisamment souples pour ne pas déposséder la succession du décédé de tout le potentiel de profits et d'accumulation d'actifs que représentait l'exploitation commerciale. Certains franchiseurs permettront la continuation de la franchise à la condition qu'un gérant compétent y soit nommé, d'autres toléreront une

administration transitoire en attendant la possibilité pour les héritiers de revendre la franchise, alors que d'autres se réserveront le droit d'en racheter les actifs directement à la succession.

Cependant, la situation est beaucoup plus rigoureuse et particulière lorsqu'on vise le transfert à de nouveaux intérêts étrangers. Le franchiseur s'assurera alors que tous les contrôles directs et indirects sont bien mis en place et respectés afin que la nouvelle relation puisse le satisfaire. La plupart du temps, le franchiseur demande que des droits de transfert soient acquittés par le nouvel acquéreur. Le franchiseur, dans la plupart des cas, se réservera tout de même un droit de premier refus pour pouvoir racheter au franchisé, à prix égal, ses droits dans la franchise et s'assurer ainsi la possibilité de revendre cette franchise au nouveau contractant de son choix.

Le franchisé devra demeurer prudent dans la négociation de ces clauses, puisqu'il doit concevoir, comprendre et accepter que le phénomène du transfert de la franchise est une occasion d'instabilité et un grand risque pour le concept du franchiseur.

- **Causes de terminaison**

Si au début du contrat on a prévu la durée de celui-ci, on a par la suite défini un ensemble de conditions et d'obligations qui peuvent causer, par défaut, une terminaison prématurée de la convention. Aussi devient-il important d'énumérer les cas de défaut par ordre croissant d'importance et de conséquences.

Il est normal que le contrat prévoie, pour un ensemble de défauts dits mineurs, un mécanisme de préavis donnant un délai pour y remédier. Également, le contrat définira particulièrement et expressément les cas de défaut d'une importance telle qu'ils signifieront automatiquement la terminaison de la convention.

Dans certains cas, en plus de signifier une terminaison du contrat, certains défauts pourront entraîner des pénalités sévères, qui pourront être exprimées sous forme de montants forfaitaires et/ou de sommes qui se multiplieront par le nombre de jours pendant lesquels ces défauts auront été présents.

Finalement, certains défauts pourront avoir sur la viabilité et l'image du système et du réseau de franchisage des conséquences telles qu'il faudra demander aux tribunaux d'intervenir d'urgence par injonction. Il s'agit là de procédures extrêmement spéciales et il est d'usage que les parties en reconnaissent le principe au contrat.

- **Effets de terminaison**

Le premier effet de terminaison, il va s'en dire, est la fin du franchisage. On prévoira donc en conséquence que le franchisé doit cesser d'utiliser chacun des éléments du concept commercial, y compris l'image et toute prétention de

représentation du réseau, du franchiseur, des produits, des services ou des activités commerciales.

Le contrat prévoit de plus, généralement, que le franchisé doit immédiatement remettre au franchiseur tous les documents confidentiels qui lui ont été prêtés pour l'application de la franchise, ainsi que toutes les pièces descriptives ou identifiant l'enseigne ou les marques de commerce du franchiseur. Selon le cas, ces documents feront l'objet ou non d'une compensation monétaire.

Également, le franchiseur se réserve souvent une option de reprise du fonds de commerce ou des biens en inventaire, le tout assorti d'une option de reprise de bail le cas échéant, pour un prix dont la méthode de calcul est prévue.

On prévoit aussi les procédures de radiation du nom du franchisé comme usager inscrit des droits de propriété intellectuelle.

- **Clauses générales**

On termine généralement le texte de la convention par un ensemble de clauses visant à clarifier tant les règles d'interprétation et de juridiction de la convention que les modalités pour se signifier les avis requis.

L'une des clauses les plus courantes, mais également les plus lourdes de conséquences, est celle de *l'absence de représentations* quant aux performances ou aux résultats. Le principe veut que le franchisé admette que le franchiseur ne lui a fait aucune promesse de succès commercial et qu'il ne pourra par la suite réclamer quoi que ce soit à ce titre. La plupart du temps, on y retrouve quelques phrases qui précisent sans équivoque que le franchisé ne s'est fait promettre aucune performance de chiffre d'affaires ni de profits et que le succès ou l'échec de son entreprise commerciale est son entière responsabilité.

Certains franchiseurs exigent aussi, au moyen d'une clause spécifique, que le franchisé reconnaisse avoir pris tous les moyens nécessaires pour bien comprendre le sens et la portée de cette convention. Cette précaution protège les deux parties, puisque le franchiseur est satisfait d'avoir souligné au franchisé l'importance du contrat et le franchisé peut y constater l'importance de consulter un spécialiste en la matière pour s'assurer qu'il comprend bien la portée de son engagement contractuel. La manière la plus usuelle consiste pour le franchiseur à exiger du franchisé qu'il produise, à la signature de la convention de franchise, une attestation d'une étude juridique indiquant qu'il a bel et bien requis une consultation et s'est bien fait expliquer tous les détails de sa relation contractuelle de franchisage et ses conséquences juridiques éventuelles.

Suivront alors quelques documents qui viennent compléter la convention de franchise. Il s'agira très certainement de toutes les annexes prévues dans le texte qui viennent préciser certains points particuliers (par exemple, la définition exacte du territoire).

C. LES AUTRES CONTRATS

- **Bail**

Selon les circonstances et la force de sa capitalisation, le franchiseur est souvent lui-même propriétaire des locaux utilisés par l'établissement franchisé. Alors interviendra entre le franchiseur et le franchisé un bail commercial dont la performance et la validité seront directement liées au maintien et à la validité de la convention de franchise. Naturellement, dans un tel cas, le franchiseur ne s'inquiète pas de perdre le bénéfice du local advenant terminaison du franchisage.

Dans la plupart des cas, le local sera loué directement de tiers pour la situation avantageuse de leur immeuble à l'intérieur du marché territorial convoité. Dans certains cas, le franchiseur signera directement le bail principal avec le locateur et consentira par la suite au franchisé un sous-bail qui demeurera assujéti directement à la performance et au respect de la convention du franchisé. En d'autres cas, le franchiseur permettra au franchisé de signer directement un bail principal avec le locateur, se réservant toutefois une option de reprise prioritaire du bail advenant déchéance du franchisé aux termes tant du bail que de la convention de franchise.

Très rares sont les cas où le franchisé sera admis à installer son établissement à l'intérieur d'un immeuble lui appartenant déjà. Cela risquerait trop de compliquer la relation advenant terminaison du franchisage. La méthode la plus fréquente pour régler un pareil dilemme est que le franchiseur signe lui-même le bail principal avec le propriétaire de l'immeuble et conclut d'un sous-bail avec celui-ci, qui agit alors à titre de franchisé. La prudence dictera alors au franchiseur de prévoir au bail une option d'achat de l'immeuble advenant terminaison du sous-bail par conséquence de la terminaison de la convention de franchise.

- **Conventions diverses**

Selon les besoins de l'implantation de la franchise, les parties pourront élaborer une série d'autres conventions particulières. Sans vouloir traiter ici davantage des différentes possibilités, qu'il suffise de rappeler que, comme dans tous les cas de contrat commercial, tous les arrangements sont à peu près permis et qu'il est d'une importance capitale que les intérêts des parties et le résultat de leur négociation soient bien consacrés par écrit pour éviter les possibilités de litige futur.

Dans tous les cas, le franchisé devrait faire tout ce qui est en son pouvoir pour bien assumer la relation contractuelle. Ceci veut dire principalement de consulter un conseiller juridique pour qu'il analyse le contrat et lui explique l'effet de chacune des clauses. Le conseiller d'expérience saura également mettre l'accent sur ce qui manque au contrat ou sur ce qui pourrait être négocié pour éviter des conflits potentiels. Au pis aller, lorsque le contrat n'est pas négociable, le franchisé saura ce qu'il recèle et s'il décide de s'y engager ce sera en toute

connaissance de cause. Cette consultation sera probablement l'un des meilleurs investissements du futur franchisé.

CONCLUSION

Le franchisage est une formule d'exploitation commerciale qui présente de grands avantages ainsi que plusieurs inconvénients.

Il s'agit d'une symbiose entre, d'une part, un franchiseur qui possède et contrôle l'intégrité de son concept d'affaires et, d'autre part, un franchisé qui utilise ce concept pour en tirer un maximum de bénéfices tout en minimisant ses risques.

Avant de s'y aventurer, chacun doit tout d'abord définir clairement ses objectifs. Ensuite, il doit évaluer ses ressources en fonction de la proposition d'affaires qui lui est présentée. Finalement, il doit analyser toute l'information à sa portée avant de convenir de cette relation commerciale complexe. Tant le franchiseur que le franchisé doivent comprendre et accepter leurs missions respectives et leurs obligations réciproques.

Ainsi, selon les circonstances et sa mission particulière, chacun sera fort avisé de retenir les services de conseillers experts sur les plans juridique, financier et comptable afin de l'assister dans sa démarche et au cours des multiples étapes de son cheminement d'affaires.

Rappelons au franchisé certaines mesures de prudence élémentaire :

- Évaluez vos ressources avant de choisir un type de franchise qui pourrait s'avérer au-dessus de vos moyens, et sondez l'appui de votre banquier.
- Renseignez-vous auprès d'organismes publics sur les séminaires d'information en franchisage dans votre région et allez-y.
- Avant de signer une offre ou promesse d'achat de franchise, assurez-vous que celle-ci comporte le droit de s'en retirer sans justification à l'intérieur d'un délai raisonnable (au moins 10 jours) sans pénalité.
- Exigez que tout acompte soit remis à un professionnel qui le placera dans un compte en fidéicommiss.
- Prenez immédiatement rendez-vous avec des conseillers experts sur les plans juridique, financier et comptable et analysez avec eux tous les aspects de votre proposition.
- Obtenez toute l'information possible sur le franchiseur et son concept.

ANNEXE : LISTE DES VÉRIFICATIONS DU FRANCHISÉ

A. APTITUDES PERSONNELLES

1. Connaissez-vous bien les motivations réelles qui vous incitent à vouloir acheter une franchise?
2. Les avantages et les inconvénients décrits dans ce document correspondent-ils à vos aspirations et à vos objectifs?
3. Jouissez-vous d'une assez bonne santé pour pouvoir gérer un établissement du type de celui qui vous intéresse?
4. Avez-vous une connaissance générale du domaine dans lequel vous désirez exploiter un établissement franchisé?
5. Avez-vous des renseignements sur les contraintes du secteur dans lequel vous désirez posséder un établissement franchisé?
6. Avez-vous évalué l'impact de votre décision sur votre situation personnelle et familiale?
7. Avez-vous le goût de travailler sans compter vos heures?
8. Êtes-vous prêt à faire les sacrifices nécessaires à l'investissement que vous vous proposez de faire?
9. Possédez-vous les ressources financières vous permettant d'affronter des difficultés initiales dans votre établissement?
10. Avez-vous la capacité de négocier et de communiquer indispensable pour faire partie d'un réseau de franchisage?
11. Possédez-vous suffisamment le goût du risque pour subir les pressions financières que doit accepter un entrepreneur?
12. Possédez-vous un penchant et des aptitudes pour la gestion?
13. Avez-vous une idée générale des contraintes habituelles d'un dirigeant d'entreprise? Si oui, êtes-vous prêt à les accepter?
14. Votre ambition en affaires peut-elle accepter les limites possiblement imposées par le franchiseur?
15. Possédez-vous un capital que vous pourrez investir dans l'établissement franchisé et, si oui, à quel montant s'élève-t-il?
16. Vous êtes-vous imposé des limites à l'égard du montant de votre investissement en capital propre, en emprunts garantis et en emprunts non garantis et, si oui, quelles sont ces limites?
17. Vous êtes-vous réservé une marge de sécurité au cas où les frais seraient plus élevés que prévu ou les entrées de fonds initiales de profit moins rapides que prévu?

18. Possédez-vous une cote de crédit vous permettant d'obtenir des prêts pour votre investissement?
19. Possédez-vous des garanties pour assurer les prêts qui pourraient vous être consentis?

B. CHOIX D'UN FRANCHISEUR

20. Connaissez-vous bien le franchiseur ou ses représentants?
21. Avez-vous vérifié les références et les expériences en affaires antérieures du franchiseur (le nombre d'années en affaires, ses échecs, le nombre de franchises ouvertes, etc.)?
22. Vous êtes-vous renseigné sur la solvabilité et la cote de crédit du franchiseur?
23. Avez-vous vérifié si le franchiseur a un ou des dossiers judiciaires?
24. Le franchiseur possède-t-il réellement un savoir-faire particulier?
25. Le franchiseur a-t-il fait enregistrer régulièrement ses marques de commerce, droits d'auteur et licences, etc.?
26. Les techniques de vente utilisées par les représentants du franchiseur vous semblent-elles professionnelles?
27. Avez-vous vérifié la relation que le franchiseur maintient avec ses franchisés? Si oui, vous satisfait-elle?
28. Les documents présentés par le franchiseur vous semblent-ils professionnels, complets et équitables?
29. Le franchiseur vous a-t-il exposé clairement les droits et obligations auxquels les parties s'engagent par la relation de franchisage?
30. Le franchiseur semble-t-il sérieux dans le choix de ses franchisés?
31. Le domaine dans lequel sont situés les établissements franchisés est-il un domaine en expansion?
32. La croissance des établissements franchisés est-elle supérieure à la croissance d'établissements non franchisés engagés dans le même domaine?
33. Le profit net des franchisés avant impôt sur l'investissement est-il supérieur à celui d'un établissement semblable non franchisé?
34. Le produit ou le service offert par le réseau de franchises répond-il vraiment à un besoin?
35. Le franchiseur vous a-t-il posé des contraintes quant à la possibilité de faire des examens préalables avant de vous engager dans la relation de franchisage?
36. Le franchiseur est-il réellement en mesure de rendre les services de transmission de savoir-faire et de préservation de succès qui rendent la formule plus attrayante à moyen terme et à long terme?
37. Le produit ou le service offert par le réseau de franchises est-il de qualité?

38. Le franchiseur peut-il démontrer que son succès n'est pas strictement momentané ou local?
39. La formule du franchiseur peut-elle facilement s'adapter à des changements dans le marché? A-t-elle eu à s'adapter dans le passé?
40. Le franchiseur possède-t-il un centre de décision à proximité de votre futur établissement?
41. Existe-t-il une association de franchisés dans le réseau de franchises et, si oui, quelle est sa relation avec le franchiseur?
42. Les établissements du réseau de franchises ainsi que les produits ou services mis sur le marché se différencient-ils facilement de ceux de leurs concurrents?
43. Le franchiseur vous a-t-il donné toute l'information possible sur les contraintes prévues au contrat de franchisage et vous a-t-il permis d'examiner ce contrat à votre guise, avec l'aide d'un conseiller?
44. Le franchiseur possède-t-il une protection légale adéquate sur les éléments protégeables de la formule, principalement sur ses marques de commerce?

C. RENTABILITÉ DU RÉSEAU DE FRANCHISES

45. Avez-vous reçu du franchiseur les états prévisionnels de l'investissement requis ainsi que des revenus et dépenses projetés de l'établissement?
46. Le franchiseur vous a-t-il indiqué les sources de ses chiffres?
47. Avez-vous pu faire examiner ces chiffres par un comptable ou une personne qualifiée et ces chiffres sont-ils raisonnables?
48. Y a-t-il des frais cachés ou des dépenses omises dans les chiffres fournis par le franchiseur?
49. Ce que vous avez constaté dans les établissements que vous avez visités semble-il correspondre aux chiffres fournis par le franchiseur?
50. La formule du franchiseur vaut-elle réellement l'argent que vous devrez lui verser?

D. DISCUSSIONS AVEC D'AUTRES FRANCHISÉS

51. Quel est le revenu moyen brut par franchisé? Le revenu moyen net?
52. De quoi se composent les frais fixes et les frais variables d'exploitation?
53. Quel était le coût total de la franchise?
54. Quels étaient les coûts dissimulés ou imprévus?
55. Le franchisé doit-il payer régulièrement un droit? Est-il raisonnable?
56. S'il y a un quota minimum, est-il difficile à atteindre? Combien de temps a-t-il fallu au franchisé pour que son entreprise devienne profitable?
57. Le produit et l'équipement fournis par le franchiseur sont-ils livrés promptement et de façon satisfaisante?

58. Le programme de formation était-il adéquat? Les membres du personnel ont-ils, eux aussi, été formés?
59. Les prévisions relatives aux profits étaient-elles exactes?
60. Comment sont réglés les différends entre le franchiseur et le franchisé?
61. Le mode de règlement est-il satisfaisant?
62. Quels comptes le franchisé doit-il rendre au franchiseur?
63. L'aide accordée par le franchiseur pour la commercialisation, la promotion et la publicité est-elle à la satisfaction du franchisé?
64. À quels problèmes le franchisé s'est-il heurté?
65. Quelles modifications devraient être apportées au contrat actuel?

E. SITE DE L'ÉTABLISSEMENT

66. Le site de votre établissement a-t-il été choisi?
67. Le site de votre établissement nécessite-t-il que vous déménagiez et, si oui, acceptez-vous ce déménagement? Et votre famille?
68. Les frais du déménagement ont-ils été ajoutés à l'investissement requis?
69. Les sites des établissements actuels du franchiseur semblent-ils avoir été bien choisis et apportent-ils du succès à ses établissements?
70. Le franchiseur semble-t-il avoir une capacité de négocier des sites avantageux auprès de promoteurs importants?
71. Le choix du site pour votre établissement a-t-il été précédé d'études sérieuses et est-il justifié par des raisons logiques?
72. Le franchiseur connaît-il la clientèle cible de ses établissements?
73. Les conditions d'achat ou de location du site de votre établissement semblent-elles raisonnables?
74. Le franchiseur vous a-t-il indiqué au préalable des normes précises quant à l'aménagement de l'établissement?
75. Le franchiseur possède-t-il des sources privilégiées d'équipements et, si oui, les équipements sont-ils acquis à des prix raisonnables?
76. Avez-vous fait effectuer, par une personne qualifiée, une étude de marché suffisante pour vous satisfaire du potentiel du site sélectionné?

F. LE CONTRAT

77. Le contrat de franchisage prévoit-il en votre faveur un territoire exclusif et, si oui, le territoire est-il clairement délimité et est-il suffisant?

78. Le contrat de franchisage prévoit-il des clauses de non-concurrence et, si oui, avez-vous fait examiner ces clauses par un conseiller juridique et vous semblent-elles raisonnables?
79. Savez-vous si le franchiseur reçoit des ristournes de vos fournisseurs et, si oui, qui profite de ces ristournes?
80. Le franchiseur vous apporte-t-il du soutien dans le financement de votre franchise et, si oui, à quelles conditions?
81. Quelle est la formation fournie par le franchiseur et qui doit assumer les frais de cette formation?
82. Si vous devez assumer des frais directs ou indirects de la formation donnée par le franchiseur, ces frais sont-ils inclus dans votre investissement initial?
83. Avez-vous pu vérifier auprès des franchisés la qualité du cours de formation offert par le franchiseur?
84. Vous êtes-vous assuré que les produits que vous devez acheter au franchiseur ou à des personnes choisies par le franchiseur vous sont vendus à des prix raisonnables?
85. Avez-vous pu vérifier les normes d'exploitation du franchiseur et en êtes-vous raisonnablement satisfait?
86. Avez-vous fait vérifier par un conseiller juridique qualifié les clauses du contrat de franchisage?
87. Êtes-vous assuré d'avoir bien compris vos engagements et vos droits en vertu du contrat de franchisage et les avez-vous acceptés?
88. Êtes-vous disposé à signer le contrat de franchisage ou considérez-vous que vous devez effectuer des vérifications additionnelles avant de vous engager?
89. Êtes-vous certain d'avoir bien compris vos engagements et vos droits en vertu du contrat de franchisage et les avez-vous acceptés?
90. Êtes-vous disposé à signer le contrat de franchisage ou considérez-vous que vous devez d'abord procéder à des vérifications additionnelles?

GLOSSAIRE

Tout comme plusieurs autres industries, le franchisage possède sa propre terminologie, dont il faut au moins connaître quelques rudiments pour comprendre la documentation ainsi que les explications qui peuvent vous être fournies par des personnes qui l'utilisent couramment.

Il est cependant important de savoir que cette terminologie, encore jeune, est fluctuante. Aussi, différentes personnes peuvent utiliser, parfois à tort, des termes différents pour nommer la même réalité, alors que, dans d'autres cas, le même terme peut avoir plus d'une signification, selon le contexte dans lequel il est utilisé.

Pour vous aider à vous démêler dans cet enchevêtrement, vous trouverez ci-après quelques termes parmi les plus fréquemment utilisés en franchisage. En ce qui concerne les termes qui se prêtent à plus d'une définition, nous vous fournirons les différentes définitions couramment utilisées par ordre d'importance. Ainsi, la définition la plus probable et fréquente sera placée en premier lieu et l'autre ou les autres définitions seront ensuite données par ordre décroissant d'importance et de fréquence.

En ce qui concerne les synonymes utilisés dans l'industrie pour nommer la même réalité qu'un terme défini, ils sont indiqués, le cas échéant, entre parenthèses à la fin de chaque définition.

TERME

DÉFINITION SOMMAIRE

CONCEPT DE FRANCHISE

Méthode particulière de démarrage, d'exploitation, de gestion et de commercialisation développée par le franchiseur, que celui-ci divulgue à ses franchisés et dont il leur permet l'usage en vertu de la convention de franchise. Le « *concept de franchise* » comprend notamment l'ensemble des connaissances, structures d'organisation, plans, schémas, techniques, procédures et modes opératoires constituant le savoir-faire spécifique du franchiseur. Synonymes parfois utilisés : « Formule », « Recette », « Système » et « Savoir-faire ».

CONTRIBUTION AU FONDS DE PUBLICITÉ NATIONALE

Somme d'argent devant être versée par le franchisé au franchiseur régulièrement pendant toute la durée de la convention de franchise pour les fins du fonds de publicité nationale (voir la définition de « fonds de publicité nationale » ci-après). Cette somme est le plus souvent exprimée sous la forme d'un pourcentage des revenus

bruts de l'entreprise du franchisé et est en sus de la redevance.

**CONVENTION
DE FRANCHISE**

Contrat principal régissant la relation juridique entre un franchiseur et un franchisé. Synonymes parfois utilisés : « Contrat de franchise », « Convention de licence », « Contrat de licence » et « Contrat de concession ».

**DEMANDE DE
FRANCHISE**

Entente préalable à la convention de franchise par laquelle le franchisé s'engage, à certaines conditions qui y sont décrites, à conclure éventuellement une convention de franchise avec le franchiseur. Souvent, le franchisé est appelé à déposer une somme d'argent auprès du franchiseur au moment de la remise de la demande de franchise. Synonymes parfois utilisés : « Offre de franchise » et « Lettre d'intention ».

DROIT INITIAL

Somme d'argent forfaitaire devant être payée par le franchisé au franchiseur au moment de la signature de la convention de franchise ou selon un échéancier convenu entre le franchiseur et le franchisé. Synonyme parfois utilisé : « Droit d'entrée ».

DURÉE INITIALE

La durée fixe de la convention de franchise, sans tenir compte de la durée des options de renouvellement qui peuvent être convenues à la convention de franchise. Synonymes parfois utilisés : « Durée de base », « Période initiale », « Période de base » et « Terme initial ».

**ÉTABLISSEMENT
CORPORATIF (OU
D'ENTREPRISE**

Établissement appartenant en propre au franchiseur ou à une compagnie appartenant au franchiseur.

**FONDS DE PUBLICITÉ
NATIONALE**

Fonds établi et géré par le franchiseur dans lequel les franchisés versent régulièrement une contribution obligatoire et qui sert à faire la publicité de l'ensemble du réseau de franchises.

FRANCHISE

Relation commerciale et contractuelle à long terme entre deux entreprises juridiquement indépendantes l'une de l'autre, par laquelle l'une d'entre elles (le « franchiseur ») accorde à l'autre (le « franchisé ») le droit d'exploiter, dans un territoire délimité, pendant une certaine période et contre rémunération, un établissement selon une méthode d'affaires particulière, laquelle a été préalablement conçue et expérimentée avec succès par le franchiseur, sous une ou des marques de commerce et enseignes données. De

plus, par cette entente, la franchiseur convient de rendre au franchiseur certains services, notamment en matière de formation, de gestion des affaires et de commercialisation, et s'oblige à préserver l'uniformité des normes faisant l'objet de sa méthode particulière et à les améliorer constamment en fonction de l'évolution des besoins du marché. Synonymes parfois utilisés : « Concession », « Licence » et « Franchisage ».

FRANCHISÉ

Personne qui se lie par contrat avec un franchiseur pour exploiter une entreprise sous franchise. Synonymes parfois utilisés : « Licencié » et « Concessionnaire ».

FRANCHISEUR

Le franchiseur est détenteur des droits relatifs à l'ensemble des éléments tangibles et intangibles constituant un savoir-faire commercial dont il concède l'exploitation.

FRANCHISE D'EXPLOITATION

Franchise par laquelle le franchiseur convient d'exploiter son entreprise en respectant intégralement un système et un plan d'organisation, de gestion et de commercialisation imposés par le franchiseur, qui est alors connue sous une ou des marques de commerce du franchiseur.

FRANCHISE INDIVIDUELLE

Franchise par laquelle le franchiseur ne détient qu'un seul établissement ou point de vente ou de services qu'il s'oblige à exploiter lui-même.

FRANCHISE MAÎTRESSE

Entente par laquelle un franchiseur accorde à une personne (le « *franchiseur maître* ») le droit (souvent exclusif), dans un territoire défini, d'accorder des sous-franchises à des franchiseurs individuels ou territoriaux. Synonyme parfois utilisé : « Franchise territoriale ».

FRANCHISE PILOTE

La ou les quelques premières franchises accordées par un franchiseur, lesquelles servent souvent à expérimenter la structure et les services du franchiseur. Ce terme est aussi parfois utilisé, à tort, pour décrire l'établissement ou les quelques établissements expérimentaux appartenant au franchiseur.

FRANCHISE TERRITORIALE

Franchise par laquelle le franchiseur accorde au franchiseur le droit (souvent exclusif) d'exploiter plusieurs établissements franchiseurs sur un territoire délimité, sans cependant lui accorder le droit de concéder des sous-franchises.

**MANUEL
D'EXPLOITATION**

Document de référence (prenant généralement la forme d'un ou plusieurs manuels) conçu, rédigé et régulièrement mis à jour par le franchiseur et remis aux franchisés. Ce document décrit l'ensemble des politiques et des procédures du franchiseur et couvre tous les aspects du fonctionnement, de la gestion et de l'exploitation d'une entreprise franchisée. Synonymes parfois utilisés : « Manuel d'opération », « Manuel du franchisé » et « Bible ».

**MARQUE DE
COMMERCE**

Nom, dessin, logo, slogan ou autre signe permettant de distinguer les produits ou les services offerts par un franchiseur et ses franchisés de ceux offerts par d'autres entreprises. Synonymes parfois utilisés : « Marque », « Marque enregistrée » et « Marque déposée ».

**OPTION DE
RENOUVELLEMENT**

Droit stipulé à la convention de franchise permettant à celui qui en bénéficie (généralement le franchisé) de prolonger la durée de la convention pour une ou plusieurs périodes de renouvellement stipulées à la convention. Ce droit peut cependant être assujéti au respect de certaines conditions impératives.

REDEVANCE

Somme d'argent devant être versée par le franchisé au franchiseur régulièrement pendant toute la durée de la convention de franchise pour le maintien de la franchise et en considération des services de base offerts par le franchiseur en vertu de la convention de franchise. Cette somme est le plus souvent exprimée sous la forme d'un pourcentage des revenus bruts de l'entreprise du franchisé. Synonyme parfois utilisé : « Royauté ».

**RÉSEAU DES
FRANCHISES**

Ensemble comprenant le franchiseur, les établissements corporatifs et les établissements des franchisés de ce même franchiseur. Synonymes parfois utilisés : « Système de franchises ».

**SYSTÈME DE
FRANCHISES**

Le plus souvent utilisé comme synonyme de « Réseau de franchises », il peut aussi, selon le contexte, être utilisé comme synonyme de « Concept de franchise ».

TERRITOIRE PROTÉGÉ

Territoire géographique défini par la convention de franchise et à l'intérieur duquel le franchiseur accorde une forme de protection au franchisé face à l'ouverture éventuelle de nouveaux établissements du même réseau de franchisés. Le plus souvent, cette protection consiste en

une exclusivité consentie au franchisé dans le territoire visé. Cependant cela n'est pas toujours le cas. Synonymes parfois utilisés : « Territoire exclusif » et « Territoire du franchisé ».
