

Quand la franchise devient sociale

Manuel de fabrication



À propos du TIESS

Le TIESS est un organisme de liaison et de transfert en innovation sociale (OLTIS) reconnu par le ministère de l'Économie et de l'Innovation (MEI). Le TIESS regroupe de nombreux acteurs de l'économie sociale et solidaire et du développement territorial, de même que des centres de recherche, des universités et des collèges. Il contribue au développement territorial par le transfert de connaissances : il outille les organismes d'économie sociale et solidaire afin qu'ils puissent faire face aux enjeux de société de façon innovante et transformer leurs pratiques.

tiess.ca

Contributions

Rédaction : Marie-France Bellemare, TIESS,

en collaboration avec Maude Léonard, UQAM,
Pascale Lagacé-Brunet, étudiante à la maîtrise,
Geneviève Huot et Carole Couturier, TIESS

Révision linguistique : Stéphane J. Bureau
et Édith Forbes, TIESS

Graphisme : Mambo Mambo, coopérative de travailleurs,
mambomambo.ca

Informations juridiques : Me Guillaume Lapierre, du
cabinet Therrien Couture, therriencouture.com

La réalisation de ce document a été rendue possible grâce au soutien financier de ces partenaires.

Québec 

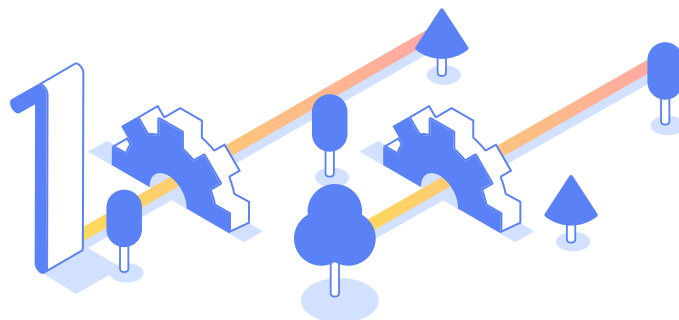
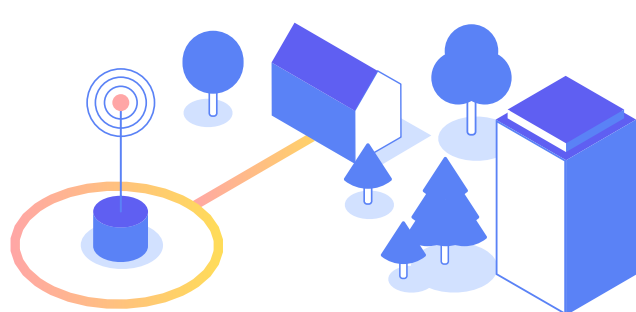
CAISSE.
 D'ÉCONOMIE.
SOLIDAIRE.

=fiducie
du Chantier
de l'économie sociale

Publication de Territoires innovants en économie sociale et solidaire, février 2019.

Pour citer ce document :
Bellemare, M.-F. (2019). *Quand la franchise devient sociale : manuel de fabrication*. Montréal : Territoires innovants en économie sociale et solidaire (TIESS).

Table des matières



Introduction

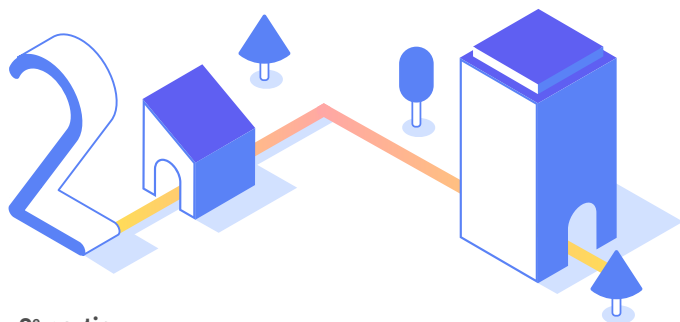
1. La franchise sociale à travers le monde	4
2. Un mode d'emploi à la franchise sociale	6
3. Manuel en trois parties	7

1^{re} partie

La franchise sociale, qu'est-ce que c'est et comment la mettre en place ?

1. La franchise sociale en économie sociale, de quoi parle-t-on ?	10
2. Pour se démêler : les personnages de l'aventure	16
3. Au départ, une idée : la vôtre ? La leur ?	18
4. En bref, le processus	20

Table des matières



2^e partie

Le parcours du futur franchiseur

1. Précisions sur l'utilisation du manuel 26

2. Le point de départ 28

TEST 1

La franchise sociale est-elle vraiment la bonne stratégie pour vous? 30

TEST 2

Rassemblez-vous les conditions préalables pour franchiser votre modèle? 35

3. Définir votre projet 41

1. Vers où et vers qui franchiser? 43

PAGE VERTE

L'important, c'est d'aller là où sont les besoins 46

PAGE VERTE

L'important, c'est d'abord de trouver les bons partenaires 47

2. Préciser les retombées escomptées 50

PAGE VERTE

Retombées sociales et notoriété 52

PAGE VERTE

Retombées économiques et financières 53

3. L'offre de franchise 54

PAGE VERTE

Déterminer les incontournables 57

PAGE VERTE

Les avantages appréciés par les franchisés 58

PAGE VERTE

Pourquoi protéger sa marque de commerce? 60

4. Questions financières 61

PAGE VERTE

Devenir franchiseur, combien ça coûte? 64

PAGE VERTE

Financer le démarrage d'une franchise dans un autre milieu 69

PAGE VERTE

Les contributions financières de votre partenaire franchisé 70



5. MISE AU POINT : évaluation du marché et de la faisabilité 76

6. Rôles et responsabilités de chacun dans la relation de franchise 78

PAGE VERTE

Partage des rôles et des responsabilités entre franchiseur et franchisé 80

7. La gouvernance dans un contexte de franchise sociale 83

PAGE VERTE

Différents cas de figure de gouvernance entre franchiseur et franchisés 86

CAS INSPIRANT

Arizmendi Bakery 92

CAS INSPIRANT

Le réseau Bou'Sol 93

4. Se préparer 94

1. Les outils nécessaires 95

PAGE VERTE

BOÎTE À OUTILS

- Le document de présentation de l'offre de franchise
- L'entente de confidentialité
- Le plan d'affaires type
- Le contrat
- Le code d'éthique et le document de présentation des mécanismes de gouvernance
- Le manuel d'exploitation ou la boîte à outils
- Des outils de communication et de gestion communs
- Le programme de transfert de votre expertise
- Les processus d'évaluation ou de contrôle de la qualité

CAS INSPIRANT

Toutenvélo 128

5. Implanter le modèle sur de nouveaux territoires 130

6. La suite 133

1. Faire durer la lune de miel 134

2. Que faire en cas de problème? 136

3. Évaluer le projet pilote 137

4. Multiplier les partenaires franchisés et les sites d'implantation 138

7. Conclusion de la 2^e partie : transformer les risques en facteurs de succès 140

CAS INSPIRANT

Simplon 142



3^e partie

Devenir partenaire franchisé, pourquoi et comment ?

1. Pourquoi la franchise sociale? 149

2. Comment trouver un partenaire franchiseur? 152

3. Analyser la faisabilité du projet dans votre communauté 156

4. Les conséquences d'un projet de diversification 158

Contexte et méthodologie 160

Bibliographie 163

Remerciements 165

Introduction

En France, en Angleterre et aux États-Unis, on parle abondamment de la franchise sociale, mais qu'en est-il au Québec? Bien que plusieurs organismes aient travaillé à reproduire leur modèle dans d'autres communautés, au sein d'autres organisations, très peu parlent explicitement de franchises sociales. En économie sociale, cette stratégie de changement d'échelle¹ peu connue tend toutefois à gagner en intérêt².

« On est convaincus du succès de notre approche. Pourquoi ne pas en faire profiter d'autres personnes, d'autres communautés? » Voilà le genre de réflexion que l'on peut entendre à ce sujet.

1. Pour en savoir davantage sur le changement d'échelle et ses différentes stratégies, consultez le guide *Changer d'échelle en économie sociale* du TIESS : http://www.tiess.ca/wp-content/uploads/2019/02/TIESS-Guide-Ch_Echel.pdf

2. Le mouvement coopératif expérimente depuis de nombreuses années plusieurs principes de la franchise sociale par la mise sur pied de fédérations sectorielles, par exemple, COOPSCO, Fédération des coopératives funéraires du Québec, Promutuel, etc. Certains regroupements sectoriels d'OBNL ont un fonctionnement similaire.

En parallèle, des communautés locales et des entreprises collectives se demandent comment répondre à certains besoins, à certaines aspirations, en mettant à profit l'expertise développée et les idées expérimentées ailleurs. Alors que l'expression « innovation sociale » est sur toutes les lèvres, comment des personnes qui partagent des valeurs et des ambitions peuvent-elles coopérer autour d'innovations existantes, continuer à les développer et à multiplier leurs retombées ?



L'une des réponses à cette question semble résider dans le concept de franchises sociales. Ce concept s'apparente bel et bien à celui de la franchise commerciale, mais vise à servir les aspirations des entreprises collectives et des organisations à vocation sociale plutôt qu'à générer des profits. La franchise sociale intègre dans son fonctionnement des valeurs de coopération, de solidarité et d'équité. Elle s'appuie sur des mécanismes de mutualisation qui renforcent les entreprises partenaires et augmentent la portée de leurs actions.

Bien qu'elle ne corresponde pas à tous les contextes, à toutes les activités, ni à toutes les organisations, **cette stratégie offre néanmoins de nombreux avantages :**

ACCROÎTRE les retombées positives d'un modèle sur la société ;

REJOINDRE de nouveaux membres ;

REJOINDRE de nouvelles populations cibles en profitant de l'expertise de partenaires terrain ;

TABLER sur un modèle existant pour continuer à le faire évoluer ;

ARRÊTER de réinventer la roue ;

SE RENOUVELER face à l'évolution des besoins et de l'environnement ;

DÉVELOPPER le principe de l'union fait la force au profit d'une cible commune ;

SE DÉVELOPPER sans faire grandir l'organisation de façon conventionnelle et sans perdre la proximité avec le terrain ;

CONJUGUER les avantages d'une petite structure (flexibilité, réactivité, efficacité, proximité) avec ceux d'une grande structure (crédibilité, pouvoir d'influence politique, accès à des ressources spécialisées, pouvoir d'achat, etc.) ;

DÉPLOYER son modèle sur plusieurs territoires en partageant avec d'autres organisations la responsabilité et le risque financiers.

Le déploiement de cette stratégie est certainement une aventure riche en défis de toutes sortes. On pense notamment au changement organisationnel, à la standardisation de certaines pratiques, au développement et à la gestion de la relation entre organisations autonomes, aux investissements ainsi qu'à la diversification d'activités et d'expertises.

Vous êtes intéressés?

Un mode d'emploi à la franchise sociale

À partir du vécu d'organisations d'ici et d'ailleurs³, ce manuel présente le processus qui vise à mettre en place un réseau de franchises sociales du jour 1, où cette idée émerge, au jour J, où le réseau est enfin constitué. Entre les deux, le manuel décortique les différentes étapes à franchir dans le but d'opérationnaliser quelques franchises pilotes, premières assises d'un réseau de franchises sociales.

3. Voir la section *Contexte et méthodologie* à la page 160 pour connaître les entreprises en question.



1^{re} partie

La **première partie** du manuel vise à définir ce que l'on entend par franchise sociale, en précisant ses caractéristiques propres et en explorant l'éventail des possibilités qu'elle peut recouper. Elle résume également les différentes étapes du processus d'implantation d'un réseau de franchises sociales en économie sociale.

2^e partie

La **deuxième partie** reprend en détail le parcours type du futur franchiseur en économie sociale. Elle débute par deux questionnaires permettant à l'entreprise d'économie sociale de répondre aux questions suivantes :

1. Est-ce la bonne stratégie pour l'organisation ?

2. L'organisation est-elle prête à développer des franchises sociales ?

Elle reprend ensuite chaque étape dans l'ordre le plus logique, toutefois un autre ordre pourrait être suivi.

Tout au long de la deuxième partie, des pages vertes apportent des précisions sur un sujet ou abordent des questions plus pointues. Elles constituent en quelque sorte des annexes relatives aux différents sujets abordés. La lecture de ces pages sera particulièrement pertinente pour les organisations engagées activement dans la mise en place d'un réseau de franchises sociales.

3^e partie

La **troisième partie** s'adresse à l'organisation qui souhaite reproduire chez elle le modèle d'une autre organisation et s'intitule de ce fait « Devenir partenaire franchisé ». Elle présente quelques étapes à envisager pour entreprendre un tel projet et les divers questionnements à avoir en tête.

À la fin du document, le lecteur trouvera la description du contexte et de la méthodologie suivie pour en arriver à la publication du présent manuel, de même que la présentation des personnes qui ont inspiré les différents témoignages qui viennent ponctuer le texte.

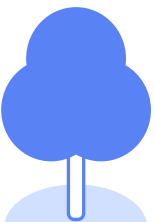
Le travail du TIESS sur le changement d'échelle en économie sociale et sur les franchises sociales a permis de mobiliser de nombreux acteurs ainsi que les connaissances issues de la pratique et de la littérature. Produit d'une synthèse de connaissances, d'un projet de recherche, de l'implication soutenue de neuf entreprises réunies au sein d'une communauté de pratique⁴ sur les franchises sociales et de l'apport ponctuel de nombreux experts⁵, ce manuel constitue l'un des ouvrages les plus complets sur les franchises sociales produits à ce jour.

4. Un groupe de personnes qui partagent une pratique ou un champ d'intérêt et qui se rassemblent pour apprendre les uns des autres, pour collaborer et pour créer des solutions innovantes. Source: Passerelles, TIESS. <https://passerelles.quebec/lexique/terme/communaute-de-pratique>

5. Pour plus de détails sur la méthodologie menée et les différentes personnes consultées en amont de la production de ce manuel, consultez la section *Contexte et méthodologie* à la page 160.



Bonne lecture!





La franchise sociale, qu'est-ce que c'est et comment la mettre en place ?

1. La franchise sociale en économie sociale, de quoi parle-t-on ?
2. Pour se démêler : les personnages de l'aventure
3. Au départ, une idée : la vôtre ? La leur ?
4. En bref, le processus

① La franchise sociale en économie sociale, de quoi parle-t-on ?

- ② Pour se démêler : les personnages de l'aventure
- ③ Au départ, une idée : la vôtre ? La leur ?
- ④ En bref, le processus

1 La franchise sociale en économie sociale, de quoi parle-t-on ?

Définition



La **franchise sociale**, telle que nous l'entendons, se définit comme une forme particulière de partenariat entre deux organisations. Ce partenariat consiste pour une organisation pionnière à reproduire son modèle et les retombées qui y sont associées dans d'autres communautés de façon structurée et par le biais d'organisations indépendantes. Du même coup, la stratégie permet à une autre organisation et à sa communauté de profiter d'une expertise, d'un accompagnement et d'un modèle éprouvé pour répondre à un besoin ou à des aspirations localement. L'organisation qui implante un modèle existant sur le mode des franchises sociales profite de surcroît des avantages d'appartenir à un réseau d'entreprises.

Par **modèle**, on entend ici un modèle d'affaires complet (agencement de ressources, d'expertises et d'activités ou de produits pour desservir un public cible) ou une portion de ce modèle d'affaires (un volet d'activité, une pratique ou un service en particulier, etc.). Ce qui veut dire qu'une organisation pourrait souhaiter reproduire dans d'autres milieux seulement un volet d'activité ou encore l'ensemble de ses activités.



Ses caractéristiques

Quatre ingrédients particuliers permettent de différencier la franchise sociale des autres stratégies d'essaimage.

Ces ingrédients sont :

- **une marque commune :**
« Tous sous la même bannière ! » ;
- **un savoir-faire partagé considérable, c'est-à-dire l'agencement unique de plusieurs éléments (produits, services, approches, activités, branding, etc.) ;**
- **un soutien, du coaching et de la formation en continu, une relation durable dans le temps et empreinte de réciprocité ;**
- **des outils communs, soit la mutualisation d'outils de gestion et de communication, la mise en commun d'achats, de ressources et le partage autour de bonnes pratiques.**

Trouver l'équilibre

La franchise sociale ne vise pas ultimement et uniquement à générer de plus gros chiffres d'affaires pour les deux parties. Elle vise plutôt à ce que les organisations concernées puissent **augmenter leurs retombées positives sur la société ou sur leurs membres** en unissant leurs forces et leurs ressources autour d'un modèle éprouvé.

Pour que ces retombées soient au rendez-vous dans différents milieux, la franchise sociale implique de trouver le bon **équilibre** entre :

les éléments de la « recette » qui sont incontournables pour produire certains résultats ou un certain degré de qualité

et

les éléments qui doivent être modifiés pour adapter le modèle à un contexte local et ainsi assurer sa pertinence et son appropriation.

L'expertise de chacune des organisations impliquées dans la relation de franchise sociale doit donc être mise à profit pour atteindre cet équilibre.



Une relation bien balisée

Ainsi, la relation de franchise sociale entre les organisations d'économie sociale représente davantage un **partenariat autour d'une cause commune** (ex. : moins de déchets à la source, davantage d'emplois coopératifs, le maintien de l'autonomie des aînés, etc.) que strictement une relation d'affaires.

Toutefois, certains aspects techniques viennent baliser cette relation :

- un contrat qui précise entre autres les responsabilités et les rôles respectifs des deux parties et prévient certains litiges (non-concurrence, etc.);
- des contributions ou des redevances monétaires pour partager et valoriser économiquement les coûts liés à la recherche et au développement, à l'expertise et aux connaissances transmises, de même qu'à l'accompagnement dont on fait profiter d'autres organisations.

En effet, la relation de franchise permet à l'organisation qui implante un modèle existant dans son milieu d'économiser le temps et les investissements financiers liés au développement d'un nouveau modèle et d'éviter de nombreuses erreurs. Pour l'organisation qui agit à titre de franchiseur, les outils, la documentation, la formation et le soutien structuré offerts aux organisations qui souhaitent reproduire son modèle ont aussi un coût. Or, ce coût ne peut pas être supporté entièrement et de façon pérenne par cette seule organisation. La franchise sociale propose ainsi un **partage équitable des coûts et des revenus liés à la relation partenariale autour d'un modèle donné.**

Les stratégies apparentées

Voici comment se situe la franchise sociale **par rapport à d'autres stratégies qui permettent aussi de reproduire un modèle dans d'autres communautés**⁶. Les stratégies sont présentées dans un ordre croissant en fonction du degré de contrôle que peut exercer l'entreprise sur la façon dont son modèle se déploie ailleurs :



Voyons maintenant comment la franchise sociale se distingue des autres stratégies.

6. Pour en savoir davantage, veuillez consulter le guide *Changer d'échelle en économie sociale*, TIESS, 2017 : http://www.tiess.ca/wp-content/uploads/2019/02/TIESS-Guide-Ch_Echel.pdf

Les principales différences entre la franchise sociale et les autres stratégies pour reproduire un modèle

Stratégies	Différences
<p>Accompagnement à l'implantation</p> <p>Offrir un service de consultation pour reproduire une approche semblable à la sienne</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Pas de liens formels entretenus par la suite • Pas de marque commune • Pas de contrôle ou de partage concernant l'évolution du modèle • Pas de fonctionnement en réseau
<p>Essaimage souple</p> <p>Soutenir la création d'organisations similaires et mettre en place un réseau</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Pas de marque commune • Reproduction d'une approche ou de grands principes et non d'un modèle précis et complexe • Processus d'adhésion au réseau plus léger qu'un contrat de franchise
<p>Licences</p> <p>Accorder une permission à une autre organisation de produire, distribuer, vendre ou utiliser son produit, service, image, etc.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Reproduction d'un seul élément (une marque, un produit, un contenu, etc.) • Relation intense au début, diffuse par la suite • Pas de fonctionnement en réseau
<p>Coentreprise</p> <p>Fonder, en partenariat avec une organisation locale, une nouvelle entité pour reproduire le modèle localement</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Création d'une nouvelle structure nécessaire • Participation de l'organisation pionnière⁷ dans la gouvernance de cette structure
<p>Essaimage centralisé</p> <p>Ouvrir et gérer soi-même de nouveaux points de services ou de nouvelles succursales dans d'autres communautés</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Contrôle complet sur l'évolution du modèle • Adaptation du modèle qui repose totalement sur l'organisation pionnière • Risque qui repose entièrement sur l'organisation pionnière • Mobilisation ou mise à profit du nouveau milieu d'implantation non obligatoire

7. Organisation pionnière : celle qui a développé un modèle et qui souhaite l'essaimer, le reproduire dans d'autres communautés.

Le tableau précédent démontre également que les frontières entre les différentes stratégies sont souvent minces, ce qui donne lieu dans la pratique à de nombreuses **stratégies hybrides**.

Exemples

- Un réseau d'entreprises qui partage une même licence, mais qui est apparenté dans son fonctionnement à un réseau de franchises.
- Un réseau constitué sur le mode essaimage souple, mais où les entreprises membres partagent une identité commune.
- Une entreprise d'économie sociale qui développe à la fois ses propres points de services dans certains milieux et qui dans d'autres privilégie la formule des franchises sociales.
- Etc.

La franchise sociale : un éventail de possibilités

Un éventail de formes

En fonction du secteur d'activité concerné, du modèle à franchiser, de la culture organisationnelle de l'entreprise initiatrice et du type de relation souhaitée entre les organisations, **la franchise sociale peut elle-même prendre différentes formes**.

Voici quelques exemples de ces formes, placées en fonction du degré de standardisation ou d'uniformité souhaité au sein du réseau de franchises, du moins important au plus important.

A

Développer des franchises sociales **par projet**, c'est-à-dire que chaque nouvelle communauté où s'implante le modèle est vue comme un nouveau projet d'essaimage pour l'organisation initiatrice. Une **entente personnalisée**, à la carte, est élaborée avec chaque nouveau milieu preneur, sans imposer un cadre particulier.

Exemple

Un modèle d'offre de service visant le maintien à domicile de personnes âgées qui est reproduit et adapté en tout ou en partie dans certaines communautés sous une même bannière.

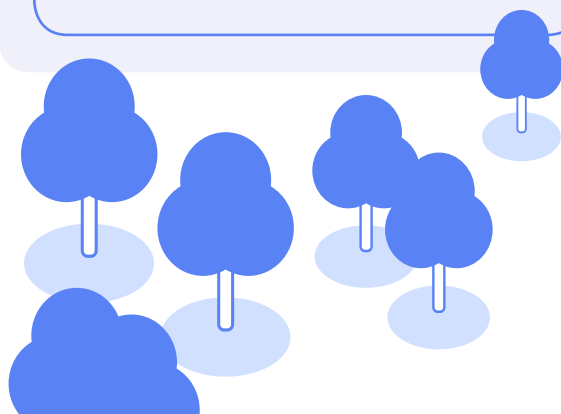


B

Développer un **réseau souple** de franchises sociales où seulement quelques éléments sont communs à tous (ex. : la marque, l'équipement utilisé, l'activité générale proposée). On vise ici à laisser un maximum de latitude aux organisations locales pour qu'elles puissent développer, à partir d'un modèle de départ, une formule unique et fortement adaptée à leur milieu.

Exemple

Un réseau de différentes formes d'hébergements écoresponsables organisés en franchises sociales.



C

Viser à reproduire les **retombées sociales** liées à un modèle précis dans d'autres milieux en le reproduisant de façon relativement fidèle. On cherche ici à reproduire tel quel l'agencement d'éléments clés qui permet au modèle de produire de tels résultats, tout en y apportant au besoin quelques adaptations mineures en fonction du milieu concerné.

Exemple

Un modèle d'entreprise d'économie sociale qui favorise l'intégration socioprofessionnelle d'ex-détenus, reproduit sous le mode de franchises sociales.

D

Aider d'autres milieux à profiter des **retombées économiques** d'un modèle d'affaires donné (création d'emplois, de surplus financiers) en développant un réseau de franchises d'entreprises d'économie sociale. Le fait de standardiser de nombreux éléments d'une franchise à l'autre permet de réduire certains coûts et d'augmenter la rentabilité de chacune des structures, tout comme la mutualisation de certaines fonctions au sein du réseau de franchises.

Exemple

Un réseau franchisé de coopératives de travailleurs qui offre la fabrication et l'installation d'une même ligne de mobilier extérieur.

Un éventail de tailles

Un réseau de franchises sociales peut regrouper un nombre plus ou moins important d'organisations distinctes. Un réseau constitué autour d'une activité donnée pourrait, par exemple, comporter six franchises différentes, un autre pourrait en avoir une vingtaine ou même davantage.

De plus, l'entreprise ou l'organisation à l'origine du réseau de franchises sociales peut elle aussi être de petite, de moyenne ou de grande taille. Plusieurs organisations peuvent également se mettre ensemble pour développer collectivement un réseau de franchises sociales.

Quatre mythes déboulonnés

Contrairement à ce que certaines personnes pourraient penser, la franchise sociale est très loin de ces quatre mythes.

1

Une stratégie pour stabiliser sa situation financière ou pour se déployer rapidement – la franchise demande du temps, est moins coûteuse que de développer soi-même de nouvelles succursales, mais elle requiert quand même des investissements pour mettre en place le système, recruter les bons franchisés, etc.

2

Un contrat à vie – même si la franchise met de l'avant un contrat formel qui implique une relation soutenue dans le temps, des clauses de sortie gagnant-gagnant sont habituellement inscrites au contrat.

3

Un copier-coller – ce n'est pas parce que quelque chose fonctionne dans une région que ça fonctionnera ailleurs; la franchise est davantage un processus de coconstruction pour intégrer les réalités locales.

4

Une relation de pouvoir – la franchise est plutôt une mise en application du principe «ensemble, nous deviendrons plus forts», une alliance stratégique entre deux organisations basée sur la coopération autour d'une mission et d'une vision communes.

1. La franchise sociale en économie sociale, de quoi parle-t-on ?

2. Pour se démêler : les personnages de l'aventure

3. Au départ, une idée :
la vôtre ? La leur ?

4. En bref, le processus

2 Pour se démêler : les personnages de l'aventure



Le franchiseur

C'est l'organisation ou l'entreprise qui souhaite reproduire son modèle dans d'autres communautés ou d'autres lieux géographiques.

Il est également possible que ce soit une organisation qui adopte le rôle de franchiseur pour reproduire le modèle d'une autre organisation, cette dernière s'implique dans le projet d'essaimage sans toutefois le porter.

Synonymes

Organisation pionnière, organisation mère, organisation initiatrice, organisme franchiseur.

À noter

Le franchiseur peut aussi être un groupe d'organisations ayant un modèle commun qui décide de se doter d'une image commune et de structurer le déploiement et la transmission de ce modèle via des franchises sociales (voir *Structure parapluie* dans la section sur la gouvernance, p. 90).



Le franchiseé

C'est l'organisation qui implantera chez elle le modèle existant proposé par un franchiseur.

Synonymes

Organisation hôte, partenaire franchiseé, organisation preneuse.



La communauté d'accueil

C'est l'endroit, le contexte local, le terreau où sera reproduit le modèle.

Synonymes

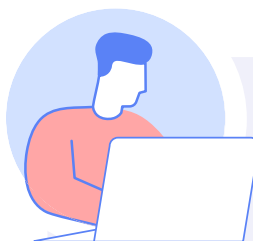
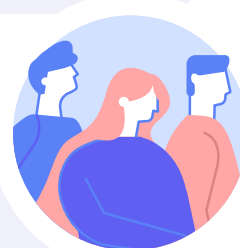
Communauté hôte, communauté d'accueil, milieu preneur.

Le réseau de franchises sociales

Il regroupe tous les franchiseés et le franchiseur, qui constituent ensemble le réseau de franchises.

Synonymes

Groupe franchiseé, regroupement de franchises, réseau franchiseé.



Les parties prenantes

Ce sont les équipes, les conseils d'administration, les bénévoles, les membres, les usagers, les partenaires, les bailleurs de fonds, à la fois du franchiseur et du franchiseé.

Ce sont les gens qui seront touchés par le projet de franchise sociale ou qui ont un pouvoir sur la mise en place de cette stratégie.

Des termes connexes

Le franchisage ou la franchise : il s'agit d'un type de contrat, de relation entre deux organisations, d'une alliance stratégique entre plusieurs organisations.

Une franchise, des franchiseés : il s'agit de la ou des entités développées et gérées par des franchiseés.

1. La franchise sociale en économie sociale, de quoi parle-t-on ?
2. Pour se démêler : les personnages de l'aventure
- 3. Au départ, une idée : la vôtre ? La leur ?**
4. En bref, le processus

3 Au départ, une idée : la vôtre ? La leur ?

Qui peut être à l'origine d'une stratégie de franchise sociale ? Quelles sont les motivations à la base d'une telle stratégie ?

En fait, la franchise sociale peut intéresser autant les organisations qui ont un modèle à reproduire que celles qui sont à la recherche d'un modèle pour concrétiser certaines aspirations.

Qui peut aspirer à devenir FRANCHISEUR ? Et pourquoi ?

?

- ✓ Une entreprise d'économie sociale qui croit à la pertinence de son modèle dans d'autres communautés pour répondre à des besoins ou à des enjeux locaux, mais qui ne veut pas le déployer elle-même géographiquement.
- ✓ Une entreprise d'économie sociale qui souhaite faire profiter des avantages du statut de membre à davantage de personnes, accroître son marché et profiter d'économies d'échelle, mais qui ne veut pas perdre les avantages d'une petite organisation.
- ✓ Plusieurs entreprises similaires qui partagent un modèle commun et qui souhaitent accompagner de façon structurée la mise en place de leur modèle dans d'autres milieux pour en décupler les retombées.
- ✓ Une organisation qui décide de miser sur le modèle d'une autre organisation pour répondre à certains besoins présents sur différents territoires et qui devient le franchiseur de ce modèle (voir le cas d'Arizmendi Bakery, p. 92).

Qui peut aspirer à devenir FRANCHISÉ ? Et pour quelles raisons ?

?

- ✓ Une entreprise d'économie sociale qui souhaite diversifier ses activités et répondre à de nouveaux besoins ou aspirations, mais en partant d'un modèle existant qui a fait ses preuves.
- ✓ Un regroupement ou des acteurs dans une communauté qui souhaitent répondre à une aspiration ou à un enjeu local précis et qui préfèrent, pour ce faire, travailler avec une organisation détenant une expertise et un modèle offrant des résultats intéressants.
- ✓ Un groupe de personnes qui souhaitent lancer une entreprise d'économie sociale avec un modèle clés en main et bénéficier des outils et du soutien d'une autre entreprise.

1. **La franchise sociale en économie sociale, de quoi parle-t-on ?**
2. **Pour se démêler : les personnages de l'aventure**
3. **Au départ, une idée : la vôtre ? La leur ?**

4. En bref, le processus

4

En bref, le processus

Voici en CINQ ÉTAPES l'aventure qui vous attend.

1. Décidez

- Validez si la franchise sociale est bien la bonne stratégie pour atteindre vos fins.
- Assurez-vous de réunir certaines conditions préalables pour éviter de mettre en péril votre stratégie, voire votre organisation.

2. Précisez

- Mobilisez les personnes et les parties prenantes qui auraient intérêt à participer à la réflexion et planifiez son déroulement.
- Définissez
 - auprès de qui (vos franchisés idéaux) ;
 - pourquoi vous le faites (vos objectifs) ;
 - ce que vous désirez franchiser (la recette ou les éléments de la recette) ;
 - comment tout ça se passera au début (pour le démarrage) et par la suite (en continu dans votre relation partenariale).
- Menez une étude de faisabilité et une étude de marché pour asseoir votre stratégie de franchisage sur des faits et sur une analyse solide.
- Précisez le partage des responsabilités entre franchiseur et franchisés ainsi que vos mécanismes de gouvernance.

3. Préparez

- Préparez vos différents outils pour mettre en branle votre stratégie : documents légaux, processus de recrutement de franchisés, outils de transfert d'expertise et outils de gestion communs, etc⁸.
- Maintenant, ciblez et recrutez vos partenaires franchisés pilotes.

4. Implantez

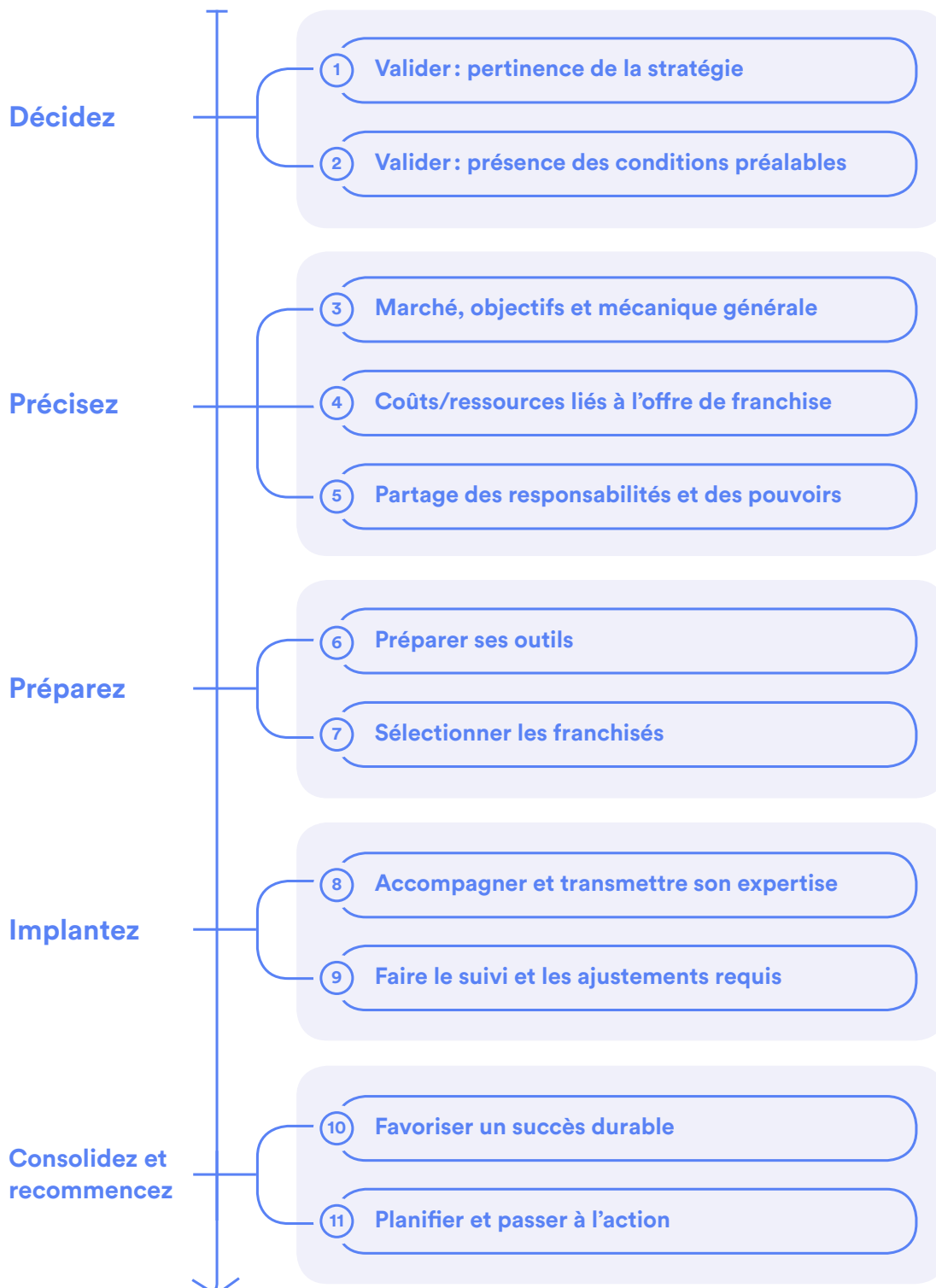
- Soutenez vos partenaires franchisés dans la mise en place concrète de votre modèle.
- Transmettez-leur votre savoir-faire, les trucs du métier et toutes les connaissances qui leur permettront de s'approprier ce modèle.
- Formez-les à l'utilisation de vos outils de gestion communs et soutenez leur participation aux mécanismes de suivi et d'évaluation.

5. Consolidez et recommencez

- Entretenez la mobilisation de vos partenaires franchisés et gérez les situations difficiles.
- Évaluez la franchise pilote pour comprendre les facteurs de succès et les points à améliorer.
- Planifiez la suite : déterminez de nouveaux objectifs et trouvez les milieux à cibler, les ressources requises et les partenaires à impliquer.

8. Les différents éléments à préparer sont présentés dans la boîte à outils, page 95.

Processus type de mise en place de franchises sociales en économie sociale



Plusieurs mois de travail sont habituellement nécessaires à une organisation pour passer à travers toutes ces étapes. En fonction du contexte, ce processus peut même s'étendre sur plus d'une année. Selon certains auteurs, la mise en place d'un réseau de franchises fonctionnel et durable peut prendre jusqu'à 5 ans.

Le temps investi et les expertises complémentaires auxquelles vous devrez faire appel dans toutes ces étapes ont un **coût**. La provenance des fonds et l'investissement financier requis doivent donc être bien évalués dès le départ.

Les ressources pour développer un réseau de franchises se traduisent également par la mise à profit d'une grande variété de compétences. Une entreprise d'économie sociale ferait bien de se faire accompagner⁹ à travers tout le processus et devrait bien s'entourer pour bénéficier de l'expertise requise qui ne serait pas disponible à l'interne. La section « Les ressources pour changer d'échelle » du guide *Changer d'échelle en économie sociale* du TIESS¹⁰ regroupe plusieurs informations et conseils pratiques sur ce sujet.

Pourquoi parler de FRANCHISÉS PILOTES ?

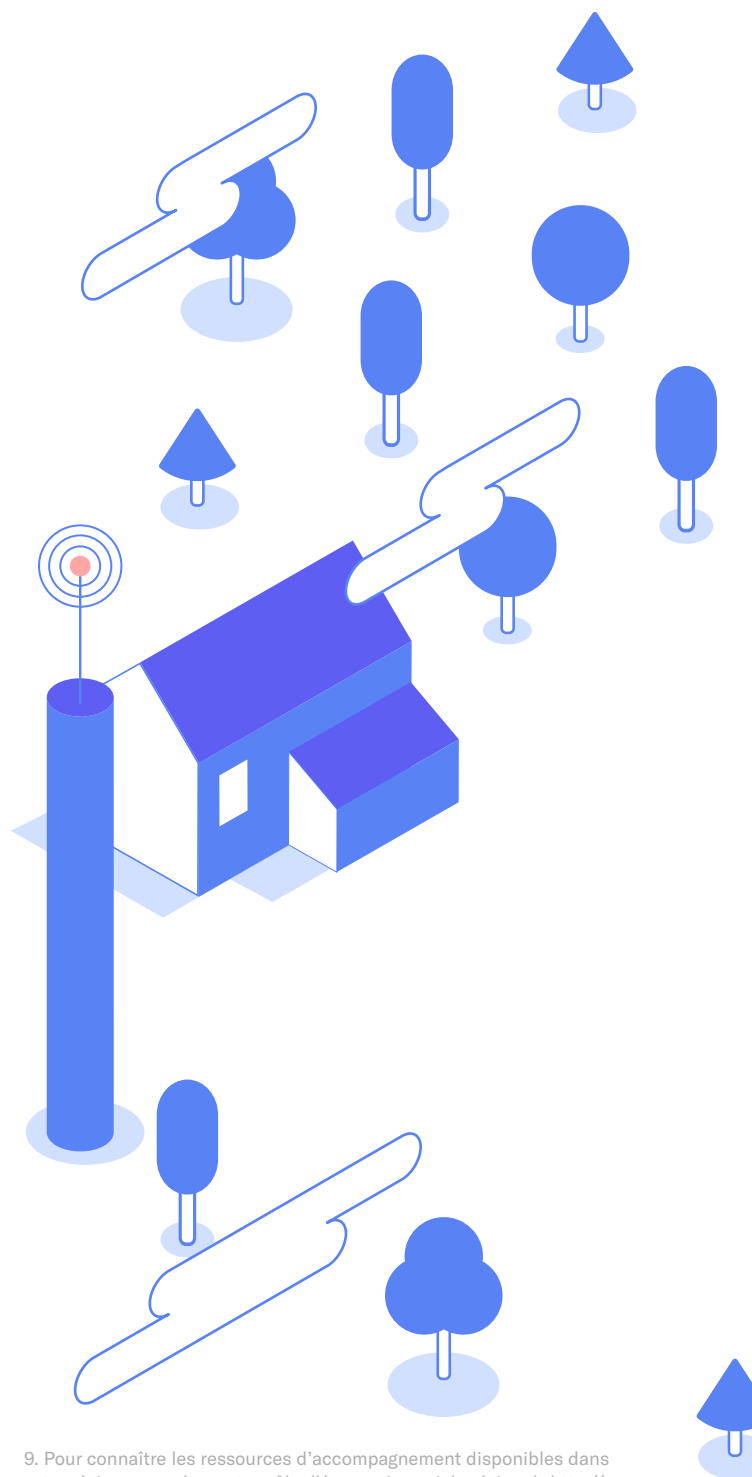
Les premières organisations chez qui un modèle est reproduit jouent un rôle crucial dans le projet d'essai. Elles sont aux premières loges pour « **prototyper** » avec vous votre projet de franchises sociales. Leur avis et leur rétroaction sur votre offre de franchise, sur vos outils et globalement sur la relation de partenariat que vous souhaitez bâtir vous seront très utiles pour assurer le succès de votre démarche.

L'investissement en temps et l'implication de ces organisations dans la mise sur pied de votre réseau de franchises leur donneront un statut particulier : elles deviendront en quelque sorte avec vous les pionnières de ce réseau de franchises sociales.

Le choix de ces organisations et l'expérience qu'elles vivront avec vous seront donc déterminants pour la suite des choses. Parties prenantes d'une aventure structurante et pleine de sens, elles deviendront les meilleures ambassadrices qui soient auprès d'éventuelles organisations franchisées. Soyez à l'écoute et mettez leurs idées à profit !

Ces expériences pilotes de franchise sociale vous permettront de vous faire la main et de mieux comprendre le travail que ce nouveau mandat implique pour votre organisation. Elles constituent une source d'information nécessaire pour ajuster le tir et, si l'expérience est concluante, planifier la suite.

Trois ou quatre franchises pilotes sont souvent recommandées¹¹. Ce nombre permet de recueillir une quantité significative d'information pour peaufiner votre stratégie de franchise tout en vous demandant une charge de travail gérable en ce qui concerne le soutien et l'accompagnement offerts aux franchisés.



9. Pour connaître les ressources d'accompagnement disponibles dans votre région, consultez votre pôle d'économie sociale régional : <http://chantier.qc.ca/decouvrez-leconomie-sociale/poles-deconomie-sociale/>

10. http://www.tiess.ca/wp-content/uploads/2017/11/TIESS-Guide-Ch_Echel.pdf, page 92.

11. *Social Replication Toolkit*, page 65.



Le parcours du futur franchiseur

1. Précisions sur l'utilisation du manuel
2. Le point de départ
3. Définir votre projet
4. Se préparer
5. Implanter le modèle sur de nouveaux territoires
6. La suite

1. Précisions sur l'utilisation du manuel

2. Le point de départ
3. Définir votre projet
4. Se préparer
5. Implanter le modèle sur de nouveaux territoires
6. La suite

1 Précisions sur l'utilisation du manuel

À noter

Personnalisez votre lecture : explorez vos propres chemins à travers ce manuel!

Alors que la première partie présentait la franchise sociale sous toutes ses coutures, la deuxième s'adresse aux franchiseurs potentiels et s'intéresse davantage aux moyens à mettre en œuvre pour la développer : les différentes étapes, les outils à préparer, les éléments à avoir en tête, tout y est !

Si vous souhaitez avoir une vue plus générale du parcours du futur franchiseur en vue d'un éventuel projet, les sections numérotées de 2 à 6 vous donneront amplement de détails pour vous faire une idée de l'aventure qui vous attend.

Si vous entreprenez ou êtes sur le point d'entreprendre la mise en place d'une stratégie de franchise sociale, nous vous invitons à lire les **pages vertes** placées à la fin de certaines sections, dont celles qui constituent la boîte à outils (p. 100 à 122). Ces pages visent à creuser davantage certains sujets et vous fourniront un maximum de conseils judicieux et d'options pour vous guider dans votre projet.

Légende



Questionnement



À savoir



Attention / important



Vérification



Témoignages

1. Précisions sur l'utilisation du manuel

2. Le point de départ

3. Définir votre projet

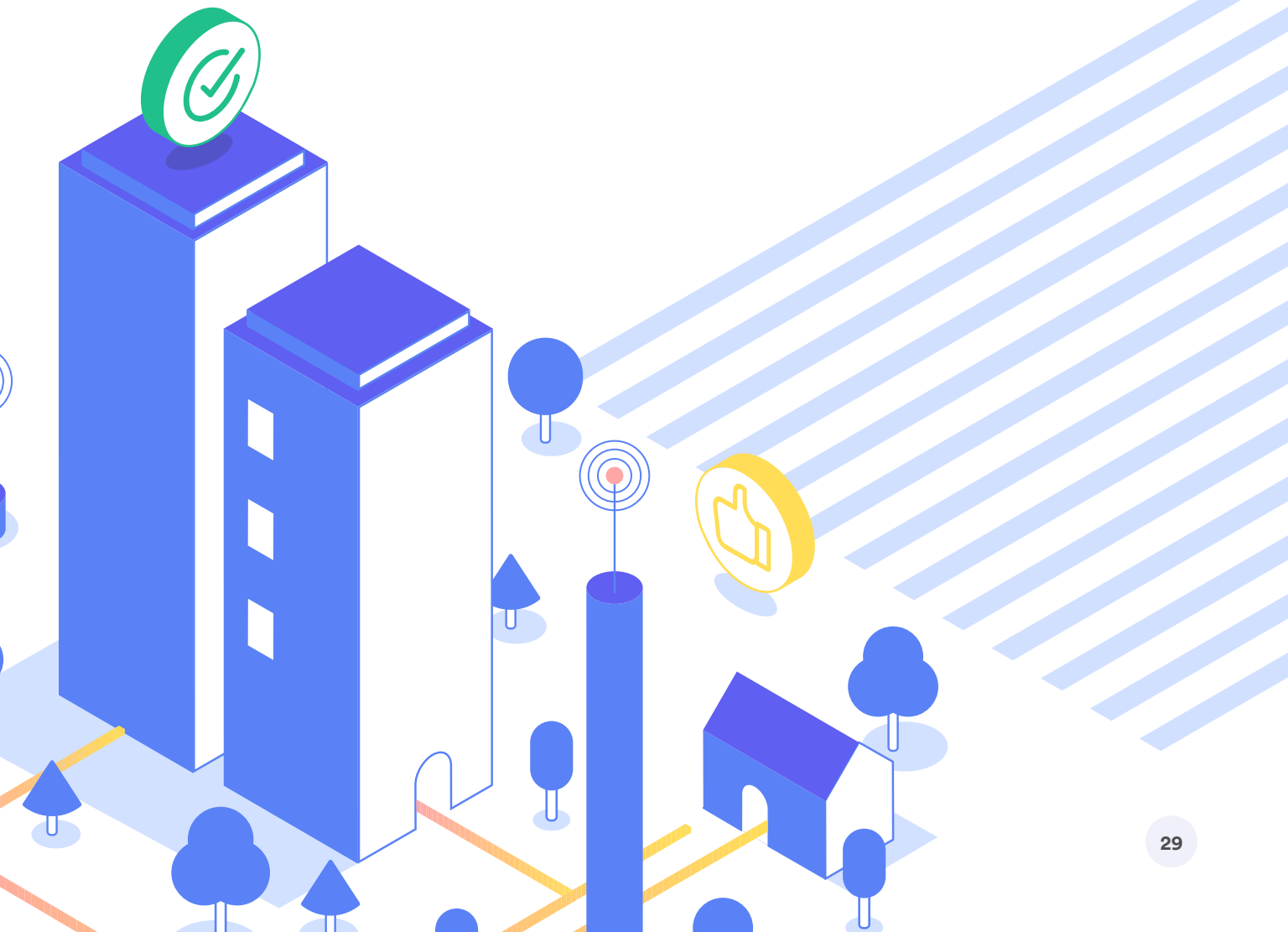
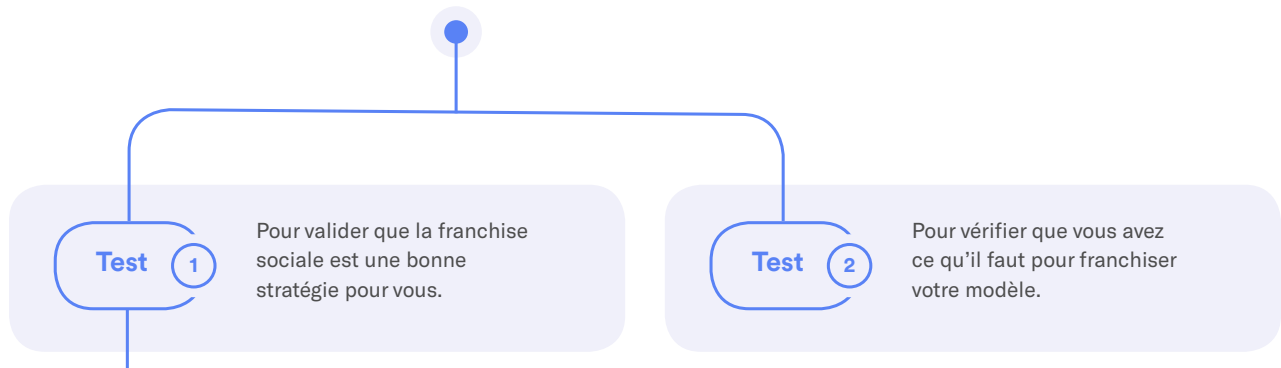
4. Se préparer

5. Implanter le modèle sur de nouveaux territoires

6. La suite

2 Le point de départ

Avant de se lancer, il est judicieux de valider que la franchise sociale est une stratégie pertinente pour vous et que votre organisation est en bonne position pour mettre en place cette stratégie.



TEST 1

La franchise sociale est-elle vraiment la bonne stratégie pour vous ?



Veuillez répondre aux questions suivantes par **OUI** ou par **NON**.

1.

Existe-t-il une demande pour le modèle que vous avez développé, des besoins qu'il pourrait combler ?

OUI NON

- **Avez-vous été contacté par des gens intéressés à implanter le modèle que vous avez développé dans leur communauté ?**

Si votre expertise est déjà en demande, il s'agit d'un bon indicateur... Toutefois, les gens souhaitent-ils obtenir vos conseils et connaître vos façons de faire pour inspirer le développement de leur propre modèle ou souhaitent-ils importer ce modèle en particulier ? S'il s'agit davantage de la première option, vous pourriez offrir vos services à titre de consultant et au besoin signer un contrat de partenariat plutôt que d'entreprendre la mise en place d'un réseau de franchises.

- **Y a-t-il d'autres organisations dans d'autres milieux qui ont un modèle ou des activités très semblables aux vôtres ?**

Si d'autres organisations font ailleurs ce que vous voulez essayer, il peut être préférable d'axer votre développement sur l'articulation de partenariats.

- **Est-ce qu'un modèle dans ce secteur d'activité peut s'appliquer aux réalités et aux besoins d'autres communautés ? Pourrait-il être pertinent ailleurs avec un minimum d'adaptations ?**

Si votre modèle a été conçu sur mesure pour une communauté en particulier, cela pourrait le rendre inintéressant pour un autre milieu. De plus, si le nombre ou l'importance des adaptations à réaliser sur le modèle pour l'adapter à un milieu rend inutile le transfert d'une expertise précise, il pourrait ne pas être pertinent de songer à un développement en franchises.

En bref

La franchise sociale est pertinente en présence des considérations suivantes :

- des gens intéressés par toute la « recette » ;
- l'absence d'autres modèles très semblables ;
- un modèle « répliquable » dans d'autres communautés.

2. Dans votre secteur d'activité, la taille d'une organisation peut-elle être un atout ?

OUI NON

- D'éventuels franchisés tireraient-ils des avantages significatifs à voir d'autres franchisés se joindre au réseau (plus grande notoriété de la marque, économies d'échelle, avantages en matière d'approvisionnement, services mutualisés, etc.) ?

Si le principe « plus forts ensemble » ne s'applique pas à votre secteur d'activité, des stratégies plus simples comme la mise en réseau, la création d'une communauté de pratique ou le développement d'ententes de coopération à des fins très précises seront peut-être suffisantes pour atteindre vos objectifs.

En bref

La franchise sociale est stratégiquement intéressante dans votre secteur d'activité si :

- une organisation de plus grande taille se trouve avantageée.



3. Votre modèle est-il propice à être franchisé ?

 OUI NON

- **Le modèle que vous avez développé comporte-t-il un niveau de complexité et d'expertise suffisamment élevé pour que votre soutien soit nécessaire pour pouvoir le reproduire ?**

Si votre modèle se reproduit facilement par lui-même, même sans documentation en soutien, il n'est peut-être pas nécessaire de le franchiser.

Si le projet de franchisage concerne seulement un volet très circonscrit de l'activité de l'organisation et que sa mise en pratique ou son utilisation se maîtrise facilement, la licence est peut-être suffisante (ne requiert pas de coaching, de formation en continu, etc.).

- **Votre modèle est-il relativement unique ? Votre organisation est-elle la seule ou la mieux placée pour transmettre cette expertise, pour former des personnes aptes à mettre en œuvre un tel modèle ?**

Les services professionnels basés sur une expertise propre à une profession donnée (ex. : avocats, comptables, etc.) n'offrent pas en soi de modèle unique propice à la franchise, à moins qu'ils ne soient offerts dans un cadre unique ou au sein d'un concept unique plus large.

- **Le savoir-faire et les processus propres au modèle à franchiser peuvent-ils être standardisés, codifiés et enseignés ?**

Si l'essence de votre modèle réside dans un savoir-être qui vous est propre, dans une chimie indescriptible entre plusieurs éléments clés difficiles à cerner, il sera peut-être difficile d'amener d'autres personnes à reproduire un tel modèle et ses effets.

- **Est-ce que votre modèle pourra évoluer dans le temps et continuer d'être pertinent ?**

Si vous entrevoyez une possible désuétude de votre modèle, il peut être risqué de s'engager dans cette stratégie qui se développe à moyen-long terme.

En bref

Votre modèle est propice à être franchisé s'il présente les conditions suivantes :

- il a un niveau de complexité et d'expertise élevé tout en étant transférable ;
- il est unique, vous êtes la meilleure organisation pour le transférer ;
- il peut être facilement décortiqué et transmis ;
- il demeurera pertinent dans le temps.

4. Votre niveau d'ambition est-il suffisant ?

 OUI NON

- **Votre vision à terme est-elle de créer un nombre relativement important de franchises ? Existe-t-il de nombreux milieux où votre modèle pourrait être souhaité ?**

Si vous envisagez seulement 2 ou 3 milieux preneurs potentiels, le concept de la franchise est peut-être trop lourd. Si c'est le cas, prenez dans ce manuel ce qui pourrait vous être utile et négociez à la pièce des contrats de partenariat avec les milieux intéressés.

En bref

Votre niveau d'ambition est suffisant pour justifier l'implantation de franchises sociales si :

- vous souhaitez mettre en place un nombre relativement important de franchises.

5. Y a-t-il une plus-value associée à votre marque ?

 OUI NON

- **Y aurait-il un avantage pour une organisation dans une autre communauté à être associée à votre marque plutôt que de développer sa propre identité, distincte et très locale ?**

Dans certains secteurs d'activité, une identité locale sera pour une organisation un atout plus important que celui lié à la réputation d'une marque connue mais venue d'ailleurs.

- **Votre nom (ou votre marque) est-il associé à une certaine notoriété (reconnaissance, visibilité, etc.) ?**

Si votre nom est encore inconnu du public et des organisations influentes de votre secteur d'activité, vous auriez peut-être intérêt à mousser votre visibilité et à susciter une certaine reconnaissance avant de promouvoir votre identité auprès de futurs milieux preneurs.

- **Les populations ou les groupes visés par votre modèle accordent-ils une certaine importance à la marque ou à un nom connu ou établi ?**

Si une marque reconnue peut être un avantage pour susciter la confiance de certains publics, il n'en demeure pas moins que le fait pour plusieurs organisations de partager une même marque peut représenter une part de risques supplémentaires. Pour prévenir ces risques, toutes sortes de mesures doivent être prises, par ailleurs non requises dans le cas d'un réseau d'entreprises qui ne partageraient pas une identité commune. Pour que la franchise sociale en vaille la peine, l'appartenance à une même bannière doit représenter un atout capable de faire contrepoids à ces risques.

En bref

Votre marque représente une plus-value s'il y a :

- un avantage associé à une marque connue ;
- une notoriété associée à votre nom ;
- une importance de la marque ou du nom pour vos publics.

6. Le travail de coopération avec d'autres organisations, est-ce pour vous ?

 OUI NON

- **Souhaitez-vous travailler de près avec d'autres organisations pour augmenter vos retombées ?**
- **Êtes-vous prêt à faire des compromis, à prendre en compte de nouvelles idées et à apporter des adaptations à votre modèle ?**
- **Êtes-vous à l'aise avec l'idée de ne pas tout décider, de ne pas tout contrôler, et même de partager le pouvoir en ce qui a trait à l'évolution de votre modèle ?**

Si l'idée de travailler en réseau avec plusieurs organisations et de partager votre pouvoir de décision vous rebute, évitez la franchise sociale.

Si les relations de coopération ou de partenariat vous semblent trop lourdes à gérer, trop compliquées ou trop risquées, il sera probablement préférable de reproduire vous-même votre modèle (essaimage centralisé).

En bref

La coopération associée à la franchise est pour vous si vous êtes prêt à :

- travailler avec d'autres pour avoir plus de retombées ;
- faire des compromis ;
- laisser aller du pouvoir, du contrôle.

7.

Êtes-vous prêt à demander des comptes à des organisations partenaires ?

OUI NON

- **Seriez-vous à l'aise de vérifier si vos organisations partenaires respectent certains éléments clés de votre modèle ou un certain niveau de qualité ?**

Puisque tous les franchisés d'un réseau de franchises sont tributaires de la notoriété de la marque et du modèle qui y est associé, un certain contrôle doit être exercé.

Si l'idée d'instaurer un processus d'évaluation qui lierait plusieurs organisations autonomes entre elles vous rebute, évitez le franchisage. Vous serez peut-être plus à l'aise dans un mode d'essaimage souple, où chacun possède sa propre marque et où des déficiences au sein d'une organisation membre du réseau risquent moins d'affecter le réseau au complet.

En bref

La franchise sociale est une bonne stratégie pour vous si vous êtes prêt à :

- exercer un certain contrôle face au respect d'éléments clés.

MAJORITÉ DE « OUI »

Vous avez une majorité de « oui » dans chacun des sept groupes de questions ? La franchise sociale semble effectivement être une stratégie à envisager pour votre organisation.

MAJORITÉ DE « NON »

Vous n'avez pas une majorité de « oui » ? Prenez le temps d'explorer d'autres stratégies peut-être plus pertinentes, réalistes et souhaitables pour arriver à vos fins.

Dans tous les cas, la lecture du présent manuel vous permettra de raffermir votre choix, de faire évoluer votre réflexion ou peut-être de vous inspirer d'autres avenues de développement plus propices à votre situation.



TEST 2

Rassemblez-vous les conditions préalables pour franchiser votre modèle ?



Veuillez répondre aux questions suivantes par **OUI** ou par **NON**.

Concernant l'organisation

1. **Le contexte actuel de votre organisation est-il propice à la mise en place d'une stratégie de déploiement de franchises sociales ? Cette stratégie est-elle cohérente avec la phase de développement de l'organisation et avec sa planification stratégique ?** OUI NON

Si vous avez d'autres développements majeurs en cours ou dans votre ligne de mire, vous aurez probablement à faire un exercice de priorisation.

2. **Votre situation financière est-elle relativement stable ?** OUI NON

Le fait de se franchiser représente bel et bien un investissement et non une nouvelle source de revenus à court terme, d'où l'intérêt d'éviter un tel développement en période difficile.

3. **La gouvernance de votre organisation est-elle saine et mobilisée?** OUI NON

Des désaccords importants ou des désaffections au sein de votre gouvernance pourraient indiquer qu'elle n'est pas mûre pour porter un projet de développement aussi important. Assurez-vous de pouvoir compter sur des administrateurs et des dirigeants activement impliqués, suffisamment dynamiques et légitimement prudents avant d'entreprendre le déploiement d'un réseau de franchises sociales.

4. **Le projet de franchises sociales suscite-t-il l'adhésion, voire l'enthousiasme de toutes les parties prenantes de l'organisation?** OUI NON

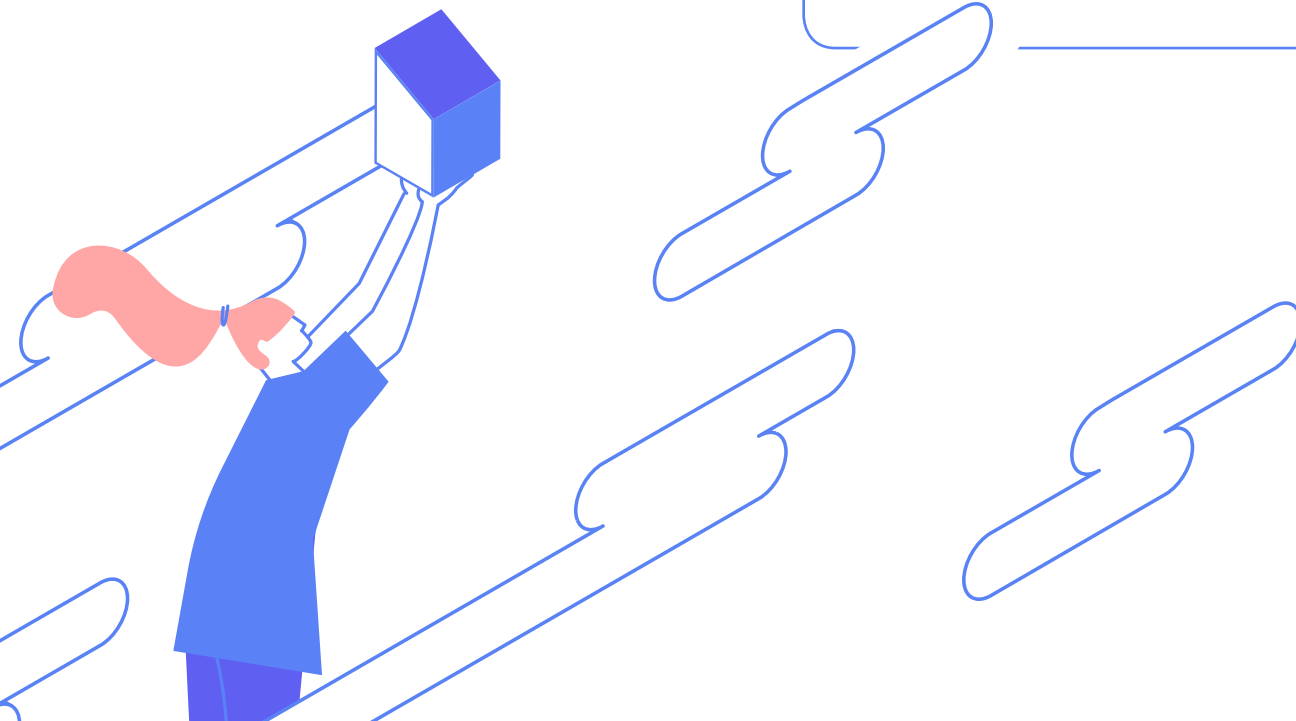
Vous aurez besoin de pouvoir compter sur l'appui, l'implication et l'intelligence collective de votre équipe et des membres de votre CA pour mener à bien votre projet, de même que sur l'assentiment d'autres groupes comme vos bailleurs de fonds, d'autres bénévoles, les personnes que vous rejoignez (clients, participants, bénéficiaires), etc.¹²

12. Voir l'encadré *Gestion du changement en vue!*, p. 42.

En bref

En bref, les conditions requises pour l'organisation :

- le contexte – la phase de développement – la planification stratégique ;
- la stabilité financière ;
- la gouvernance saine et mobilisée ;
- l'adhésion de l'équipe au projet.



Concernant le modèle à reproduire

5. **Votre modèle d'affaires est-il viable économiquement ?** OUI NON

Vous visez à reproduire un modèle à succès et non un déficit budgétaire !

6. **Votre modèle permet-il de générer des surplus ou de bénéficier d'une marge de manœuvre financière ?** OUI NON

Si vos franchisés ne peuvent pas dégager de montants à vous verser à titre de contreparties financières, votre réseau de franchises sera difficilement viable.

7. **L'impact social, les retombées ou les résultats de votre modèle ont-ils été documentés et démontrés ?** OUI NON

Pour convaincre d'éventuels partenaires franchisés d'adopter votre modèle et votre approche, vous aurez besoin d'arguments convaincants et appuyés.

8. **Le modèle que vous souhaitez franchiser est-il éprouvé et a-t-il été amélioré au fil du temps ?** OUI NON

L'expérience acquise avec votre modèle devrait vous permettre de justifier certains choix et de connaître les apprentissages tirés de vos essais et de vos erreurs. Il s'agit là d'un savoir-faire unique à proposer à vos éventuels franchisés.

9. Vos processus sont-ils en partie documentés, standardisés, codifiés OUI NON

Il s'agit d'une étape préalable importante à toute stratégie de franchisage et elle peut prendre un certain temps. Le fait de n'avoir encore rien documenté (processus, pratiques, etc.) peut retarder considérablement la mise en place de votre réseau de franchises.

10. Avez-vous déjà procédé à l'enregistrement de votre marque ? OUI NON

Comme il s'agit d'un élément clé de la franchise sociale, mieux vaut protéger votre marque en tant qu'élément distinctif.

Une démarche d'enregistrement peut impliquer un certain délai, vous aurez donc intérêt à procéder rapidement (voir *L'enregistrement d'une marque*, p. 60).

11. Votre modèle a-t-il déjà été reproduit ailleurs ? OUI NON

Pour valider sa pertinence dans un autre milieu et mieux comprendre les enjeux liés à sa reproduction, il peut être très utile (mais non obligatoire) d'implanter soi-même son modèle dans une autre communauté ou dans un autre point de service.

En bref

En bref, les conditions requises pour le modèle à reproduire :

- viabilité économique ;
- capacité à générer des surplus ;
- impact social documenté et démontré ;
- modèle éprouvé ;
- processus documentés, standardisés, codifiés ;
- modèle déjà reproduit.

Concernant les ressources disponibles

12. **Votre organisation peut-elle compter sur des ressources humaines disponibles pour travailler sur le projet ?** OUI NON

Si personne ne peut se consacrer à ce projet, il a peu de chance de voir le jour... Aussi, il y a un risque d'essoufflement si la stratégie de franchisage repose sur les épaules d'une seule personne.

13. **Les personnes dégagées pour développer le projet de franchisage détiennent-elles des compétences pertinentes ? Le bon profil ?** OUI NON

Des personnes ayant un profil entrepreneurial pourront certainement porter avec enthousiasme ce projet de développement. Différentes compétences seront toutefois requises tout au long du processus : animation de processus de réflexion, documentation des pratiques, développement de partenariat, représentations,

communications, planification et analyse financière, comptabilité, formation, coaching, etc. Les personnes directement impliquées au sein du projet devraient être de bons ambassadeurs pour être en mesure de convaincre à la fois les personnes à l'interne et d'éventuels partenaires des avantages d'un tel projet.

14. **L'organisation dispose-t-elle d'un financement pour développer le projet de « réplication » ?** OUI NON

Le développement d'un projet de franchises sociales demande un investissement financier important, et ce, bien avant la conclusion des ententes avec les premiers franchisés. L'organisation a-t-elle en réserve les ressources requises ou a-t-elle accès à un financement pour ce faire ? (Voir la section *Questions financières*, p. 61)

15. **L'organisation peut-elle compter sur un réseau de partenaires adéquats et potentiellement en mesure de lui apporter son soutien dans le cadre de ce projet (expertise, ressources financières, contacts, etc.)?**

OUI NON

Compte tenu de la variété des compétences et de l'investissement requis pour mettre en branle une stratégie de franchisage, votre organisation aura intérêt à bien s'entourer. Idéalement, vous aurez déjà au sein de votre réseau des personnes prêtes à vous seconder dans ce projet ambitieux.

En bref

En bref, les conditions requises pour les ressources :

- des ressources humaines disponibles ;
- des compétences pertinentes ;
- un financement pour le projet ;
- un réseau de partenaires pertinents.



Témoignage

Parkinson en mouvement (PEM) est un organisme qui a développé un programme unique de danse-mouvement pour les personnes atteintes de la maladie de Parkinson.

L'objectif ultime de PEM est de permettre au plus grand nombre possible de personnes vivant avec le Parkinson de profiter de son programme. Mais comment faire ? Étant tout de même un très petit organisme aux moyens limités et ce programme étant loin d'être autosuffisant sur le plan financier, nous avons pensé qu'un réseau de franchises sociales serait l'avenue à adopter pour rejoindre des gens dans diverses régions sans pour autant être maître d'œuvre de l'administration et de la gestion de tout un chacun.

En cours de processus, nous nous sommes toutefois rendu compte qu'un essaimage franchisé en bonne et due forme semblait beaucoup trop onéreux et complexe, pour Parkinson en mouvement ainsi que pour les probables franchisés, et peu porteur, car trop exigeant en frais de suivis et de mise sur pied.

Nous avons donc opté, pour le moment, de nous concentrer sur trois autres stratégies de changement d'échelle complémentaires en fonction de nos objectifs : la fertilisation par le biais de formations, la coopération et peut-être une éventuelle fusion

Jacqueline Ascah
Parkinson en mouvement



MAJORITÉ DE « OUI »

Vous avez répondu OUI à toutes les questions ou presque ? Votre organisation est probablement en bonne posture pour se lancer dans l'aventure de la franchise sociale.

La prochaine partie (section 3) vous permettra de définir les grandes lignes de votre projet de franchise sociale.

MAJORITÉ DE « NON »

Vous avez répondu NON à quelques questions, voire à plusieurs ? Prenez le temps d'assurer vos arrières et de construire de solides fondations pour votre éventuel projet d'essaimage. Il pourrait en effet être risqué pour votre organisation d'entreprendre, dans le contexte actuel, un projet qui demande autant d'énergie, de ressources et de supporteurs.

1. Précisions sur l'utilisation du manuel

2. Le point de départ

3. Définir votre projet

4. Se préparer

5. Implanter le modèle sur de nouveaux territoires

6. La suite

3 Définir votre projet

Après avoir validé que la franchise sociale est une stratégie pertinente pour votre organisation et que vous êtes en bonne position pour aller de l'avant, vous pouvez maintenant passer à l'étape de définition.

Lors de cette étape, vous devez préciser à quoi ressembleront votre projet d'essai et les différents aspects de son fonctionnement, bref l'ADN de votre futur réseau de franchises sociales. Beaucoup de décisions sont à prendre.

Vous aurez à consulter et à impliquer différents types de personnes pour vous assurer que le projet sera porté par l'ensemble de l'organisation et qu'il recevra son assentiment.

Cette étape de réflexion et de définition doit se mener à l'interne, notamment avec l'équipe de travail et le conseil d'administration, mais peut également impliquer de potentiels partenaires franchisés si vous en avez déjà dans votre ligne de mire.

Gestion du changement en vue!



L'idée de développer des franchises sociales peut susciter de la réticence de la part de vos parties prenantes. Il est cependant important que les craintes puissent s'exprimer et que les risques puissent être nommés. Prenez le temps d'expliquer et de rassurer en donnant des exemples, en vous appuyant sur les témoignages de personnes qui ont vécu des situations similaires et au besoin en réfléchissant collectivement aux mesures qui peuvent être prises pour prévenir les écueils.

Au sein même de votre conseil d'administration, des personnes pourraient par exemple être réticentes à :

- aller de l'avant avec une diversification des activités (développer des activités de franchiseur différentes de l'activité principale de l'entreprise);
- laisser aller la « recette » de l'organisation ou mettre son développement entre les mains d'autres organisations.

Pour l'équipe de travail, un projet de franchisage peut aussi être source d'inquiétudes et de questionnements :

- recherche de sens – pourquoi investir vers l'extérieur plutôt que d'améliorer les pratiques et les processus de l'intérieur? Pourquoi viser la quantité plutôt que la qualité?
- craintes face à une éventuelle croissance de l'organisation – peur de perdre certaines valeurs, certains modes de fonctionnement, une certaine convivialité et de la flexibilité;
- résistance face à la standardisation de processus en amont du projet de franchise et face au développement de nouvelles compétences (rôles d'animation de réseau, de transfert d'expertise, etc.).

Avant de se lancer, il peut donc être intéressant de se projeter dans cette nouvelle dynamique organisationnelle. En faisant des scénarios, en nommant les avantages (et les façons de les concrétiser) et les inconvénients (et comment les éviter), votre organisation pourra plus facilement s'engager dans ce changement.

3.1

Vers où et vers qui franchiser ?

La première étape consiste à définir plus précisément quelles organisations et quels milieux sont susceptibles de vouloir, mais aussi de pouvoir reproduire votre modèle. Il ne s'agit pas ici de faire une étude de marché à proprement parler¹³, mais plutôt une démarche de réflexion qui vise à alimenter votre vision sur les questions suivantes :

- Quels milieux pourraient bénéficier de votre modèle ?
- Où pourrait-il être le plus pertinent, avoir le plus de retombées ?
- Dans quelles conditions serait-il le plus viable économiquement ?
- Dans quel type de communauté le projet de reproduction a-t-il le plus de chance d'être un succès ?

ET

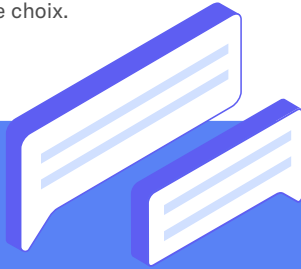
- Quels types de personnes et d'organisations pourraient être intéressés par votre modèle ?
- Quels types de personnes et d'organisation sont davantage susceptibles de reproduire votre modèle avec succès ?



13. Voir l'encadré *Gestion du changement en vue !*

À partir d'hypothèses, menez votre enquête pour trouver les réponses à ces questions. Elles vous permettront de définir le profil type des communautés et des organisations qui pourraient accueillir votre modèle de franchises. En ayant vos futurs partenaires en tête, il sera plus facile d'imaginer le type de retombées que vous pourrez viser (section 3.2) et le type de services qui seront pertinents au sein de votre réseau de franchises (section 3.3).

Éventuellement, ce profil type vous aidera à élaborer une stratégie de recrutement de vos futurs franchisés en établissant les critères qui guideront votre choix.



Exemple

Bécik Jaune, une entreprise d'économie sociale de Lanaudière, souhaite essayer son modèle de vélo en libre-service dans d'autres milieux. Elle décide de cibler les communautés qui comptent une population d'au moins 1000 citoyens et dont les administrations municipales ont des objectifs concernant les transports actifs et l'accessibilité au transport, de même que des plans de développement durable. Pour opérationnaliser la reproduction de son service d'entretien de flotte de vélos, Bécik Jaune conclut que les organisations les mieux placées sont celles qui implantent déjà des plateaux de travail dans les écoles et celles qui administrent des boutiques ou des ateliers de réparation de vélo qui ont pignon sur rue. Elle compte viser des organisations établies depuis plusieurs années dans leur milieu et qui ont déjà exploité des volets d'activités marchandes.

L'étude de marché en amont de l'implantation d'une franchise

?

Qui devrait être responsable de réaliser l'étude de marché ou de besoins qui permet de valider que la demande pour un modèle donné sera bel et bien au rendez-vous dans tel ou tel milieu? Le franchiseur? Le franchisé?

En tant qu'organisation autonome, le franchisé devra développer une très bonne compréhension de son marché ou de ses publics cibles. Il devra aussi être suffisamment convaincu et rassuré par des données fiables avant de lancer sa franchise. Ainsi, il serait judicieux qu'il soit lui-même responsable de l'étude de marché en amont de son projet, en mettant à profit l'expérience du franchiseur qui saura quoi documenter et comment.

Cette responsabilité peut aussi être partagée: le franchiseur peut mener quelques démarches de prospection en amont de son projet de franchisage pour cibler certains milieux, mais laisser au franchisé le soin de mener une étude de marché ou de besoins en bonne et due forme.

Le franchiseur devra pour sa part déterminer dès le départ dans quels types de communautés son modèle a le plus de chances d'être viable économiquement ou d'avoir le plus de retombées positives. Il s'agit ici d'évaluer le marché pour sa stratégie de franchisage globalement plutôt que dans un milieu donné (voir les sections sur les études de marché et de faisabilité du projet de franchisage à la page 76).

PAGES VERTES

Vous souhaitez en savoir davantage ?

Consultez les pages vertes qui suivent et faites votre choix... ou choisissez les deux !

1

L'important, c'est d'aller là où sont les besoins

2

L'important, c'est d'abord de trouver les bons partenaires

1

1

L'important, c'est d'aller là où sont les besoins

Avant de vous lancer, vous pourriez décider de documenter les milieux les plus propices à la reproduction de votre modèle. Pour ce faire, vous pourriez :

1

recueillir des données sociodémographiques dans différentes communautés potentiellement intéressantes afin de recueillir des indications sur la présence de tel ou tel besoin ou sur l'existence d'un marché pour un service ou un bien donné¹⁴;

2

consulter des documents portant sur les enjeux en présence et sur les priorités d'action ou les aspirations exprimées dans une communauté;

3

interroger en ce sens des personnes pivots dans les communautés ciblées;

4

consulter des organisations de référence qui ont un mandat panquébécois ou même plus large pour avoir leur lecture des communautés où les besoins sont les plus criants et sur les milieux les plus susceptibles de se mobiliser et d'accueillir favorablement une solution ou une formule éprouvée initiée ailleurs;

5

être à l'affût des actualités régionales et locales dans certaines communautés pour vous renseigner sur le contexte, les préoccupations et les tendances locales, etc.

En plus des aspirations ou des besoins auxquels votre modèle pourrait répondre, vous pourriez aussi vous intéresser à la présence de caractéristiques favorables au projet d'essai. Les acteurs locaux travaillent-ils bien ensemble? Existe-t-il des ressources d'aide et des fonds pour le démarrage d'entreprises ou de projets d'économie sociale? La dynamique politique est-elle positive ou négative? Le milieu compte-t-il des terrains ou des locaux disponibles et bien situés? Etc.

Il est également utile de bien connaître et de bien comprendre l'histoire institutionnelle, communautaire et économique d'un territoire visé et de repérer les leaders locaux susceptibles d'être des partenaires clés du projet.

14. N'hésitez pas à faire appel à des centres de recherche universitaires afin de vous orienter dans le portrait des besoins. Ils pourraient devenir des partenaires qui ajoutent une certaine crédibilité à votre projet.

2

L'important, c'est d'abord de trouver les bons partenaires



Le choix de franchisés constitue un élément clé du succès d'un projet de franchise sociale. Dans le secteur commercial, ce choix compte pour 40 % de la réussite d'une franchise¹⁵. En économie sociale, où les valeurs et la vision s'ajoutent aux autres critères liés aux compétences et aux ressources, il y a fort à parier que le choix de ses partenaires est encore plus significatif !

Quel type d'organisation comptez-vous cibler ?

Pour reproduire votre modèle, vous pourriez privilégier travailler avec des **organisations existantes** ou avec de **nouvelles structures** créées spécialement pour les besoins du projet d'essai. Le tableau suivant présente les avantages et les inconvénients de ces deux possibilités :

	Organisation existante	Nouvelle structure
Avantages	<ul style="list-style-type: none"> • Enracinement local déjà établi • Notoriété et crédibilité • Ressources et infrastructures déjà en place, mutualisation possible 	<ul style="list-style-type: none"> • Occasion de développer une culture organisationnelle similaire à celle du franchiseur • Énergies et ressources centrées sur le modèle reproduit
Inconvénients	<ul style="list-style-type: none"> • Risques liés à l'incompatibilité des cultures organisationnelles • Importance relative du modèle franchisé par rapport aux autres volets d'activités de l'organisation 	<ul style="list-style-type: none"> • Délais liés à la mise en place d'une nouvelle structure • Enracinement local à construire • Non pertinent si le modèle reproduit comporte une seule activité non viable de façon autonome

15. Conseil québécois de la franchise, 2017.

Exemples de critères de sélection pour le choix d'une organisation franchisée

Si vos franchisés potentiels sont des organisations existantes, certains critères de sélection pourraient être établis.

1 **Type de mission** – est-elle similaire ou compatible avec la vôtre ?

2 **Vision, valeurs** – partagez-vous les mêmes ?

3 **Type d'activités** – sont-elles similaires ou complémentaires aux vôtres ?

4 **Type de gouvernance** – voulez-vous des partenaires qui ont la même structure juridique que vous, des mécanismes de gouvernance similaires ou simplement une saine gouvernance (démocratique, transparente, mobilisée) ?

5 **Culture organisationnelle** – accordez-vous de l'importance aux politiques, aux pratiques et aux processus de gestion de vos partenaires ? Voyez-vous, par exemple, un enjeu dans le fait de proposer des conditions de travail très différentes ?

6 **Mobilisation de l'équipe pour le projet de franchise** – est-elle présente ?

7 **Notoriété et perception dans la communauté** – sont-elles positives ? Vos partenaires potentiels ont-ils mené à terme des projets intéressants ? Ont-ils déjà travaillé en partenariat avec d'autres organisations et si oui comment cela s'est-il passé ?

8 **Situation financière et accès à des ressources** – sont-ils adéquats ?

Et les personnes ?

Au-delà des organisations, il y a les gens qui leur donnent vie. Les dirigeants, les administrateurs, les membres des équipes de travail sont ceux avec qui vous bâtirez votre relation partenariale. Peut-être s'agira-t-il aussi d'un nouveau groupe de promoteurs, d'individus qui souhaitent créer une nouvelle organisation à partir de votre modèle.

En plus des affinités personnelles et de la tendance à nous associer avec des personnes semblables à nous, quelles qualités, quelles expertises aimeriez-vous retrouver chez les gens avec qui vous construirez une relation de franchise sociale ?

Voici quelques pistes :

Profil de formation et d'expérience – pour coordonner l'opérationnalisation de votre modèle, les dirigeants en place devraient-ils avoir un profil de visionnaire, d'entrepreneur, de gestionnaire efficace ? Les personnes qui travailleront directement dans les opérations devraient-elles avoir certaines qualités personnelles ou encore de l'expérience dans un domaine précis ?

Réputation, style et expérience de gestion de la direction et du CA – est-il important pour votre projet de vous allier à des dirigeants d'expérience ou non ? Leur style de gestion doit-il s'apparenter au vôtre ? Êtes-vous à la recherche de partenaires reconnus dans leur milieu ou qui ont un pouvoir d'influence ?

Déjà, à ce stade de votre projet, il peut être judicieux de réfléchir aux expertises et aux profils des personnes qui seront les mieux à même de vous aider à faire évoluer votre modèle et à déployer un réseau de franchises sociales.

Idéalement, votre relation de partenariat avec un franchisé ne devrait pas reposer sur une seule personne afin d'atténuer le risque advenant son départ. Comme ce risque existe de toute façon, tant du côté du franchiseur que du franchisé, nous verrons dans la section portant sur le contrat qu'il peut être utile de prévoir certaines mesures liées au remplacement des personnes clés.



3.2

Préciser les retombées escomptées

Se franchiser n'est pas une mince affaire, aussi faut-il s'assurer que le jeu en vaut la chandelle en fait de retombées.

Nous avons abordé précédemment les motivations pouvant mener à la création de franchises sociales. Et vous, qu'espérez-vous atteindre comme résultats en franchisant votre modèle ?

- Des retombées sociales ou sociétales ?
- Une plus grande notoriété aux yeux du public ?
- Un réseau d'intelligence collective apte à soutenir votre modèle ?
- Un plus grand pouvoir d'influence auprès des décideurs ?
- Des occasions de mutualisation, d'économies d'échelle et de partage de ressources ?
- Un meilleur positionnement sur le marché ?
- De nouvelles sources de revenus ?

Si vous précisez vos attentes et votre vision, elles pourront être exprimées plus clairement auprès de vos partenaires franchisés. Aussi, vous pourrez prévoir dès le départ les mécanismes qui permettront d'évaluer les retombées escomptées.



Que vous visiez des retombées sociales ou financières, vos attentes devront être réalistes. Les retombées sociales liées à un nouveau projet dans une communauté peuvent prendre du temps à se concrétiser. Des cycles d'amélioration devront peut-être être menés pour bien adapter le modèle à un nouveau contexte local.

Aussi, comme pour toute nouvelle entreprise, la rentabilité financière peut arriver après quelques années. Les coûts et les revenus peuvent différer d'un milieu à l'autre, ce qui peut demander des ajustements au modèle d'affaires. Bref, la patience est de mise et votre soutien à titre de franchiseur sera des plus utiles dans les premières années d'implantation.

T

Témoignage

L'organisme **L'Ancre des Jeunes** (L'Ancre), présent depuis un quart de siècle à Verdun (Montréal), est un leader en matière de persévérance et de raccrochage scolaire et social. L'Ancre offre aux jeunes un encadrement soutenu et personnalisé sur les plans académique, artistique, social et personnel afin de leur permettre de reprendre en main leur vie, leur santé, leurs relations et leurs études.

Après plusieurs années d'approfondissement de notre expertise, de diversification de nos services et d'accroissement de notre capacité d'accueil, nous avons continué à chercher des façons d'aider les jeunes et leurs familles sans mettre à mal l'intégrité de notre approche d'intervention. Nous avons fait le choix de transmettre nos connaissances et de former de nouvelles équipes à notre approche d'intervention gagnante au sein d'OBNL déjà implantés dans leurs communautés sous forme de franchises sociales.

Réaliser des économies d'échelle, prioriser l'attribution des fonds vers les services aux jeunes plutôt qu'à la création de nouvelles infrastructures, bonifier nos propres connaissances en fondant une communauté de pratique, respecter l'expertise et le leadership locaux plutôt que d'imposer des décisions prises par un pouvoir central sont quelques-unes des raisons qui nous ont poussés à choisir ce modèle de développement plutôt que d'emprunter une voie plus traditionnelle.

Daphné Mailloux-Rousseau

Directrice générale de L'Ancre des Jeunes de 2011 à 2018

PAGES VERTES

Vous souhaitez en savoir davantage ?

Pour en savoir davantage sur les types de retombées escomptées en lien avec le développement de franchises sociales, consultez les pages vertes suivantes :

1 Retombées sociales et notoriété

2 Retombées économiques et financières

1

1

Retombées sociales et notoriété

Votre projet de franchisage **multipliera le nombre de personnes ou de communautés qui bénéficieront de vos activités, processus, services ou produits**. Peut-être comptez-vous même contribuer à changer les façons de faire dans la société en implantant votre modèle à plus grande échelle.

Dans un premier temps, définissez bien les retombées visées et ayez en tête les façons de les mesurer. Peu importe qu'il s'agisse du nombre de participants, de membres, de bénéficiaires, de la quantité de déchets traités, du nombre de communautés transformées, de la qualité des liens tissés ou du nombre d'heures travaillées, ce qui compte est justement de préciser ce qui compte pour vous.

Aussi, savez-vous quelles sont vos retombées actuelles? Avez-vous des données sur l'ampleur de vos résultats? Ces données vous permettront d'apprécier éventuellement le chemin parcouru grâce à votre stratégie d'essaiage. Vos franchisés potentiels seront également intéressés par ces informations pour alimenter leur réflexion sur la valeur de votre modèle par rapport à d'autres.

Comme mentionné dans la partie sur les conditions préalables au franchisage, différentes méthodes peuvent vous permettre d'évaluer vos propres résultats.

Voir l'espace web sur la mesure d'impact social développé par le TIESS:

<http://www.tiess.ca/evaluation-et-mesure-dimpact-en-economie-sociale/>

Enfin, un réseau de franchises sociales peut être une façon **d'assurer la pérennité, la pertinence et l'efficacité de votre modèle** dans la durée grâce aux diverses améliorations et adaptations dont il pourra faire l'objet. En faisant travailler une diversité de personnes autour de votre modèle, en mobilisant leur intelligence, leur créativité, leur expérience et leur énergie, vous pourriez être à l'origine d'une communauté riche et engagée. C'est cette communauté qui sera la mieux à même de défendre le modèle contre vents et marées et de le faire évoluer en adéquation avec les aspirations et les besoins auxquels il doit répondre.

T

Témoignage

Grâce aux franchisés, notre modèle s'est considérablement amélioré au fil des années. Ils nous ont même enseigné que ce savoir-faire pouvait avoir d'autres usages, s'appliquer à d'autres types de formation.

Frédéric Bardeau
Simplon

Notoriété, pouvoir d'influence

Vous pourriez également souhaiter que votre projet de franchises sociales augmente votre notoriété et votre influence politique. En décuplant le nombre de personnes rejointes par votre modèle ou rassemblées au sein de votre réseau, il est effectivement probable que la voix de votre organisation soit davantage écoutée, voire même sollicitée par les autorités en place. Utilisée à bon escient (et non pour des visées corporatistes), cette voix peut être un atout important si vous souhaitez contribuer à un changement systémique (voir la section sur le changement systémique dans le guide *Changer d'échelle en économie sociale* du TIESS, p. 79).

2

Retombées économiques et financières



De nouveaux revenus... pour couvrir de nouvelles dépenses

Il est peu probable que votre projet de franchise améliore ou consolide la situation financière de votre organisation en générant de nouveaux revenus. En effet, la création d'un réseau de franchises sociales demande au départ un investissement relativement important. Il est possible que cet investissement initial de même que celui lié à vos processus de recherche et de développement antérieurs ne soient jamais remboursés totalement par les contributions financières de vos franchisés. Si vous exigez de vos franchisés un droit d'entrée (montant initial), ce dernier viendra surtout couvrir les frais que vous engagez en soutien de toutes sortes pour le démarrage de leur franchise.

Aussi, les revenus du type redevances que vous percevrez viendront pour leur part combler les autres frais que vous engagerez en continu pour offrir du soutien, développer des projets ou des outils communs et animer le réseau de franchises. Selon le secteur d'activité et la rentabilité du modèle franchisé, il se peut que vous réussissiez à générer des surplus par le biais de ces redevances. Toutefois, ces surplus et surtout leur utilisation devront trouver une légitimité aux yeux de vos franchisés sous peine de perdre leur confiance. Il pourrait, par exemple, être justifiable d'utiliser ces surplus pour le recrutement et l'accompagnement de nouveaux franchisés ou encore pour des projets de recherche et de développement en lien avec le modèle.

Des retombées financières: une question de volume

Cela dit, un franchiseur peut, au même titre que ses franchisés, bénéficier des avantages financiers de fonctionner en réseau. Que ce soit en regroupant vos achats pour obtenir de meilleurs prix auprès de vos fournisseurs, en répartissant les coûts des campagnes de publicité sur plusieurs organisations ou encore en se partageant l'expertise de professionnels, de nombreuses économies sont à votre portée. La mutualisation de ressources, les économies d'échelle et l'entraide entre organisations représentent des façons concrètes d'améliorer son efficacité et du même coup sa situation financière.

De plus, il est tout à fait possible que votre projet de franchise sociale renforce votre marque et améliore votre positionnement sur le marché, ce qui peut se traduire par une augmentation des ventes ou une plus grande facilité à attirer des partenaires financiers.

En résumé

La franchise sociale est rarement une stratégie permettant de générer des excédents pour l'entreprise qui l'initie. Toutefois, cette dernière peut profiter, au même titre que les franchisés, des avantages d'appartenir à un réseau : augmentation des parts de marché, achats groupés, économies d'échelle, etc.

Pour en savoir davantage sur les questions financières relatives à un projet de franchise sociale, consulter la section 3.4, à la page 61.

3.3

L'offre de franchise

Que souhaitez-vous franchiser ?

Vous pourriez choisir de franchiser votre modèle d'affaires au complet (l'ensemble de vos activités et processus) ou seulement certains volets (une approche, certains programmes, des activités ou des produits, etc.). Si tel est le cas, vous aurez peut-être à évaluer au préalable si d'autres stratégies plus simples ne seraient pas suffisantes pour essayer cet élément précis de votre modèle.

Pour préciser votre offre de franchise, vous devrez déterminer ce que votre partenaire franchisé devra reproduire tel quel, dans un souci de qualité et d'uniformité, et ce qu'il pourra adapter à sa guise. En d'autres mots, vous aurez à imaginer quels éléments pourront être modifiés sans dénaturer votre modèle, dans un esprit d'amélioration et d'innovation continues.

La marge de manœuvre de vos futurs franchisés

Pour porter fruit dans une nouvelle localité, une activité ou un modèle d'affaires devront certainement faire l'objet de quelques adaptations plus ou moins importantes en fonction du modèle et de la communauté ciblée.

- Un contexte local différent peut jouer sur la pertinence d'un modèle pour répondre aux besoins, aux aspirations et aux préférences de sa population. Il faut donc être à l'affût des différences et leur permettre d'influencer la façon dont le modèle sera reproduit.
- Les ressources peuvent différer d'une communauté à l'autre, modifiant ainsi les « intrants » d'un projet et impliquant en conséquence quelques adaptations.

Pour s'approprier pleinement le modèle, les acteurs locaux concernés auront probablement besoin de lui donner leur propre couleur et de contribuer, par leurs idées, à ses améliorations futures. En répondant à ces besoins, vous favorisez leur engagement et les retombées du projet.

En offrant des possibilités d'adaptations en fonction de contextes locaux, la franchise sociale peut à la fois devenir plus attractive pour d'éventuels milieux hôtes et être l'occasion d'enrichir substantiellement un modèle.

Exemple

Les hôtels qui appartiennent au réseau **Le Mat** en Italie et en Suède¹⁶ mettent de l'avant une marque, une approche d'insertion et des standards similaires, mais chacun des sites adopte une couleur locale. Une architecture et des services de repas adaptés à l'identité locale permettent, par exemple, de créer une offre plus intéressante pour la clientèle du réseau.

Site Le Mat Suède :

<http://www.lemat.se/en/about-le-mat.html>

Information pour devenir franchisé Le Mat :

<http://www.lemat.it/en/take-part/become-a-franchisee>

De quoi bénéficieront vos futurs franchisés ?

Dès le départ, vous devrez déterminer les avantages que votre offre de franchise comportera pour vos futurs franchisés. Un modèle viable et bien rodé ? Une marque reconnue ? Des retombées sociales intéressantes et importantes ? Des outils de gestion éprouvés ? Des formations et du coaching en continu ?

En effet, l'intérêt de la franchise en économie sociale ne réside pas seulement dans la transmission d'une recette à succès, mais aussi en grande partie dans le soutien et l'accompagnement offerts par celui qui a développé la recette, évitant ainsi aux franchisés qui l'implantent les erreurs de débutant.

Pour maintenir dans le temps l'engagement de vos franchisés envers votre modèle et leur intérêt pour la relation de franchise, ils devront en tirer des avantages tout au long de cette relation. Ainsi, à la suite de la transmission de votre expertise au démarrage de la franchise, vous aurez à déterminer quels services et quels outils auront de la valeur aux yeux de vos franchisés et leur permettront de maximiser leurs retombées, mais aussi quelle approche, quels mécanismes et quelles activités permettront de créer un sentiment d'appartenance au sein de votre réseau.

16. *Opposites Attract: How social franchising can speed up the growth of social enterprise*, Royaume-Uni, Inspire, 2011, p. 35.



Témoignage

La Fondation Gilles-Carle est une fondation publique dont la mission principale est de soutenir les aidants du Québec. En plus du soutien de base offert aux groupes qui œuvrent auprès des aidants, nous proposons d'autres pistes d'action structurantes, notamment :

- la Maison Gilles-Carle, une maison où l'on retrouve des services personnalisés, sécuritaires et humains pour la personne aidée pendant que l'aidant peut retourner se reposer chez lui ou se consacrer à ses occupations personnelles ;
- le Gîte de l'aidant, un lieu d'hébergement dédié aux aidants naturels dont l'aidé est en situation d'hospitalisation.

Ces deux initiatives sont des franchises sociales de la Fondation Gilles-Carle et s'opèrent dans le cadre d'une entreprise d'économie sociale. Nous avons eu plusieurs rencontres sur le sujet des franchises sociales avec des organisations intéressées dans différentes communautés afin d'évaluer comment elles se déploieront à court et moyen terme.

Notre projet de franchisage inclut, au-delà de certains items incontournables, un grand volet d'ouverture et de créativité qui s'appliquera de diverses façons au bénéfice de chacune des structures franchisées. À l'aube de l'ouverture de deux maisons et d'un gîte, nous sommes en rédaction des documents qui appuieront notre processus : cahier d'engagement et normes d'accréditation.

La Fondation Gilles-Carle et ses intervenants soutiennent et accompagnent tous les groupes dans l'ensemble du processus selon leurs besoins. Les services sont décrits sous trois grands thèmes : 1) l'obtention de la franchise et l'utilisation du nom, 2) le démarrage, 3) les services annuels et l'accréditation.

Christine Fortin

Directrice générale de 2016 à 2018
Fondation Maison Gilles-Carle

<http://www.fondationgillescarle.org/organisme-porteur/>

PAGES VERTES

Vous souhaitez en savoir davantage ?

Pour en savoir plus, consultez les pages vertes suivantes :

1 Déterminer les incontournables

2 Les avantages appréciés par les franchisés

3 Pourquoi protéger sa marque de commerce ?

1

1 Déterminer les incontournables

Certaines organisations craignent qu'ouvrir leur modèle à l'influence d'autres organisations ne vienne le dénaturer et lui faire perdre son unicité. Or, le fait que certains éléments de votre modèle soient adaptables ne signifie pas que toute adaptation devra être approuvée. Vous pourriez prévoir au contrat un mécanisme pour que les adaptations proposées par des franchisés puissent être évaluées. Vous pourriez aussi vous assurer que tous les franchisés bénéficient des adaptations implantées ailleurs au sein du réseau.

Cependant, il se peut que certains principes, façons de faire, normes ou critères doivent impérativement être respectés pour que votre modèle fonctionne, atteigne certains standards de qualité et produise les retombées escomptées. Ces éléments peuvent par exemple être liés à :

- ce qui est particulièrement valorisé par vos clients ou par les personnes que vous rejoignez ;
- ce qui vous distingue d'autres organisations ou d'autres approches ;
- des questions techniques ou technologiques qui sont essentielles au succès de votre modèle ;
- des processus ou des modes d'opération nécessaires pour assurer que certains principes éthiques ou valeurs sont mis de l'avant ;
- des composantes ou des types d'intrants qui ont un effet décisif ;
- des façons de faire qui permettent l'obtention de certains résultats ou d'un niveau de qualité recherché.

Pour chacun de ces éléments, articulez l'argumentaire qui défend leur importance. Si possible, basez-vous sur des données fiables et des exemples réels. Vous pourrez ainsi expliquer à vos partenaires la logique derrière votre demande que ces éléments soient respectés, d'autant plus que ces incontournables feront potentiellement l'objet d'un engagement de leur part dans votre contrat de partenariat.

Exemple



Au sein du réseau Bou'Sol, les franchisés doivent s'intégrer dans une chaîne d'approvisionnement locale et offrir exclusivement des produits faits d'ingrédients biologiques (voir la présentation de l'entreprise en page 93).

2

Les avantages appréciés par les franchisés



En plus de l'accès à une expertise et à un modèle éprouvé, voici quelques éléments importants habituellement valorisés par les organisations qui souhaitent se joindre à un réseau de franchises sociales.

Un accompagnement avant, au début, puis ensuite...

Ne pas se retrouver seul dans un projet d'affaires et pouvoir compter sur les conseils et les connaissances de personnes expérimentées sont des atouts importants pour la réussite de tout projet, et c'est justement ce que propose la franchise sociale.

À partir du moment où une organisation confirme qu'elle s'engage à reproduire votre modèle aux conditions convenues (signature du contrat), votre rôle en tant que « coach » peut commencer. Les différentes étapes à mener localement pour monter le projet (montage financier, ressources, partenaires, permis, etc.) bénéficieront de votre expérience et de votre soutien.

Le transfert d'expertise au début du projet sera pour sa part un moment clé de la relation de franchise. Que ce soit par le biais de formations, de stages, de résidences dans votre propre organisation ou d'accompagnements sur place, vos activités et vos outils (manuel d'exploitation, boîte à outils, etc.), qui permettent de transmettre votre savoir-faire, seront déterminants pour créer chez vos franchisés un sentiment de confiance et de compétence (voir la section sur le plan de transfert, p. 113).

Même si cette étape de transfert s'avère être un succès, vos franchisés feront face à diverses situations par la suite qui les amèneront probablement à se tourner vers vous pour obtenir conseil. Un franchiseur aura tout intérêt à prévoir un suivi régulier auprès des franchisés pour pouvoir échanger avec eux sur leurs réalités et au besoin parfaire leur formation. Il pourra aussi envisager des mécanismes pour pouvoir répondre aux demandes urgentes. Des formations et d'autres activités d'échanges et de perfectionnement peuvent être organisées annuellement, de même qu'un système d'entraide entre pairs pour éventuellement mettre à profit l'expertise et l'expérience de vos franchisés.

Quels que soient les mécanismes d'accompagnement retenus aux différentes étapes, il peut être pertinent d'ajuster cette offre d'accompagnement en fonction de ce que les franchisés pilotes en diront et de la faire évoluer dans le temps au regard de nouveaux besoins et réalités.

Des avantages financiers et stratégiques

Pour les franchisés, l'intérêt d'une relation de franchise peut aussi résider dans les différentes occasions de mutualiser des ressources et de réaliser des économies.

Par exemple, le franchiseur pourrait :

- organiser le partage de professionnels qui ont une expertise pointue dans différents domaines et qui travaillent au sein de chacune des franchises (comptable, spécialiste en ressources humaines, expert en communication, spécialiste en technologies de l'information, etc.);
- négocier des ententes avec des fournisseurs communs pour réduire les coûts;
- développer des outils informatiques pour les partenaires;
- développer une campagne de promotion conjointe;
- organiser le partage d'équipements utiles à l'ensemble des franchisés;
- mener conjointement des activités de recherche et développement;
- etc.

Outre les économies d'échelle et les tarifs plus avantageux qui en découlent, cette mutualisation permet à chaque organisation franchisée d'avoir accès à des **expertises** et à des **ressources** qu'elle ne pourrait pas se payer en fonctionnant seule.

La marque liée à un modèle demeure en soi un atout stratégique pour les franchisés. Bénéficiant déjà d'une reconnaissance, d'une histoire, il sera plus facile pour vos partenaires franchisés de développer la confiance du public cible à leur égard. Cet atout stratégique sera davantage assuré si votre marque a fait l'objet d'un enregistrement auprès de l'Office de la propriété intellectuelle du Canada (voir page 60 pour en savoir plus).

Le franchiseur peut aussi jouer un rôle « **d'apporteur d'affaires** » pour les franchisés. En faisant du démarchage auprès de grands groupes, d'institutions ou de réseaux, le franchiseur peut développer de nouveaux créneaux de clientèle ou de nouvelles populations cibles au profit des franchisés. Son travail de représentation et de communication général doit également permettre de faire rayonner la marque et le modèle auquel elle est associée. La visibilité et la notoriété ainsi générées devront profiter directement aux franchisés dans leur communauté respective pour que ces derniers continuent de voir un avantage à faire partie du réseau de franchises, même après quelques années d'activité.

T

Témoignage

Percolab est une entreprise de cocréation et de codesign qui fonctionne en gouvernance partagée. Gouvernements, entreprises et fondations nous engageant pour qu'on s'attaque à des problèmes complexes tout en les aidant à entrer dans leur futur.

En 2011, on a entamé une collaboration pour démarrer un bureau en France qui a abouti à l'ouverture d'une structure légale de Percolab à Montpellier en mars 2016. Cette expérience a clarifié comment notre infrastructure, notre réputation et notre communauté pouvaient servir de « communs » pour aider d'autres organisations à démarrer dans notre domaine. Elle a depuis été reprise pour l'ouverture d'autres « cellules » en Belgique et en Espagne

En s'investissant dans Percolab, une nouvelle cellule peut être opérationnelle rapidement et avoir de la crédibilité sur un nouveau marché. Avec chacune de ces nouvelles entités, le réseau existant de Percolab bénéficie de nouvelles compétences, idées et possibilités.

Samantha Slade et Elizabeth Hunt
Percolab

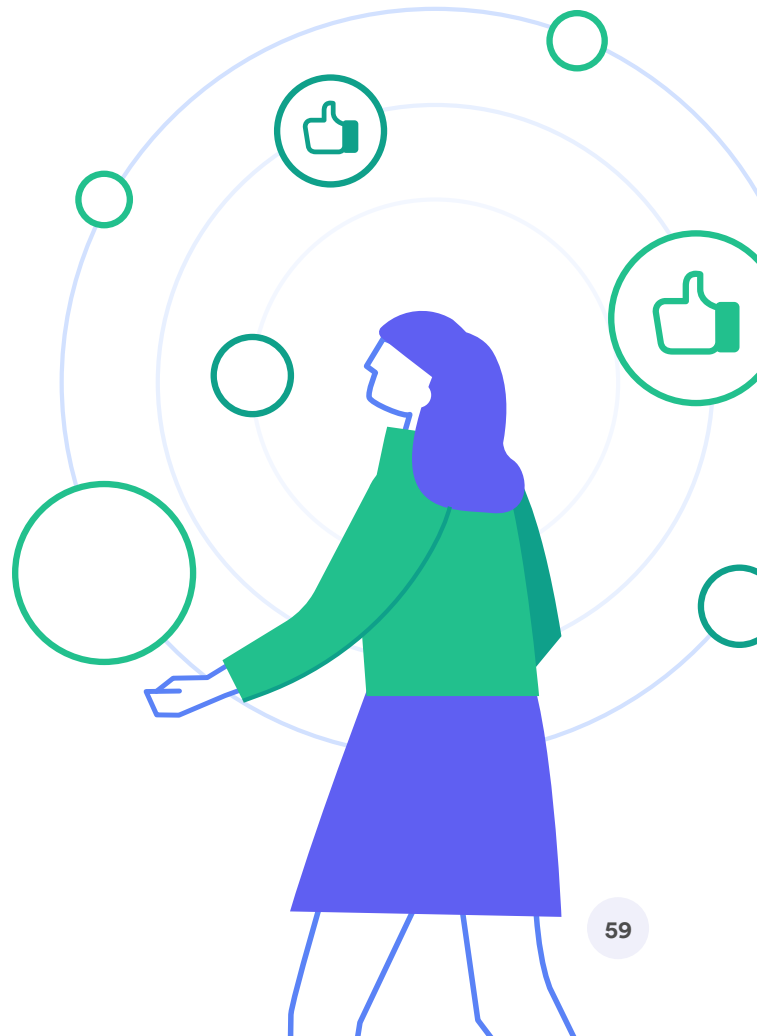
17. Communauté de professionnels qui partagent des pratiques et des objectifs communs et qui se rencontrent sur une base régulière (en personne, par téléconférence ou par le biais d'une plateforme internet) pour échanger sur leurs préoccupations, leurs réalités communes et pour, dans certains cas, réaliser des projets communs. Ces communautés sont généralement accompagnées par un animateur ou une animatrice.

L'appartenance à une communauté de pratique et d'intérêt

Bénéficier de l'intelligence collective et améliorer ses pratiques et ses façons de faire pour devenir toujours plus efficace et continuer d'innover ensemble sont d'autres atouts de taille que le réseau de franchises sociales peut rendre possible.

Le développement d'un sentiment d'appartenance et l'impression de contribuer à un mouvement d'envergure contribuent à la satisfaction des personnes investies dans ce type de modèle. Pour les alimenter et en tirer le plein potentiel, un travail d'animation est nécessaire. L'organisation d'activités et de rencontres en personne, des espaces de réflexion collaboratifs et des outils de communication dynamiques peuvent être mis au service de cette synergie.

L'idée d'une communauté de pratique¹⁷, où des gestionnaires ou d'autres employés au sein des franchises peuvent se rencontrer pour échanger sur les enjeux propres à leur mandat ou sur des idées novatrices, peut ainsi s'avérer pertinente.





3

Pourquoi protéger sa marque de commerce?

À noter



Vous n'êtes pas obligé d'enregistrer votre marque de commerce ; en employant la marque de commerce pendant un certain temps, vous en deviendrez le propriétaire selon le droit commun. Cependant, si vous employez une marque de commerce qui n'est pas enregistrée et en venez à être impliqué dans un litige, vous pourriez faire face à une bataille juridique longue et dispendieuse pour déterminer qui a le droit d'employer la marque de commerce. (Site de l'Office de la protection de la propriété intellectuelle¹⁸)

Seul l'enregistrement d'une marque vous confère l'usage exclusif de cette marque partout au Canada ainsi qu'un droit de propriété incontestable sur cette marque. En cas de litige, vous n'avez donc pas le fardeau de la preuve. À l'opposé, si une marque n'est pas enregistrée, sa propriété ne peut être revendiquée que pour le territoire où elle est actuellement utilisée et la preuve de cet emploi doit être démontrée, ce qui peut représenter des coûts importants. Aussi, quelqu'un d'autre pourrait déposer une demande pour l'enregistrement de cette même marque. Ceci vous ferait perdre le fruit de vos efforts pour faire reconnaître votre marque, vous obligerait à recommencer à la case départ avec une nouvelle marque, en plus d'affecter grandement vos franchisés sur leurs territoires respectifs.

L'enregistrement d'une marque



Certains avocats peuvent guider les organisations dans ce processus et veiller à ce que la demande soit remplie correctement dès le départ. **Des coûts supplémentaires d'environ 1250 \$** sont alors à prévoir.

18. <http://www.ic.gc.ca/eic/site/cipointernet-internetopic.nsf/fra/hwr02360.html>

19. <http://www.ic.gc.ca/eic/site/cipointernet-internetopic.nsf/fra/wr01369.html>

3.4

Questions financières

Un des principes de la franchise sociale est de donner un cadre économique au transfert d'expertise entre deux organisations et à la relation qui s'en suit. Ce cadre permet d'anticiper les avantages économiques, les revenus et les coûts pour chacun des partenaires et de trouver un terrain d'entente juste et équitable au sujet de qui paie quoi.

Si le modèle d'affaires transmis à votre partenaire franchisé permet de dégager des surplus ou si le franchisé dispose de ressources financières autres, il pourra plus facilement vous verser une contrepartie financière. La relation de franchise en économie sociale ne doit surtout pas mener à ce que l'un des partenaires se retrouve en difficulté financière. Cela pourrait advenir si un franchisé devait verser des redevances sans en avoir les moyens ou si le franchiseur ne pouvait pas dégager les revenus requis pour financer ses activités en tant que franchiseur. D'où l'importance d'avoir des prévisions financières réalistes pour le modèle d'affaires du futur franchisé puisqu'elles mettront en lumière sa capacité à contribuer aux ressources requises par votre propre modèle d'affaires en tant que franchiseur.

Le modèle, ses coûts et sa marge bénéficiaire

A priori, avez-vous une bonne idée des dépenses et des revenus relatifs au modèle ou à la recette que vous voulez transmettre? Connaissez-vous son seuil de rentabilité et la marge bénéficiaire qu'un franchisé devrait pouvoir dégager avec tel ou tel niveau d'activités? Votre partenaire franchisé vous demandera certainement de lui fournir les chiffres lui permettant d'estimer ses dépenses régulières et ses revenus potentiels. Il aura également besoin d'information sur les coûts liés au démarrage de la franchise à partir de votre expérience (investissement de départ en équipement, immobilisation, permis, marketing, etc.). Vos états financiers détaillés et des budgets prévisionnels seront à fournir pour prévoir au mieux les premiers mois ou années d'activités. Certains coûts et revenus devront aussi être revus et estimés en fonction du contexte propre au franchisé et au milieu où il est implanté, par exemple le coût des loyers et de différentes ressources pourrait varier d'une région à l'autre.

Se franchiser a un prix

Franchiser son modèle peut représenter un investissement important. Les mois que vous investirez pour préparer votre projet, trouver les bons partenaires, recruter des franchiseurs, négocier les ententes, obtenir l'aide de professionnels (avocats, comptables), documenter vos pratiques, développer les outils et implanter les franchises ont un coût. Plusieurs entreprises d'économie sociale ont recours à un soutien financier externe pour financer leur changement d'échelle. De votre côté, comment financerez-vous ce développement?

Les revenus du franchiseur

De plus, en devenant franchiseur, vous développerez un nouveau type d'offre de service qui impliquera du temps en ressources humaines et peut-être de nouvelles embauches. Comment ces nouvelles activités se financeront-elles? Compte tenu de la marge de manœuvre que votre modèle permet, vos franchisés seront-ils en mesure de les financer? Pouvez-vous compter sur l'aide d'autres partenaires financiers à court, moyen ou long terme? Un modèle d'affaires lié spécifiquement à vos activités en tant que franchiseur est à élaborer. **Aussi, la faisabilité de financer de façon pérenne vos activités en tant que franchiseur, compte tenu du modèle et du champ d'activités, est primordiale pour déterminer si la franchise sociale est une stratégie porteuse ou non pour vous.**

Les tensions liées aux questions financières

Il n'est pas toujours facile de parler d'argent dans une relation de partenariat. Les organisations partenaires peuvent être tentées au départ d'éviter la question en pensant que la bonne foi aura raison des épreuves éventuelles. La franchise sociale, avec ses notions de durée et de mutualisation, exige toutefois qu'une attention particulière soit accordée aux aspects financiers du partenariat, et ce, dès le début de la relation.

Comme certaines entreprises d'économie sociale ne génèrent que peu ou pas de surplus, il peut sembler difficile pour un franchiseur de demander différentes contreparties financières en échange d'une aide à l'implantation et au développement. Certaines organisations et communautés peuvent quant à elles être réticentes à conclure des partenariats comportant des engagements financiers de la sorte.

Toutefois, sans ces contreparties financières, un réseau de franchises peut difficilement survivre²⁰. Aussi, les revenus dont dispose le franchiseur doivent idéalement être supérieurs à ce qu'il lui en coûte pour jouer ses différents rôles auprès des franchisés. En effet, le modèle d'affaires du franchiseur doit lui permettre de dégager la marge de manœuvre nécessaire pour financer le développement du réseau. Ce budget de développement assure la pérennité du réseau entre autres par la mise en place d'avantages pour les franchisés à toutes les phases de leur développement.

Pour dénouer les tensions liées aux questions financières, il n'y a qu'une solution : **communiquer**. En tant que franchiseur, vous devrez bien expliquer ce qui justifie telle ou telle contribution demandée. En agissant avec transparence et en adoptant une approche pédagogique, vous permettrez aux éventuels franchisés de s'engager avec vous en toute connaissance de cause.

En cours de route, d'autres tensions peuvent survenir. Les franchisés en activité depuis quelques années connaissent leur métier et n'ont plus autant besoin des services du franchiseur. Le paiement de redevances peut ainsi devenir un irritant et les inciter à vouloir quitter le réseau de franchises. Les franchisés dans leurs premières années d'activité ont quant à eux davantage besoin de soutien, mais dégagent probablement moins de ressources pour contribuer financièrement aux besoins du franchiseur. Différentes options peuvent donc être imaginées pour moduler dans le temps les contributions financières des franchisés dans un esprit d'équité (voir *Contributions financières en échange des services du franchiseur*, p. 72).

20. Si les contreparties financières des franchisés sont très limitées ou inexistantes, d'autres sources de fonds récurrentes doivent être trouvées.



PAGES VERTES

Vous souhaitez en savoir davantage ?

Poursuivez en consultant les pages vertes suivantes :

1

Comprendre davantage les implications financières liées au fait de devenir franchiseur :

- les investissements requis pour développer le système de franchises ;
- les ressources requises pour jouer son rôle de franchiseur.

2

Explorer les différentes façons de financer le démarrage d'une franchise de votre modèle dans un autre lieu.

3

Évaluer quelle contribution financière vous pourriez demander à votre partenaire franchisé :

- le droit d'entrée ou le prix de la franchise,
 - exemples de calcul de droits d'entrée ;
- les contributions financières en échange des services du franchiseur,
 - exemples de calcul de redevances.

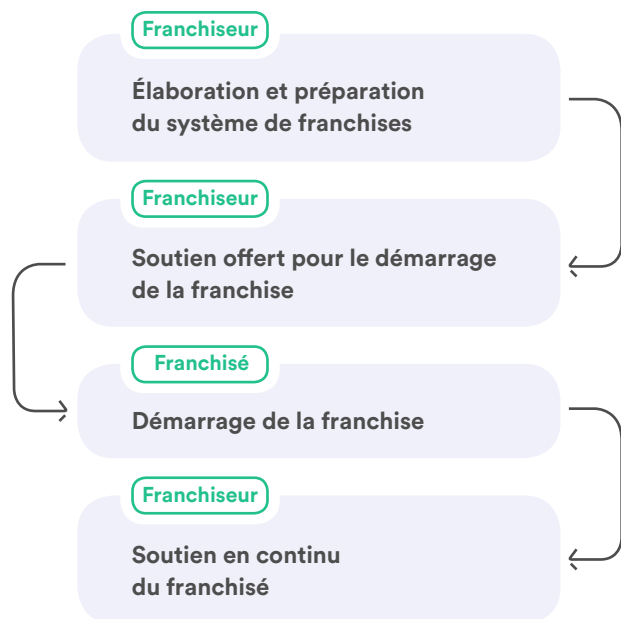
1

1

Devenir franchiseur, combien ça coûte ?

En tant que franchiseur, vous aurez à financer le développement de votre système de franchise (définir sa nature, son fonctionnement) et son déploiement. Vous aurez ensuite à offrir les services et le soutien que vous vous serez engagés à fournir, sans y laisser votre chemise (et celle de votre organisation...).

Le schéma qui suit illustre les différents besoins financiers liés au développement d'un réseau de franchises sociales et précise qui est principalement responsable de trouver ou de dégager ces investissements :



Franchiseur

1. Investissements requis pour développer le système de franchise

Les coûts du développement du système de franchise

Selon le type d'activité que vous vous apprêtez à franchiser, le secteur d'activité et l'ampleur que vous comptez donner à votre réseau de franchises sociales, les coûts engendrés aux étapes de définition et de préparation de votre projet peuvent varier considérablement.

En trouvant des personnes intéressées à s'impliquer bénévolement dans le projet ou à vous fournir une expertise professionnelle pro bono, certains coûts peuvent être évités.

Voici à titre indicatif une estimation de la valeur des différentes tâches et expertises requises dans le cadre du développement de votre stratégie de franchisage et leur variabilité d'un projet à l'autre.

1

Frais légaux et comptables : 7 000 à 10 000 \$

Vous aurez vraisemblablement besoin de consulter un avocat spécialisé en droit commercial sinon en franchise pour vous aider à élaborer votre contrat de partenariat et d'un comptable également spécialisé en la matière pour vous aider à traduire vos nouvelles activités en termes comptables.

2

Documenter ses pratiques (manuel d'exploitation, boîte à outils, etc.) : 10 000 à 45 000 \$

Une ou plusieurs personnes, idéalement à l'interne, auront à coucher sur le papier les différents processus impliqués dans les activités que vous voulez franchiser. Ce travail pourrait être envisagé par phase, de façon évolutive. Si peu d'opérations sont standardisées au sein des franchises, l'investissement en temps pourrait être moindre. Une période de 6 à 18 mois peut être envisagée en fonction du nombre d'heures qui sera consacré à cette étape et de l'ampleur de ce qui sera à documenter.

3

Outil informatique: 2000 à 50 000 \$

Vous souhaitez peut-être développer un outil informatique qui facilitera le travail en commun et la communication avec vos franchisés. Cet outil n'est pas le site internet de l'organisme, mais plutôt une sorte d'hybride entre un espace collaboratif et un outil de gestion commun. S'il ne s'agit que d'adapter un outil que vous possédez déjà, l'investissement sera plus limité.

Autre possibilité: un abonnement mensuel à un site qui offre déjà les principales fonctions souhaitées.

Facultative

4

Évaluation des besoins technologiques en amont: 5 000 à 10 000 \$

Avant de vous lancer dans le développement d'un outil informatique, une évaluation peut éviter des dépenses inutiles ou même des erreurs concernant le choix des solutions.

Facultative

5

Mise en page de documents: 5 000 à 10 000 \$

Intégrez les coûts liés à la production des outils en ligne ou papier: correction, design et mise en page.

6

Salaires de la direction générale: 45 000 à 75 000 \$

Considérez le travail général de développement (réflexion avec les parties prenantes, les partenaires), la recherche de fonds et le recrutement de partenaires franchisés.

7

Temps et frais de déplacement: 5 000 à 25 000 \$

Investissez pour votre démarchage sur le terrain en vue de trouver vos futurs franchisés: visite des franchisés potentiels, rencontres des conseils d'administration, etc.

Au total, cela peut donc représenter de 70 000 à plus de 200 000 \$ d'investissement en temps et en argent pour une organisation, dont environ 10 000 à 80 000 \$ pourraient impliquer des paiements autres que les salaires des membres de votre équipe.

Ces coûts ne prennent pas en considération le temps des employés, des bénévoles et des administrateurs qui prendront part à des activités de réflexion sur le projet de franchise, ni les coûts liés aux études de marché et de faisabilité en amont du projet.

Les sources de fonds pour appuyer le développement du système de franchises

L'investissement au développement du système de franchises peut être en partie couvert par une réorganisation des postes à l'interne. Toutefois, il serait irréaliste de penser qu'on pourra à la fois continuer ce que l'on faisait avant ET développer une stratégie de franchise sociale.

T

Témoignage d'un franchiseur

J'avais sous-estimé le temps requis pour mener toutes les réflexions et les démarches requises pour monter notre projet. J'ai donc dû faire des choix et l'organisation interne s'en est grandement ressentie. Si on s'imagine pouvoir développer ce type de projet tout en faisant le reste, c'est que le reste ne constitue pas grand-chose !

Si la préparation de votre projet de franchise sociale s'étale sur un plus long laps de temps, vous pourriez réaliser certaines tâches à l'interne sans devoir recourir à l'embauche de nouvelles ressources. Comme mentionné, certains coûts pourraient être réduits ou même évités si vous pouvez avoir recours à des expertises pro bono.

Toutefois, le développement d'un projet de franchise sociale, comme beaucoup de stratégies de changement d'échelle, requiert habituellement l'injection d'argent supplémentaire. Si disponible, une entreprise peut mobiliser une partie de ses fonds propres (réserve, excédents non affectés). Une collecte de fonds, l'émission de parts ou d'obligations communautaires²¹ et certaines subventions gouvernementales ou de fondations privées peuvent venir combler le manque et permettre d'embaucher des ressources supplémentaires. Les fonds locaux dédiés à l'économie sociale peuvent aussi être mis à profit pour ce type de projet²².

Les fonds pour études techniques du RISQ²³ peuvent également vous aider, mais puisqu'il s'agit de prêts remboursables si le projet se développe, il faut penser à les utiliser en complémentarité avec d'autres sources qui ne sont pas de la dette, surtout si on ne prévoit pas générer de surplus avec notre projet de franchise.

Franchiseur

2. Ressources requises pour jouer son rôle de franchiseur

Les coûts des services de soutien offerts par le franchiseur

Une évaluation des ressources requises pour chacune des actions que vous envisagez de faire et chacun des services que vous comptez offrir peut vous aider à estimer les revenus qu'il vous faudra recueillir. Comme mentionné, il faudra tenir compte des ressources que vous serez en mesure d'aller chercher pour que votre offre de service soit viable sur le plan financier.

Voici une liste non exhaustive des différentes activités que votre rôle pourrait impliquer en tant que franchiseur **au démarrage des franchises et une fois que les franchises seront actives.**

21. Pour des idées à ce sujet, consultez le *Guide sur le financement participatif* et *Obligations communautaires: guide d'émission pour les entreprises d'économie sociale* du TIESS.

22. Pour connaître les fonds disponibles et savoir où s'adresser, consultez le pôle d'économie sociale de votre région : <http://chantier.qc.ca/decouvrez-leconomie-sociale/poles-deconomie-sociale/>

23. Le Réseau d'investissement social du Québec, prêt pour aide technique : <http://fonds-risq.qc.ca/nos-produits-financiers/prest-pour-aide-technique/>

Pour le démarrage des franchises :

- accompagnement à l'incorporation s'il s'agit d'une nouvelle structure ;
- accompagnement à la réalisation de l'étude de marché et de faisabilité (ex. : besoins en matière d'espace, de ressources humaines, etc.) ;
- logistique et soutien pour la collecte de fonds (ex. : mise à disposition d'un numéro de charité, de contacts, d'une expertise, etc.) ;
- aide à la rédaction du plan d'affaires ;
- aide à la préparation de budgets (d'acquisition, de démarrage, d'exploitation) ;
- accompagnement lors de rencontres et de négociations avec des partenaires ;
- formations et coaching, par exemple pour le transfert d'expertise en lien avec les procédures et les politiques de gestion, les mécanismes de gouvernance (le cas échéant) et le manuel d'exploitation (ou boîte à outils, cahier des charges, etc.) ;
- aide au recrutement du personnel terrain (ex. : fournir des gabarits de questionnaire d'entrevue) ;
- jumelage avec des professionnels expérimentés (idéalement près géographiquement) ;
- accompagnement pour la recherche de fonds locaux ou même pour un soutien financier direct ;
- etc.

En continu, une fois que les franchises sont en activité :

- maintien et sécurité de la plateforme informatique ;
- mise à disposition d'une personne-ressource pour le soutien téléphonique, au besoin ;
- demandes de financement en commun ;
- développement d'ententes mutualisées avec des fournisseurs ;
- aide s'il y a des difficultés financières (plan d'action avec suivi) ;
- rencontres régulières de coaching ;
- développement de matériel promotionnel, campagnes de publicité nationale et relations de presse ;
- organisation d'événements de réseautage et de partage de bonnes pratiques ;
- développement du modèle, veille sur les nouvelles tendances, données sur la clientèle, recherche et développement ;
- suivi des résultats du franchisé ;
- etc.

Les sources de fonds pour financer les services et le soutien offerts par le franchiseur

Certaines entreprises basent leur modèle d'affaires sur les contributions financières que leurs franchisés sont en mesure de leur verser.

Exemple

Au sein du réseau Bou'Sol, chaque franchisé contribue financièrement au fonctionnement du réseau à hauteur de 35 000 \$ par année. Le réseau calcule qu'il atteindra une rentabilité lorsqu'il comptera 6 ou 7 structures franchisées, mais souhaiterait atteindre un réseau de 8 à 10 structures. Entre-temps, des fonds locaux et régionaux permettent de combler le déficit.

D'autres entreprises pourraient tenter de trouver des partenaires financiers qui souhaitent s'impliquer avec eux dans la durée pour leur permettre de jouer leur rôle de franchiseur. D'autres encore pourraient choisir de compter sur une autre activité (vente de biens et services, activités de collecte de fonds, etc.) qui permet de générer des fonds propres de façon récurrente pour soutenir leurs activités en tant que franchiseur.

Une autre option est de mobiliser les ressources déjà présentes au sein du réseau de franchisés pour se partager certains rôles et certaines tâches. Par exemple, une personne spécialisée dans le développement informatique chez un des franchisés pourrait assurer le soutien technique autour de la plateforme commune. Quelques personnes, qui œuvrent pour d'autres franchisés, pourraient prendre en charge l'organisation d'un événement annuel de réflexion et d'échanges, etc. Une valeur monétaire pourrait être attribuée ou non à ces contributions en nature.

T

Témoignage

Dans notre réseau, les tâches collectives, qui profitent à l'ensemble des unités, sont réparties parmi les travailleurs des différentes structures franchisées. Si des investissements sont à réaliser au profit du réseau, les montants requis seront déboursés par la ou les structures qui bénéficient de la marge de manœuvre requise pour le faire, dans un principe de solidarité entre les unités franchisées.

Percolab

Générer ces ressources d'une façon ou d'une autre est vital pour assurer le fonctionnement d'un réseau de franchises. La façon la plus appropriée de rassembler les sommes nécessaires dépend du secteur d'activité et de ce qui est culturellement acceptable au sein des organisations concernées.

Par exemple, il pourrait être tout à fait acceptable qu'une microbrasserie coopérative qui franchise son modèle demande à ses franchisés de lui verser un pourcentage de leurs ventes de façon trimestrielle. Une organisation qui offre des services à une population marginalisée pourrait trouver plus acceptable de charger à ses partenaires franchisés un membership annuel et de compléter son modèle d'affaires par la recherche de subventions auprès de fondations ou du ministère concerné.

2

Financer le démarrage d'une franchise dans un autre milieu

Comment la mise en place de votre modèle chez votre partenaire franchisé sera-t-elle financée? Votre expérience vous permettra probablement de fournir quelques pistes pertinentes à votre partenaire. Vous pourriez également trouver de nouvelles sources de financement accessibles pour le déploiement des franchises. Des ententes avec certains bailleurs de fonds pourraient aussi être envisagées pour soutenir le démarrage de plusieurs franchises ou faciliter le traitement des demandes.

La contribution de partenaires financiers locaux pourra certainement contribuer à mobiliser la communauté autour du projet et à favoriser l'appropriation locale. Les futurs franchisés sont d'ailleurs bien placés pour trouver les fonds dans leurs milieux qui peuvent être mis à profit. Ces différentes contributions du milieu permettront de surcroît d'engager concrètement la communauté à l'égard du succès du projet.

Voici quelques pistes à envisager à cette fin :

- fonds locaux ou régionaux qui visent le développement économique ou régional;
- fonds locaux ou régionaux liés spécifiquement à l'économie sociale;
- financement privé par le biais des entreprises locales;
- financement privé par le biais de la population locale²⁴.

24. L'implication financière de la population locale dans le projet peut entre autres se faire par l'utilisation de parts privilégiées (pour les coopératives) ou d'obligations communautaires (pour les OBNL, voir *Obligations communautaires : guide d'émission pour les entreprises d'économie sociale* du TIESS à l'adresse suivante: <http://www.tiess.ca/guide-demission-pour-les-entreprises-deconomie-sociale-obligations-communautaires-2017/>





3

Les contributions financières de votre partenaire franchisé

L'entente conclue avec les franchisés pourrait inclure différentes formes de rémunération pour le franchiseur :

un droit d'entrée ou une cotisation initiale – un paiement unique qui vient compenser les frais ou une partie des frais encourus par le franchiseur pour le développement de sa stratégie d'essaimage, la transmission de son modèle et de son expertise, le soutien offert au démarrage d'une franchise dans un nouveau milieu, etc. ;

une redevance ou une cotisation récurrente – un paiement régulier (pourcentage ou montant fixe) que le franchisé verse au franchiseur en contrepartie d'un soutien en continu et de services mutualisés ;

des contributions pour des projets ou des développements précis – des contributions à des fonds pour les campagnes de promotion, l'accès à certains services particuliers, la recherche et le développement, etc. ;

des contributions en nature – une participation des représentants du franchisé aux tâches et aux responsabilités liées à la gestion, à l'animation et au développement du réseau de franchises.

1. Droit d'entrée ou prix de la franchise

Pour établir le montant d'un droit d'entrée, il est possible d'évaluer la valeur des différents services et des formes de soutien que le franchiseur offrira au franchisé **pour le démarrage** de sa franchise. Ce montant pourrait être ajouté aux frais de développement et d'implantation généraux liés au démarrage de la franchise et donc financé dans le cadre du montage financier de cette étape initiale.

Certains franchiseurs pourraient ajouter au calcul différents montants liés au développement des outils de transfert d'expertise (ex. : manuel d'exploitation) ou à l'identité visuelle dont profitera le franchisé. Il est toutefois important d'expliquer au franchisé et à ses éventuels bailleurs de fonds à quoi correspond ce droit d'entrée. Idéalement, le montant du droit d'entrée demandé au franchisé sera moindre que ce que lui auraient coûté ces mêmes frais s'il avait eu à développer son projet seul à partir de la case départ.

Si le montant s'avère irréaliste dans le cadre du montage financier du franchisé, d'autres solutions devront être trouvées : réduire le soutien offert au démarrage (et voir comment un soutien peut être offert par des ressources externes gratuites), absorber à l'interne une partie des coûts liés au soutien, trouver des partenaires financiers ou lancer une campagne de collecte de fonds.

Voici deux exemples fictifs de calcul de droit d'entrée utilisés pour illustrer le type de décision qu'un franchiseur aura à prendre s'il choisit de demander un paiement initial à ses futurs franchisés. Plusieurs autres éléments pourraient être pris en compte dans ce calcul. Il ne s'agit donc pas d'une méthode précise, mais plutôt de cas de figure.

Calcul d'un droit d'entrée Exemple 1

Pour calculer le prix qui sera chargé au franchisé au démarrage de sa franchise, le franchiseur de l'organisation XYZ a décidé d'inclure :

- le coût du soutien offert au démarrage;
- une portion (10%, le franchiseur vise l'ouverture de 10 franchises) des frais de développement et de production des outils qui seront mis à la disposition du franchisé.

Il a décidé de ne pas inclure d'autres frais liés aux coûts engendrés par le développement de sa stratégie de franchisage (frais légaux, temps investi en recrutement, etc.).

Cependant, il a décidé de créer une sorte de réserve pour le développement futur du réseau à laquelle tout nouveau franchisé est tenu de contribuer.

Coût du soutien offert au démarrage par le franchiseur

Soutien dans l'élaboration du plan d'affaires et la recherche de partenaires financiers :

2 000 \$

Transfert d'expertise (formations, coaching, etc.) :

8 000 \$

Contribution pour le développement du kit de départ du futur franchisé

Manuel d'exploitation, matériel promotionnel, accès à la plateforme en ligne :

10 000 \$

**Sous-total
20 000 \$**

Contribution du nouveau franchisé au fonds de développement du réseau

Contribution qui permet le démarchage et le recrutement de nouveaux franchisés, le déploiement de nouveaux services et projets, etc. :

5 000 \$

**Total du droit d'entrée
25 000 \$**

Compte tenu de l'unicité du modèle reproduit, de l'expertise offerte dans le cadre de l'implantation du modèle chez le franchisé et des coûts qu'aurait nécessités le développement des outils proposés, le montant est jugé raisonnable et avantageux par l'organisation franchisée. Cette dernière devra ajouter ce 25 000 \$ aux coûts d'implantation de son projet et l'inclure, le cas échéant, à la demande présentée à ses partenaires financiers ou à ses bailleurs de fonds.

Calcul d'un droit d'entrée Exemple 2

En tant que franchiseur, l'organisation ABC compte demander à ses franchisés un droit d'entrée qui correspond :

- au soutien qu'il offrira au démarrage de chaque franchise ;
- à une banque de temps en coaching et en soutien professionnel divers pour la première année d'activité de la franchise.

L'entreprise ne compte pas inclure de frais liés au développement de sa marque et de ses outils liés à la franchise.

Soutien au démarrage et transfert d'expertise

Soutien à la réalisation d'une étude de marché, à l'élaboration du plan d'affaires et à la recherche d'un local et de partenaires financiers :

3 000 \$

Transfert d'expertise (2 semaines de formation de type compagnonnage dans les locaux de la future franchise offerts par un travailleur expérimenté) :

3 000 \$

Sous-total
6 000 \$

Banque de temps

25 heures pour du soutien et du coaching lors de la 1re année d'activité + les frais de participation du franchisé à l'événement annuel du réseau :

1 000 \$

Total du droit d'entrée
7 000 \$

2. Contributions financières en échange des services du franchiseur

Calculer le montant qu'un franchisé aura à verser en contrepartie des services du franchiseur dont il bénéficiera **en continu** peut également représenter un défi.

Certains services du franchiseur (plateforme informatique, événements, recherche et développement, campagne publicitaire, etc.) pourraient gagner à être amortis sur un plus grand nombre de franchisés. Les coûts d'autres services (coaching, formation, accompagnement, etc.) varient pour leur part proportionnellement en fonction du nombre de franchisés.

Pour couvrir ces coûts et permettre un calcul équitable pour tous les franchisés, un franchiseur pourrait choisir d'appliquer un pourcentage sur les ventes ou les revenus du franchisé, la taille de son marché cible, le nombre d'employés, les heures travaillées, etc.²⁵ Il pourrait aussi fixer une cotisation à montant fixe, réévaluée en fonction des services offerts. Il pourrait également opter pour un mode de paiement à la carte où chaque franchisé paie en fonction des services dont il bénéficie. Si cette façon de faire peut sembler plus simple et plus équitable, elle comporte toutefois le désavantage

de représenter des coûts de gestion plus élevés pour le franchiseur. Elle entraîne aussi potentiellement le risque d'inscrire les deux partenaires (franchisé et franchiseur) dans une logique de client-fournisseur, moins propice à créer une solidarité et un sentiment d'appartenance au sein du réseau.

Dans tous les cas, la contribution financière du franchisé aux services du franchiseur devrait permettre un équilibre entre les besoins financiers de l'un et la capacité de payer de l'autre.

De plus, le développement des services du franchiseur peut se faire graduellement de façon à ne pas créer de pression financière trop grande sur les franchisés ou sur le réseau de franchises.

Comme mentionné plus tôt, les contributions financières récurrentes des franchisés pourraient évoluer dans le temps.

25. Bien qu'il puisse paraître plus pertinent de calculer une redevance à partir des excédents (profits) réalisés annuellement par chaque franchise, cette approche peut inciter certains franchisés à maximiser leurs dépenses pour réduire la contribution financière à verser au franchiseur.

Voici quelques exemples inspirés de cas réels :

1 un réseau de franchises sociales avec une cotisation annuelle qui diminue quand une franchise a 3 ans d'existence, puis 5, puisque les besoins de soutien des franchisés diminuent avec le temps ;

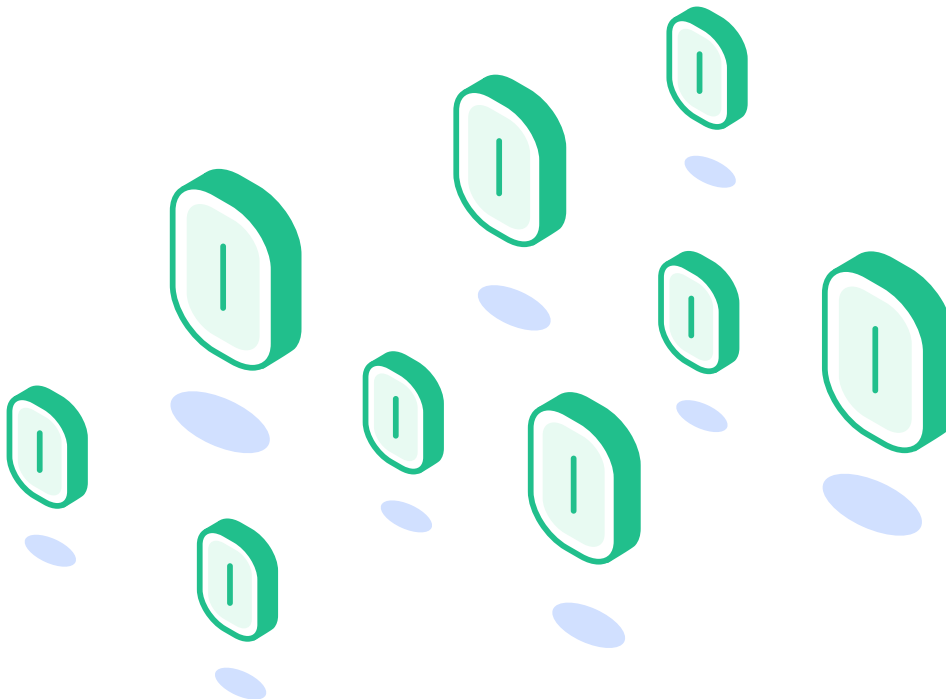
2 un réseau où les franchisés ont un congé de paiement de redevances pour leur première année d'activité puisque les franchisés ont moins de marge financière au démarrage ;

3 un réseau où les entités à l'origine du modèle reproduit paient un montant de redevance moindre pour compenser l'expertise qui a été fournie au départ ;

4 un réseau où, à partir d'un certain montant de chiffre d'affaires, le franchisé ne paie plus un pourcentage de ses revenus, mais un montant fixe, plafonné ;

5 un réseau détenu par ses membres franchisés qui reverse sous forme de ristournes une portion des cotisations perçues lorsque celles-ci permettent de générer des surplus.

Voici maintenant deux exemples fictifs de calcul de redevances. Ici encore, il s'agit de présenter des cas de figure et non de recommander un type de calcul plutôt qu'un autre. En tant que franchiseur, il vous revient d'établir le mode de calcul le plus approprié en fonction de votre contexte.



Calcul de redevances

Exemple 1

Le modèle d'affaires de XYZ, franchisé dans un nouveau milieu, devrait permettre, selon les prévisions budgétaires établies, de générer des revenus autonomes d'au moins **200 000 \$** et des surplus (avant contributions au franchiseur) de **15 000 \$** lors de la première année d'activité, **340 000 \$** de revenus et **20 000 \$** en surplus après deux ans d'activités et **500 000 \$** en revenus et **25 000 \$** de surplus après 3 ans d'activités.

De son côté, le franchiseur compte offrir différents services aux franchisés :

- coaching téléphonique et rencontres en personne (formation, suivi, évaluation) ;
- représentations et promotion générale du modèle (campagnes de promotion, communications, etc.) ;
- veille et recherche et développement pour améliorer le modèle ;
- animation du réseau (événement annuel, comité de travail, communications internes, etc.) ;
- négociation auprès de fournisseurs communs.

Le franchiseur estime que le **total des redevances** à recevoir annuellement pour couvrir ses frais à titre de franchiseur, avec un réseau mature de 10 franchises, représentera un montant de **150 000 \$**.

Décision du franchiseur

Le franchiseur décide de demander à ses futurs franchisés une contribution financière calculée comme suit :

une cotisation annuelle fixe de **4 000 \$**, peu importe le chiffre d'affaires, pour compenser le coût fixe lié aux frais de coaching

+

une redevance annuelle de **3%** des revenus de la franchise au montant plafonné à partir de la 5^e année d'activité (ou à **30 000 \$**).

Fonds de développement

Le franchiseur décide aussi de constituer une réserve qui vise le développement du réseau de franchises. Cette réserve sera constituée des surplus issus des redevances perçues.

La plupart des coûts du franchiseur (excepté le coaching) évolueront en fonction du nombre de franchisés. Ainsi, plus le nombre de franchisés sera important, plus le franchiseur pourra affecter des ressources à ses différents rôles. Au départ, avec ses franchisés pilotes, on peut s'attendre à ce que le franchiseur ne puisse pas dédier plus d'une ou deux personnes à temps partiel à la réalisation de ses différents mandats.

L'entreprise XYZ s'engage à communiquer à ses franchisés, à chaque année et de façon transparente, l'état de ses revenus et de ses dépenses à titre de franchiseur et d'impliquer les membres du réseau dans les décisions concernant l'affectation de tout surplus éventuel.

Pour les franchisés pilotes, le **4 000 \$** de cotisation fixe sera absorbé par le franchiseur pour la première année d'activité en contrepartie de l'implication qui leur est demandée. Le franchiseur devra donc investir lui-même une partie des sommes nécessaires pour lui permettre de jouer ses différents rôles au profit des franchisés pilotes.

Exemple du réseau Bou'Sol en France

La redevance versée par les franchisés du réseau Bou'Sol correspond à 15% de leur marge brute dite productive :

(chiffre d'affaires - matières premières - matières fluides [carburant, électricité, eau] - amortissements du matériel) x 15%.

L'association Pain et Partage, l'organisation pionnière à partir de laquelle s'est développé le réseau Bou'Sol, paie un montant de redevance moindre et cessera de verser des contributions lorsque le réseau pourra atteindre une rentabilité sans ses cotisations.

Calcul de redevances Exemple 2

Le modèle d'affaires d'ABC, franchisé dans un nouveau milieu, devrait permettre, selon les prévisions budgétaires établies, de générer des revenus de **85 000 \$** lors de la première année d'activité, de **120 000 \$** lors de la deuxième et de **180 000 \$** lors de la troisième. C'est seulement lors de cette troisième année que la franchise devrait dégager des surplus de l'ordre de **20 000 \$**.

De son côté, le franchiseur souhaite offrir différents services au franchisé. Par ordre de priorité, ces services sont :

- la mise en place et la diffusion d'outils de communication efficaces et dynamiques au sein du réseau ;
- l'animation du partage de bonnes pratiques entre franchisés ;
- la négociation d'ententes auprès de fournisseurs communs ;
- une évaluation rétroactive annuelle.

D'autres services pourraient éventuellement être appelés à se développer avec la croissance du réseau, comme la recherche et le développement, l'organisation de formations plus poussées pour les membres du réseau et la négociation d'ententes avec des partenaires financiers importants.

Pour jouer son rôle de franchiseur avec les priorités qu'il a établies, l'organisation ABC, en tant que franchiseur, évalue qu'elle devra minimalement couvrir le salaire d'un employé à mi-temps, évalué à **29 000 \$**, auquel s'ajoutent des frais d'activités et de déplacement évalués à **1 000 \$** pour un réseau de 5 franchises. Elle calcule donc que, pour la première phase de développement de son réseau de franchises, une somme de **30 000 \$** par année sera requise.

Pour sa deuxième phase de développement, l'organisation ABC souhaite atteindre un réseau de 10 franchises et développer de nouveaux avantages pour ses franchisés par la mise en place de services mutualisés supplémentaires. Pour y parvenir, elle estime devoir bénéficier à terme d'un budget de fonctionnement de **100 000 \$** à titre de franchiseur.

Décision du franchiseur

- L'organisation ABC décide de demander à ses franchisés une cotisation annuelle qui correspond à 5% de leurs revenus autogénérés bruts.

- Puisqu'elle compte aussi demander à tous les nouveaux franchisés un droit d'entrée qui comporte une banque de temps de soutien pour la première année d'activité (voir calcul d'un droit d'entrée, exemple 2), la cotisation annuelle de 5% ne s'appliquera pas lors de la première année d'activité.
- La cotisation sera calculée à partir de la deuxième année, mais son paiement ne sera pas exigé. Le franchisé pourra reporter le paiement de cette cotisation sur sa troisième et sa quatrième année d'activité. Ce mécanisme vise à tenir compte du fait que les franchises ne seront peut-être pas rentables avant d'atteindre trois années d'activité. À partir de la troisième année, les cotisations ne pourront plus être reportées sur les années subséquentes.

Pour couvrir ses frais lors des premières années d'activité de son réseau de franchises, l'organisation ABC réussit à amasser une somme de **100 000 \$** grâce à une **subvention** et une **campagne de collecte de fonds**. Ce montant lui permettra de proposer une offre de service de qualité à ses premiers franchisés tout en évitant de créer une pression financière trop importante sur son organisation et sur celles de ses franchisés.

Dans le contrat de partenariat signé avec ses franchisés, l'organisation ABC se réserve le **droit d'exiger une participation financière des franchisés pour des projets spéciaux** (campagne de promotion ou de visibilité, projet de recherche et développement, etc.) si une telle participation est recommandée par plus des 2/3 des franchisés. Cette marge de manœuvre lui permettra de mobiliser les franchisés pour des investissements éventuels pouvant profiter à l'ensemble du réseau.

Exemple de la Fondation Gilles-Carle

La contribution financière demandée aux franchisés de la Fondation pour obtenir leur accréditation annuelle dépendra du type d'activité (Maison Gilles-Carle ou Gîte de l'aidant) et variera d'une franchise à l'autre en fonction de la capacité d'accueil de l'installation (nombre de lits).

Évaluation du marché et de la faisabilité

Vous avez défini :

- les types de milieux et de personnes susceptibles de s'intéresser à votre modèle;
- les contextes locaux les plus propices;
- vos objectifs, la nature des retombées attendues;
- votre offre de franchise;
- l'investissement requis pour mettre en place votre stratégie de franchisage;
- votre modèle d'affaires comme futur franchiseur.

Avant de pousser plus loin la réflexion sur votre projet de franchisage, il est judicieux de valider la demande pour votre modèle et la faisabilité de sa reproduction dans d'autres milieux. Cette validation permettra de vous assurer du réalisme de votre vision et d'éviter d'investir trop de temps et d'énergie dans un projet qui aurait du plomb dans l'aile.



La réalisation d'études de marché et de faisabilité à ce stade-ci de votre réflexion peut donc être considérée comme une étape clé du type « on continue, on arrête ». Ces études vous permettront soit de continuer le processus avec confiance ou de vous ramener à la table à dessin pour revoir les prémisses de votre projet de mise en place de franchises sociales (sections 3.1 – 3.4 du présent document).

Les études de marché et de faisabilité peuvent être réalisées à l'interne ou par le biais de consultants spécialisés en la matière. Des aides financières peuvent même être octroyées pour la réalisation de telles études. Quelle que soit votre approche, il est souhaitable d'être conseillé par des gens spécialisés dans l'accompagnement d'entreprises d'économie sociale²⁶, lesquelles sauront vous diriger vers les bons outils ou les bonnes personnes.

Voici brièvement quelques indications en lien avec ces études dans un contexte de franchise sociale.

Étude de marché pour votre projet de franchisage

Vous savez qu'il y a une demande pour votre modèle et que ce dernier peut être pertinent pour répondre aux besoins et aux aspirations d'autres communautés. Grâce à une étude de marché plus étoffée, vous serez en mesure d'évaluer ce potentiel plus en détail et d'obtenir les données nécessaires à la planification de votre stratégie.

26. Pour connaître les ressources d'accompagnement disponibles dans votre région, consultez votre pôle d'économie sociale régional : <http://chantier.qc.ca/decouvrez-leconomie-sociale/poles-deconomie-sociale/>

Cette étude vous permettra notamment de répondre aux questions suivantes :

- Combien existe-t-il de milieux potentiellement intéressés par votre modèle (tel que défini à la page 46) ?
- Où sont-ils situés géographiquement par rapport à votre organisation ?
- Combien existe-t-il d'organisations (telles que définies à la page 47) déjà en place et potentiellement intéressées par votre modèle ?
- Où sont-elles situées géographiquement ?
- Quelle est la structure de financement typique de ces organisations ?
- Sont-elles susceptibles de vouloir et de pouvoir investir dans la diversification de leurs activités ?
- Ces organisations existantes ou celles qui seraient à mettre sur pied ont-elles accès à des fonds, localement ou d'autres sources ?

Les données que vous recueillerez vous indiqueront notamment la taille et la localisation de votre marché cible en tant que futur franchiseur et vous donneront une indication des capacités financières potentielles des organisations ou des milieux ciblés.

Étude sur la faisabilité de votre stratégie de franchisage

Une fois votre marché davantage documenté, d'autres éléments de faisabilité de votre stratégie pourront être regardés de plus près.

Les aspects techniques, logistiques et technologiques pourront ainsi être analysés. Par exemple :

- Comment le suivi à distance de vos franchisés sera-t-il assuré ? Implique-t-il des déplacements sur de longues distances ?
- Comment leur approvisionnement sera-t-il possible ?
- Quelle solution informatique devra être mise en place ?

Sur le plan financier, cette étude de faisabilité permettra aussi de statuer, par exemple, sur :

- votre capacité réelle à aller chercher les ressources requises pour préparer et développer votre stratégie ;
- le nombre de franchisés requis pour assurer la viabilité de votre réseau de franchises ;
- les différents scénarios financiers (optimiste, pessimiste, réaliste) liés aux revenus et aux dépenses des premières années d'activité de votre réseau.

Vous pourriez aussi réaliser une analyse de type forces, faiblesses, menaces et occasions d'affaires pour dresser un portrait de votre stratégie et du contexte dans lequel elle se mettra en place.

Le plan d'affaires du futur franchiseur

Les différents aspects de votre stratégie de franchisage qui auront été réfléchis à l'étape de la définition (section 3 du présent manuel) et les informations colligées par vos études de marché et de faisabilité pourront ensuite être présentés dans un plan d'affaires.

Bien que vous ayez peut-être déjà élaboré par le passé un plan d'affaires pour les activités régulières de votre organisation, un nouveau plan d'affaires pour votre projet de franchisage pourrait être requis, particulièrement si vous devez aller chercher du financement auprès d'institutions financières ou d'autres bailleurs de fonds.



3.6

Rôles et responsabilités de chacun dans la relation de franchise

Lors de l'implantation de la franchise, qui réalisera quelle tâche? Une fois le modèle exporté chez votre partenaire franchiseur, quelles seront ses responsabilités et les vôtres?

Il y a fort à parier que vos franchiseurs et vous aurez des responsabilités en commun. Comment vous y prendrez-vous pour travailler ensemble sur ces questions? Comment se prendront les décisions sur ces sujets?

Le tableau présenté à la prochaine [page verte](#) résume les responsabilités généralement attribuées respectivement au franchiseur et au franchiseur.

Le partage de responsabilité peut toutefois varier, entre autres, en fonction du niveau de contrôle et du style de gouvernance que vous souhaitez établir.

Du côté du franchiseur

En tant qu'organisation autonome, votre franchiseur sera responsable de la gestion de son organisation et de ses activités. Il pourra fonctionner à sa guise, mis à part pour les différents processus sur lesquels vous vous serez entendus dans le contrat de partenariat (certaines façons de procéder liées au modèle, au respect de l'image et de la marque, etc.).

Du côté du franchiseur

Le franchiseur détient ultimement le rôle de gardien du modèle, de sa qualité et de sa réputation. Il doit s'assurer du respect des principes et des standards requis par le modèle au sein de tout le réseau de franchises sociales.



Toutefois, les responsabilités typiquement associées au rôle du franchiseur pourraient être éclatées en diverses fonctions assumées en tout ou en partie par des franchisés. Ainsi, la formation offerte aux nouveaux franchisés pourrait être fournie par des franchisés expérimentés. D'autres franchisés pourraient prendre en charge, par exemple, la mise sur pied de groupe d'achats. Si le travail du franchiseur peut être réalisé par différentes personnes ou par différentes structures au sein du réseau, une entité devra tout de même en avoir l'ultime responsabilité et en être imputable. Cette entité peut être l'organisation pionnière elle-même ou une autre structure de gouvernance (voir partie sur les différents scénarios de gouvernance).

Franchiseur, franchisé ou les deux ?

D'autres responsabilités peuvent être attribuées à l'un ou l'autre des partenaires dans la relation de franchise ou encore être assumées conjointement. Le choix pourrait se faire en fonction :

- du degré d'implication que le franchiseur souhaite de la part des franchisés ;
- de leur degré de compétence en la matière ;
- de la pertinence que ces champs de compétences soient exercés en fonction des réalités locales ou organisationnelles ;
- de la valeur stratégique associée à ce que certains éléments soient uniformisés au sein du réseau de franchises.

Partage fortement encouragé

La modification ou la bonification du modèle de départ devrait toujours être une responsabilité partagée entre franchiseur et franchisés.

La relation de franchise sociale, telle que nous l'avons définie, ne se limite pas à une relation d'affaires. Elle vise plutôt à unir les forces et les ressources d'organisations partenaires autour d'un modèle éprouvé. Conséquemment, le modèle en question devrait être la responsabilité de tous. Il sera d'autant plus facile pour les franchisés partenaires de s'engager à respecter la vision, les principes et les valeurs intrinsèques au modèle s'ils peuvent participer à son évolution.

Globalement, le fait de donner du pouvoir aux franchisés au sein du réseau permet de faire en sorte que chacun se sente responsable et redevable à l'égard de l'ensemble du réseau. Cette coresponsabilité vient légitimer le contrôle ou le suivi mené auprès des franchisés pour assurer le respect des principes clés du modèle et du degré de qualité attendue.

Partage des rôles et des responsabilités entre franchiseur et franchisé

Le tableau suivant présente un partage type des responsabilités entre franchiseur et franchisé. Cependant, un réseau de franchises sociales pourrait imaginer un partage de responsabilités différent qui pourrait s'avérer tout aussi pertinent. Cette répartition doit donc être prise à titre d'exemple.

Partage des responsabilités entre le franchisé et le franchiseur

Responsabilités	Franchisé	Franchiseur	Partagée
<ul style="list-style-type: none"> Réaliser une étude de faisabilité sur le marché potentiel local 	✓	✓	✓ ²⁷
<ul style="list-style-type: none"> Développer son marché ou rejoindre les personnes pouvant potentiellement bénéficier de son offre de service 	✓		
<ul style="list-style-type: none"> Faire la promotion de son offre et de la marque sur son propre territoire 	✓		
<ul style="list-style-type: none"> Vendre ou signer des ententes de services avec des clients (offre de produits, de services ou d'activités) 	✓		✓ ²⁸
<ul style="list-style-type: none"> Gérer l'organisation et la prestation de son offre 	✓		
<ul style="list-style-type: none"> Réseauter et s'impliquer dans la vie socioéconomique locale 	✓		

27. Voir l'encadré sur l'étude de marché en partie 3.1, page 44.

28. Certains franchiseurs peuvent signer avec des clients nationaux des contrats dans lesquels les franchisés sont les prestataires de services.

Responsabilités

	Franchisé	Franchiseur	Partagée
<ul style="list-style-type: none"> Être à l'affût des évolutions des situations, des aspirations et des besoins de son public cible 	✓		
<ul style="list-style-type: none"> Développer les partenariats pertinents dans son milieu pour atteindre ses objectifs 	✓		
<ul style="list-style-type: none"> Assurer l'accompagnement et le transfert d'expertise auprès de tout nouveau franchisé 		✓	
<ul style="list-style-type: none"> Mettre à jour les outils destinés aux franchisés 		✓	
<ul style="list-style-type: none"> Faire rayonner la marque, communiquer sur le modèle et ses résultats pour continuer à développer sa notoriété 		✓	✓
<ul style="list-style-type: none"> Poursuivre le déploiement du réseau de franchises, recruter de nouveaux franchisés 		✓	
<ul style="list-style-type: none"> Assurer la communication au sein du réseau et animer la coopération entre les franchisés 		✓	
<ul style="list-style-type: none"> Assister les franchisés dans le besoin 		✓	
<ul style="list-style-type: none"> Gérer l'organisation et la prestation de son offre de service et de soutien auprès des franchisés, comme entendu 		✓	
<ul style="list-style-type: none"> Développer au besoin des projets de mutualisation de ressources et d'autres solutions collectives 		✓	
<ul style="list-style-type: none"> Veiller aux principes d'équité et de coopération entre les franchisés et au sein du réseau 		✓	

Responsabilités	Franchisé	Franchiseur	Partagée
• Développer des outils de gestion	✓	✓	✓
• Établir des prix et des modes de paiement	✓	✓	✓
• Trouver des fournisseurs et négocier des ententes		✓	✓
• Développer une stratégie de promotion panquébécoise du modèle ou de la marque		✓	✓
• Faire les représentations requises pour obtenir du financement pour l'ensemble du réseau		✓	✓
• Traiter les plaintes		✓	✓
• Assurer la qualité des services rendus			✓
• Recruter les travailleurs impliqués directement dans l'application du modèle	✓		✓*
• Faire de la recherche et développement, tester des pistes d'amélioration du modèle	✓	✓	✓
• Déterminer l'évolution des règles et des façons de procéder dans le réseau de franchises			✓

* Des organisations qui ont franchisé leur modèle ont remarqué qu'il pouvait être difficile de transférer un savoir-être important pour le succès du modèle en question. Malgré la transmission rigoureuse du savoir-faire et de l'expertise liée au modèle, le recrutement de certains employés qui assument un rôle clé pour le fonctionnement de la franchise

pouvait ne pas s'avérer concluant. Le temps et l'argent investis en transfert étaient alors perdus. Pour s'assurer que la personne retenue partage les valeurs liées au modèle et les incarne par son savoir-être, le franchiseur peut demander de participer au processus de recrutement ou offrir son soutien.

3.7

La gouvernance dans un contexte de franchise sociale

La question de la gouvernance en économie sociale est cruciale et joue un rôle névralgique dans le cadre d'une alliance stratégique entre plusieurs organisations. La gouvernance d'un réseau de franchises sociales peut prendre différentes formes en fonction de la façon dont vous souhaitez répartir le pouvoir. Dans votre futur réseau, qui décidera quoi, qui rendra des comptes à qui ? La réflexion que vous aurez réalisée sur la répartition des rôles et des responsabilités de chacun (au point 3.6) vous guidera dans vos choix concernant la gouvernance.

Vous pourriez ainsi décider d'intégrer à votre projet de franchisage de nouveaux liens de gouvernance pour lier les organisations partenaires entre elles (incluant la vôtre) et rendre la collaboration plus formelle. Vous pourriez même envisager de créer une nouvelle structure si cela permet de mieux positionner la dynamique que vous souhaitez créer avec vos franchisés.

Pour être en accord avec les principes de l'économie sociale, la relation de franchise sociale devrait viser :

- la responsabilisation, pour faire en sorte que chacun se sente acteur du projet ;
- des prises de décisions équitables (qui ne favorisent pas un groupe plus qu'un autre) et qui visent l'intérêt collectif ;
- des décisions prises le plus collégialement possible, ce qui a notamment pour effet d'accroître leur légitimité ;
- un contact maintenu avec les réalités du terrain portées par les franchisés ;
- une cohérence durable par rapport aux valeurs, aux principes et à la mission du modèle initial.

Définition et principes sous-jacents

Définition



Dans un contexte de franchises sociales, **la gouvernance** peut être résumée à « l'ensemble des règles qui déterminent la manière dont une organisation (ou un réseau de franchises) est gérée et contrôlée. » La gouvernance revêt donc un côté fonctionnel (qui est responsable de faire quoi) et stratégique (qui peut influencer le développement futur et comment).

Elle peut permettre d'« apporter plus d'équilibre et de transparence dans la répartition du pouvoir, dans le contrôle du pouvoir et dans l'implication de tous les niveaux hiérarchiques dans la gestion d'une entreprise. »²⁹

La gouvernance peut ainsi être un outil pour organiser et colorer la relation entre franchiseurs et franchisés.

29. *Définition : La gouvernance d'entreprise*, article paru le 5 décembre 2013 sur le site petite-entreprise.net, France, <https://www.petite-entreprise.net/P-2885-81-G1-definition-la-gouvernance-d-entreprise.html>

Un contrat qui ne règle pas tout

Le franchiseur et le franchisé ont un engagement à la fois contractuel et relationnel, c'est-à-dire que la relation de partenariat doit vivre au-delà du contrat signé en bonne et due forme. Pour ce faire, différents mécanismes de gouvernance, plus ou moins formalisés, peuvent être envisagés. Ceux-ci permettront de donner un cadre à la dynamique de collaboration souhaitée relativement aux **responsabilités partagées ou assumées conjointement**, ce que le contrat ne peut incarner à lui seul.

Par mécanismes de gouvernance, on entend ici les activités ou structures permettant de réfléchir et de prendre des décisions ensemble. Il peut s'agir d'événements ou de rencontres de consultation et de réflexion ad hoc ou encore de rencontres organisées dans le cadre du fonctionnement d'un organe de décision officiel : conseil d'administration, comité d'orientation, etc.

Le fait de faire participer les franchisés à la gouvernance peut entre autres permettre d'impliquer plusieurs personnes dans la réflexion autour d'un enjeu, ce qui peut renforcer la légitimité d'une décision ou d'un choix qui affectera l'ensemble du réseau.

Exporter ou non son propre mode de gouvernance ?

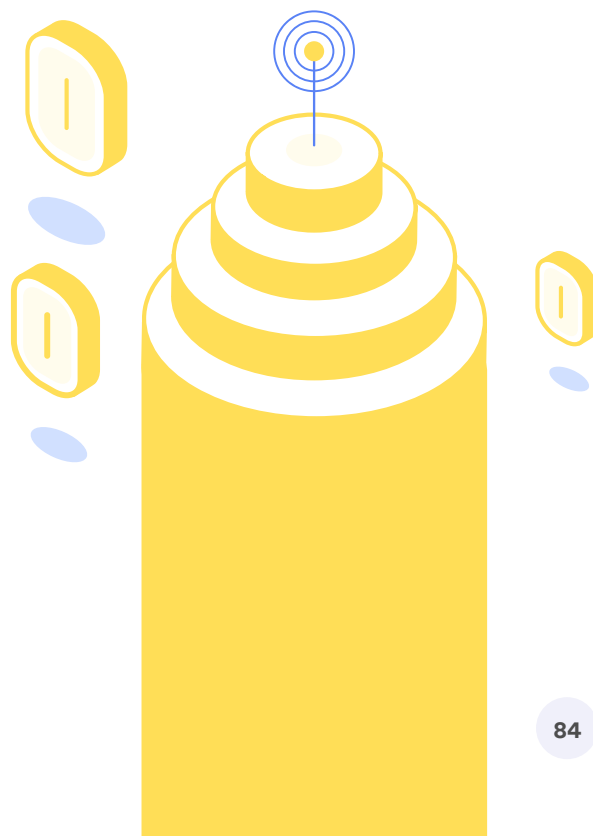
De façon générale, les entreprises d'économie sociale qui franchisent leur modèle n'interviennent pas dans les questions de gouvernance interne de leurs franchisés. Lors du recrutement de franchisés, elles peuvent toutefois privilégier des structures qui ont une incorporation en tant qu'OBNL, en tant que coopérative ou les deux. Elles peuvent aussi ouvrir leur recrutement aux entreprises privées. Comme mentionné précédemment, le franchiseur sélectionne des organisations, mais aussi des individus avec lesquels il a des atomes crochus. **En général, le franchiseur devrait aussi s'assurer que l'organisation qu'il recrute à titre de franchisé présente une gouvernance saine et mobilisée face au projet.**

La gouvernance de certaines organisations pourrait représenter un aspect important du modèle à franchiser, et même faire partie de l'identité de la marque. Dans ce cas, il pourrait être logique d'intégrer des éléments de gouvernance au modèle qui sera transmis.

Et les franchisés pilotes ?

Comment aborder les questions de gouvernance autour de notre modèle avec les deux ou trois premiers franchisés ? Faut-il d'ores et déjà prévoir un système de gouvernance élaboré ?

La gouvernance d'un projet de franchise sociale peut évoluer dans le temps. Aussi, les façons de procéder pour impliquer des franchisés dans certaines réflexions ou décisions ne seront pas les mêmes avec deux ou trois franchisés qu'avec dix ou vingt. Au départ, les responsabilités communes pourraient être assumées de façon plus organique. Comme mentionné précédemment, les franchisés pilotes sont, avec le franchiseur, les « coconstructeurs » du modèle de franchise sociale. Ils pourront ainsi participer à la réflexion sur l'évolution des mécanismes de gouvernance. Avec le temps, de nouvelles structures, de nouvelles formes de participation pourraient être mises en place en fonction de l'évolution des besoins et des dynamiques au sein du réseau de franchises.



PAGES VERTES

Vous souhaitez en savoir davantage ?

La section verte suivante portant sur les différents cas de figure présente quelques mécanismes de gouvernance.

Différents cas de figure de gouvernance entre franchiseur et franchisés

Voici différentes façons de procéder pour organiser la relation de coopération souhaitée dans le cadre d'un réseau de franchises sociales. Ces propositions ne présentent qu'un éventail restreint de fonctionnements types. De nombreuses formes de gouvernance hybrides et autres mécanismes créatifs peuvent être imaginés ! Ces propositions sont placées en ordre croissant quant au degré de participation des franchisés dans le système de franchise sociale.

Formule traditionnelle

Ce type de gouvernance pourrait être qualifié de minimaliste. Franchiseur et franchisés prennent leurs décisions respectives en fonction de ce qui est écrit dans le contrat de partenariat signé lors de la confirmation de la relation de franchise. Aucun autre mécanisme n'est prévu pour intégrer le point de vue des franchisés dans les champs de compétence du franchiseur. Ce modèle considère la relation de franchise sociale comme une relation d'affaires utilitaire plutôt qu'une relation partenariale.

À considérer si...

- ... vous souhaitez clarifier d'avance la façon de gérer une variété de situations potentielles
- ... vous voulez limiter le temps investi en discussions avec vos franchisés
- ... vous souhaitez garder le contrôle sur l'évolution de votre modèle et sur la stratégie d'essai

Avantages

- **Mutuellement engageant au départ : rôles bien définis**
- **Modèle connu (simple, peu d'explications requises)**
- **Favorise la protection du modèle**
- **Règles claires sur une variété de sujets relatifs à la franchise**

Inconvénients

- **Cadre rigide : risque de perte d'innovation, de développement**
- **Passivité du franchisé à l'égard de l'évolution du modèle**
- **Risque de résistance en regard des décisions centralisées**
- **Ne favorise pas l'engagement dans la durée**
- **Relation désincarnée**

Mode consultatif

Dans ce cas de figure, le franchiseur consulte les franchisés et les franchisés consultent le franchiseur. Ainsi, leurs idées et leurs opinions respectives sont considérées dans la prise de décision en fonction de leurs champs de compétences préétablis. Chacun prend ses décisions en fonction du partage des rôles et des responsabilités prévu au contrat, mais reste perméable à l'influence de l'autre.

À considérer si...

... vous souhaitez garder le contrôle sur votre modèle

... vous souhaitez profiter de l'expertise et de l'expérience des franchisés

Avantages

- Favorise une contribution mutuelle
- Se met en place avec souplesse et peu de ressources
- Permet d'interpeller les franchisés face à l'évolution du modèle
- Propice à une plus grande appropriation et adhésion
- Favorise la confiance et l'ouverture dans la relation

Inconvénients

- Allonge les processus de décision
- Ne fournit pas de règles claires
- Favorise peu la responsabilisation des franchisés à l'égard du réseau

Sièges réservés au CA

Des franchisés siègent au conseil d'administration du franchiseur ou le franchiseur siège au conseil d'administration de ses franchisés. Dans cette situation, la relation de franchise sociale s'incarne dans la gouvernance des organisations impliquées. On peut également parler ici de **participation croisée**, où chaque franchisé est représenté sur le conseil d'administration du franchiseur et ce dernier est représenté à titre de membre ou d'administrateur chez chacun des franchisés.

À considérer si...

... vous voulez voir comment les choses se passent de l'intérieur chez votre franchisé et vous y impliquer directement

... vous voulez que votre franchisé puisse avoir du pouvoir sur tout ce qui touche la gestion et le développement de votre organisation

... le projet de franchise constitue la principale sinon la seule activité des organisations concernées

Avantages

- Permet de défendre le concept de base, son essence, sa vision
- Permet de légitimer le contrôle et le suivi des résultats du franchisé ou du franchiseur
- Implique un partage du pouvoir
- Favorise la protection des intérêts défendus par l'administrateur
- Évite les dérives
- Ne demande pas la mise en place de mécanismes supplémentaires

Inconvénients

- Pouvoir limité aux sphères administratives, donc peu de prise sur les processus d'innovation
- Ne permet pas de discuter du projet commun
- Risque de conflits d'intérêts
- Limite le nombre de personnes pouvant être impliquées
- Ne garantit pas l'implication
- Difficile à appliquer avec de nombreux franchisés
- Pouvoir de contrôle limité
- Ne fonctionne pas si un seul volet d'activités fait l'objet de la franchise

Comités thématiques

Certains types de réflexion, de décisions ou même de projets sont confiés à des structures créées au sein du réseau de franchises qui incorporent des franchisés (comités, conseils, etc.) dans le but de faire avancer certains sujets : campagne de communication, recherche et développement, etc. La composition de ces comités peut se faire sur la base des compétences, des intérêts personnels ou encore en fonction d'une représentativité précise.

À considérer si...

... vous voulez créer des espaces d'implication permettant la participation de plusieurs personnes à l'intérieur du réseau de franchises

... vous souhaitez favoriser l'engagement des franchisés

... vous souhaitez profiter de l'intelligence collective

... vous souhaitez demeurer l'ultime responsable du développement du modèle et de la stratégie d'essaimage

Avantages

- Favorise les apprentissages mutuels
- Souplesse : des structures peuvent se créer ou se dissoudre au gré des besoins
- Facilite l'innovation : mise à profit de l'intelligence collective
- Propice à l'implication des franchisés au sein du réseau de franchises
- Met à profit les compétences de certaines personnes sur des mandats spécifiques
- Favorise l'appropriation et le sentiment d'appartenance par le biais de rôles décisionnels

Inconvénients

- Énergivore, demande du temps (pour les participants, pour l'animateur)
- Risque d'essoufflement (n'est pas une priorité aux yeux des participants)
- Risque que les membres de ces comités se sentent « utilisés » = désengagement

Structure parapluie

Dans ce mode de gouvernance, une organisation ou une coentreprise est créée et devient responsable de l'évolution du modèle et de la stratégie d'essai (où déployer de nouvelles franchises, quels services offrir, comment, etc.). Tous les franchisés y siègent et participent aux décisions en tant que membres, y compris la structure mère. Le conseil d'administration peut être composé de l'ensemble des membres ou de représentants élus par les membres. Les règlements généraux de cette nouvelle structure peuvent conférer des pouvoirs particuliers pour l'organisation pionnière ou non. Dans ce dernier cas, elle y siège au même titre qu'un autre franchisé. La gestion des services mutualisés et les autres champs de compétence du franchiseur peuvent être transférés à la structure parapluie. Une coopérative de producteurs est un bel exemple de ce mode de gouvernance.

À considérer si...

- ... vous voulez séparer juridiquement vos activités de franchiseur de vos activités régulières
- ... vous souhaitez responsabiliser fortement les franchisés à l'égard de l'évolution du modèle et du réseau de franchises
- ... vous comptez répartir le pouvoir de façon égale à l'intérieur du réseau de franchises

Avantages

- **Mode de gouvernance structuré**
- **Accès potentiel à des marchés plus grands : un interlocuteur peut représenter plusieurs franchisés**
- **Rôles définis des membres**
- **Implication généralisée des franchisés**
- **Engagement des franchisés à l'égard des enjeux stratégiques**
- **Favorise l'appropriation de la stratégie d'essai par les franchisés**
- **La structure devient à la fois gardienne et force de propulsion de la vision commune**
- **Fonctionnement démocratique**
- **Pérennité : la situation du franchiseur n'est plus aussi critique pour le réseau**
- **Protection de la marque portée par tous**
- **Favorise l'innovation : mise à profit de l'intelligence collective**
- **Lieu neutre où les différences de vision et les conflits sont traités**

Inconvénients

- **Travail soutenu de mobilisation et d'animation requis**
- **Structure organisationnelle supplémentaire à gérer (demande du temps et des ressources financières)**
- **Implication imposée aux franchisés : ceux qui auront plus de ressources pourront s'investir davantage et ainsi avoir plus de pouvoir**
- **Lourdeur des processus de décision sur le plan de l'innovation : toutes les structures doivent accepter de bouger en même temps**
- **Déconnexion avec la base dans un réseau de grande taille : les enjeux stratégiques prennent le pas sur les enjeux pratico-pratiques**
- **Risque que la gestion de la structure prenne le pas sur sa fonction et sa mission première**

Auto-organisation

Ici, l'implication de tous les franchisés est également recherchée, mais sans mettre en place une nouvelle structure. Les franchisés et l'organisation pionnière sont coresponsables et impliqués ensemble dans la définition et la gestion des affaires communes. Elles le font en acceptant de jouer chacun à leur tour différents rôles bien définis qui bénéficient à l'ensemble du réseau. Ainsi, une ou plusieurs personnes au sein d'une organisation franchisée peuvent prendre en charge pendant un certain temps la mise à jour des outils communs, alors que d'autres seront responsables des communications externes pour l'ensemble du réseau. Des activités régulières de réflexion et de délibération collective permettent d'assurer l'attribution et le suivi des différents rôles. Ces activités sont aussi l'occasion pour les franchisés de statuer sur l'évolution du modèle et les orientations de la stratégie d'essaimage.

À considérer si...

- ... vos franchisés sont engagés à l'égard du déploiement du modèle et volontaires pour mettre la main à la pâte
- ... vous souhaitez partager complètement les tâches et le pouvoir liés au rôle de franchiseur
- ... vous êtes à l'aise avec un fonctionnement organique où chacun est à la fois coresponsable et dépendant des autres
- ... vous avez confiance en vos partenaires franchisés, tant du point de vue de leur éthique de travail, de leurs compétences de gestion que de leur engagement envers le modèle et vos valeurs communes

Avantages

- **Appropriation collective complète, sentiment d'appartenance renforcé**
- **Favorise l'innovation par la mise à profit de l'intelligence collective**
- **Permet de mettre à profit les compétences des collaborateurs au sein du réseau de franchises**
- **Ne requiert pas de créer et de gérer une nouvelle structure**
- **Favorise la mutualisation des ressources entre franchisés**

Inconvénients

- **Peut être source de flou, d'ambiguïté et d'insécurité**
- **L'adéquation entre le rôle et les compétences de la personne qui l'occupe n'est pas nécessairement assurée**
- **Peut mener à une apparence de pouvoir distribué (les personnes qui parlent le plus fort ont davantage de pouvoir)**
- **Enjeux de la supervision de ceux qui jouent tel ou tel rôle**
- **Risque pour le réseau si certains rôles ne sont pas remplis adéquatement (par manque de disponibilité ou de compétences, par conflit de priorités, etc.)**
- **Lourdeur des processus de décision face à l'innovation : toutes les structures doivent accepter de bouger en même temps**

Comme vous pouvez le constater, chaque mode de gouvernance type comporte des points forts et des défis. À vous de déterminer le fonctionnement qui collera le mieux à votre contexte, à vos valeurs et à vos préférences.

Arizmendi Bakery



Arizmendi Bakery est une coopérative située en Californie, aux États-Unis. Elle a été mise sur pied en 1996 par des agents de développement qui œuvraient au sein de différentes organisations vouées au développement économique local. Ces agents souhaitaient mettre en place une solution efficace pour la création d'emplois aux conditions intéressantes et avantageuses pour les populations de quartiers dévitalisés. Ils ont donc approché une boulangerie coopérative existante, gérée par les travailleurs et dont les affaires roulaient bien, afin de documenter ses processus et son modèle dans le but de le reproduire dans d'autres quartiers. La boulangerie en question, The Cheese Board, a accepté de se lancer dans l'aventure.

Aujourd'hui, l'Arizmendi Association of Cooperatives est administrée par des représentants de chacune des six boulangeries coopératives développées en mode franchise sous le modèle de The Cheese Board. Une septième entreprise, le Development and Support Collective (DSC), siège aussi sur le conseil d'administration. Il s'agit d'une coopérative de professionnels spécialisés dans différents domaines liés à la gestion qui sont au service des boulangeries membres du réseau Arizmendi.

Ces sept coopératives membres déterminent ensemble les services qui seront mutualisés par le biais de l'association (services comptables, conseils juridiques, formation, médiation et gestion des conflits, etc.), ciblent les communautés dans lesquelles il serait pertinent de développer de nouvelles franchises et décident ensemble des adaptations et des évolutions à apporter à leur mode de fonctionnement commun (recettes, programmes de formation pour les nouvelles coopératives, communications, etc.). Le pourcentage de ventes respectives qu'ils versent à l'association permet de financer l'offre de services mutualisés et de créer un fonds qui vise le développement de nouvelles franchises. L'association a notamment décidé d'investir de nouveaux secteurs d'activités. Elle a récemment mis sur pied deux nouvelles coopératives franchisées, l'une dans le secteur de la construction et l'autre dans le domaine de l'aménagement paysager écologique.

Le réseau Bou'Sol



Le réseau Bou'Sol est une organisation qui joue le rôle de franchiseur pour essayer des boulangeries qui opèrent sous la marque Pain et Partage dans différentes régions de la France. Ces boulangeries proposent des activités d'insertion socioprofessionnelle dans le cadre de la production de pains biologiques vendus principalement dans des établissements institutionnels et commerciaux. Le modèle développé favorise le développement des milieux où les boulangeries Pain et Partage s'implantent. Il privilégie une chaîne d'approvisionnement locale en associant à titre de partenaires des agriculteurs, des meuniers et des raffineurs de farine locaux. Comme les fournisseurs de chaque boulangerie sont différents, les pains produits avec les mêmes recettes ont des particularités propres à leur terroir respectif.

L'origine

La première boulangerie Pain et Partage à vocation d'insertion en emploi, située à Marseille et incorporée comme association à but non lucratif, est en activité depuis 2005. Le succès de ce modèle et la rencontre entre les promoteurs du projet et deux autres entrepreneurs sociaux mènent à la création du réseau Bou'Sol en 2013. Trois autres boulangeries sont alors ouvertes dans d'autres villes françaises sur le modèle de la boulangerie d'origine et gérées par les employées de cette même boulangerie. Ce premier développement permettra de créer les bases du projet d'essaimage et d'alimenter la réflexion entourant la mise en place d'un réseau de franchises solidaires.

Le réseau de franchises solidaires

La première boulangerie Pain et Partage à vocation d'insertion en emploi, située à Marseille et incorporée comme association à but non lucratif, est en activité depuis 2005. Le succès de ce modèle et la rencontre entre les promoteurs du projet et deux autres entrepreneurs sociaux mènent à la création du réseau Bou'Sol en 2013. Trois autres boulangeries sont alors ouvertes dans d'autres villes françaises sur le modèle de la boulangerie d'origine et gérées par les employées de cette même boulangerie. Ce premier développement permettra de créer les bases du projet d'essaimage et d'alimenter la réflexion entourant la mise en place d'un réseau de franchises solidaires.

Les engagements des franchisés

Cette charte, qui tient sur une page, précise les valeurs partagées, confirme l'obligation pour les boulangeries d'adopter la dénomination et le visuel communs, d'avoir une vocation d'inclusion sociale et professionnelle, de produire du pain biologique pour une clientèle de restauration dite collective, de s'intégrer dans la filière biologique locale « blé-farine-pain », de contribuer à la dynamique de coopération au sein du réseau, de mentionner l'appartenance au réseau Bou'Sol dans toute communication, etc.

La gouvernance

Le réseau Bou'Sol est lui-même une coopérative de solidarité. Chaque boulangerie Pain et Partage y a automatiquement un statut de membre et doit déléguer un représentant pour siéger au conseil d'administration du réseau. Les travailleurs de toutes les boulangeries peuvent également être membres de Bou'Sol. À l'inverse, le réseau Bou'Sol est également membre de chaque boulangerie Pain et Partage. À terme, le réseau souhaite regrouper de 8 à 10 boulangeries, en France et à l'étranger.

1. Précisions sur l'utilisation du manuel

2. Le point de départ

3. Définir votre projet

4. **Se préparer**

5. Planter le modèle sur de nouveaux territoires

6. La suite

4 Se préparer

4.1

Les outils nécessaires

Maintenant que le projet a pris forme dans votre tête et dans celle de vos collaborateurs, il est temps de préparer les différents outils dont vous aurez besoin pour passer à l'action. Ces outils vous permettront d'avoir en main tout ce qu'il vous faut pour entamer le recrutement de vos franchisés, soutenir le démarrage des franchises et donner vie à votre réseau. Chacun d'eux nécessitera probablement beaucoup de réflexion et d'aller-retour. Le travail requis pour développer vos outils peut s'étaler sur plusieurs mois et vous demander de mobiliser des ressources aux expertises plus spécifiques.



À cette fin, consultez la section « Les ressources pour changer d'échelle » du guide *Changer d'échelle en économie sociale* du TIESS³⁰, qui suggère diverses expertises pertinentes et différents moyens pour y avoir accès.



Voici les outils dont vous pourriez avoir besoin :

1. **un document de présentation de votre offre de franchise ;**
2. **une entente de confidentialité ;**
3. **un plan d'affaires type de votre modèle ;**
4. **un contrat de franchise ou de partenariat ;**
5. **un code d'éthique et un descriptif des mécanismes de gouvernance, s'il y a lieu ;**
6. **un manuel d'exploitation ou boîte à outils ;**
7. **des outils communs de communication et de gestion ;**
8. **un programme de transfert de votre expertise ;**
9. **un processus d'évaluation des résultats et de la qualité.**

Selon votre projet de franchisage, certains de ces outils seront peut-être plus importants, alors que d'autres pourraient ne pas être requis. En fonction de vos besoins, vous pourriez avoir d'autres outils à imaginer. À vous de construire la boîte à outils la plus pertinente pour votre projet !

30. http://www.tiess.ca/wp-content/uploads/2019/02/TIESS-Guide-Ch_Echel.pdf, page 92.

Les outils en bref

Document de présentation

Outil n°1

Un document de présentation de votre offre de franchise pour approcher et convaincre d'éventuels partenaires franchisés et permettre de répondre aux questions suivantes :

- ✓ Qu'est-ce que vous franchisez ?
- ✓ Comment votre modèle a-t-il été développé ? Qu'a-t-il d'unique, de particulier ?
- ✓ En quoi peut-il être intéressant et pertinent dans d'autres communautés ?
- ✓ Pourquoi souhaitez-vous le reproduire dans d'autres milieux ?
- ✓ Quelle est votre vision ?
- ✓ Pourquoi des franchises ?
- ✓ Quel type de franchisé recherchez-vous ?
- ✓ Qu'avez-vous à offrir comme soutien ?
- ✓ Quels avantages le statut de franchisé confère-t-il ?
- ✓ Quelle est la contrepartie demandée aux éventuels franchisés ?
- ✓ Quelles sont les prochaines étapes si l'organisme souhaite en savoir plus ?
- ✓ Quelles sont les étapes qui mènent à la mise en place d'une franchise ?

Entente de confidentialité

Outil n°2

Une entente de confidentialité pour protéger vos informations sensibles avant le choix définitif de votre partenaire franchisé et la signature du contrat.

- ✓ Cette entente prend la forme d'un contrat dans lequel l'organisation ciblée s'engage à ne pas utiliser ni divulguer les informations transmises.

Plan d'affaires type

Outil n°3

Le plan d'affaires de votre modèle pour inspirer et faciliter la préparation par le franchisé de son propre plan d'affaires, dans lequel les sections « à personnaliser » en fonction de chaque milieu sont bien indiquées.

Contrat de franchise

Outil n°4

Pour sceller le partenariat et éviter d'éventuels litiges, un contrat de franchise ou de partenariat qui aborde notamment :

- ✓ les rôles et les responsabilités de chacun des partenaires ;
- ✓ les dispositions relatives au manuel d'exploitation ou à d'autres documents qui colligent le savoir-faire partagé ;
- ✓ les dispositions financières ;
- ✓ les différentes précisions relatives à l'utilisation des marques de commerce et des autres formes de propriété intellectuelle ;
- ✓ les précisions relatives aux communications externes et à la publicité ;
- ✓ le territoire couvert par la franchise ;
- ✓ la durée du contrat ;
- ✓ la procédure à suivre en cas de litige entre franchiseur et franchisé ou entre franchisés ;
- ✓ les procédures relatives à l'arrêt de la relation de franchise sociale ;
- ✓ les conséquences au manquement de l'un ou de l'autre des partenaires à ses engagements définis au présent contrat.

Code d'éthique et présentation des mécanismes de gouvernance

Outil n°5

Un code d'éthique et un descriptif des mécanismes de gouvernance, s'il y a lieu, pour préciser le type de relation espéré.

Manuel d'exploitation

Outil n°6

Un manuel d'exploitation ou une boîte à outils pour consigner les différents éléments et processus liés à votre modèle et créer un document de références. Il doit inclure :

DANS TOUS LES CAS

- ☑ une description de votre modèle, des concepts, des différents fonctionnements sous forme d'un mode d'emploi ;

EN PLUS

- ☑ les modes d'utilisation des outils communs au réseau de franchises, par exemple des outils informatiques, de communication et de gestion (voir outil suivant) ;
- ☑ l'opérationnalisation des services offerts par le franchiseur aux franchisés (coaching, formation, etc.) ;

AU BESOIN

- ☑ des sections en lien avec les différentes fonctions de gestion (comptabilité, gestion des ressources humaines, marketing, approvisionnement, logistique, aménagement des espaces, etc.) ;

DIFFÉRENTS GABARITS

- ☑ les descriptions de tâches ou des formulaires d'entrevue en lien avec différentes fonctions liées au modèle ;

ET POURQUOI PAS

- ☑ une petite histoire de la genèse du modèle franchisé et de la stratégie de franchise sociale ?

Communication et gestion

Outil n°7

Des outils de communication et de gestion communs pour faciliter les communications avec vos partenaires franchisés et leur gestion à l'interne.

Quelques exemples d'outils de communication :

- ☑ le logo, le ou les slogans, la charte graphique et leur utilisation respective ;
- ☑ la stratégie de promotion à mettre en place dans chacun des milieux, si elle doit être uniformisée ;
- ☑ votre stratégie de promotion de la marque en tant que franchiseur.

Quelques exemples d'outils de gestion qui peuvent être partagés dans un réseau de franchises :

- ☑ un système comptable unique ;
- ☑ un site internet, une boutique et un système de facturation en ligne ;
- ☑ une plateforme de communication, de partage de documents et d'échanges entre les franchisés ;
- ☑ une base de données de gestion des relations avec les clients ou les usagers ;
- ☑ des outils de recrutement (affichage de poste, grilles d'entrevue, formulaires et contrats types d'embauche, etc.) et de gestion des ressources humaines ;
- ☑ des ententes de partenariat type ou des gabarits de contrats de service.

Programme de transfert

Outil n°8

Un programme pour planifier le transfert de votre expertise au démarrage d'une nouvelle franchise et favoriser l'apprentissage en continu.

Les thèmes à traiter :

- ✓ choisir les méthodes de formation :
 - des présentations,
 - des démonstrations,
 - des ateliers où les gens peuvent expérimenter au fur et à mesure,
 - des questionnaires,
 - des visites d'observation,
 - etc.;
- ✓ programmer les activités de transfert dans le temps;
- ✓ transférer en cours de route :
 - de l'accompagnement de type coaching,
 - du mentorat,
 - des ateliers de formation ou de perfectionnement collectif,
 - des forums ou des événements qui rassemblent toutes les personnes engagées au sein du réseau de franchises,
 - etc.;
- ✓ prévoir des formations de formateurs;
- ✓ déterminer qui sera formé;
- ✓ déterminer qui formera, avec quel type de compétences;
- ✓ réfléchir au rôle des franchisés pilotes.

Processus d'évaluation

Outil n°9

Un processus d'évaluation des résultats et de la qualité pour être en mesure d'évaluer les retombées et de corriger le tir au besoin.

Voici quelques exemples d'indicateurs à suivre.

Sur le plan des résultats et des retombées :

- ✓ ventes, chiffre d'affaires;
- ✓ nombre de personnes rejointes;
- ✓ nombre d'activités ou de services offerts;
- ✓ changements précis observés;
- ✓ etc.
- ✓ Sur le plan de la qualité :
 - ✓ niveau de satisfaction des personnes rejointes;
 - ✓ taux de rétention du personnel;
 - ✓ taux de retour des produits;
 - ✓ présence ou respect de certains principes ou éléments clés;
 - ✓ etc.

PAGES VERTES

Boîte à outils

Chacun des outils évoqués précédemment est présenté plus en détail dans les pages vertes suivantes.

Outil n°1 Document de présentation

Outil n°2 Entente de confidentialité

Outil n°3 Plan d'affaires type

Outil n°4 Contrat de franchise

Outil n°5 Code d'éthique et présentation des mécanismes de gouvernance

Outil n°6 Manuel d'exploitation

Outil n°7 Communication et gestion

Outil n°8 Programme de transfert

Outil n°9 Processus d'évaluation

Outil n°1

Le document de présentation de l'offre de franchise

Pour recruter vos éventuels franchisés, vous aurez besoin d'un outil de communication qui offre un résumé de votre démarche de franchisage et un argumentaire convaincant.

Ce document de présentation vise à fournir différentes informations aux personnes intéressées par votre offre de franchise et à répondre aux questions suivantes :

- Qu'est-ce que vous franchisez ?
- Qu'est-ce qui est unique dans votre modèle ?
- En quoi peut-il être intéressant et pertinent dans d'autres communautés ?
- Pourquoi souhaitez-vous le reproduire dans d'autres milieux ?
- Pourquoi souhaitez-vous le reproduire par le biais de franchises sociales ?
- Quelle est votre vision pour le futur ?
- Quel type de franchisé recherchez-vous ?
- Quel type de relation souhaitez-vous établir avec les franchisés ?
- Qu'avez-vous à offrir comme soutien ?
- Quels avantages le statut de franchisé confère-t-il ?
- Quelle est la contrepartie demandée aux éventuels franchisés ?
- Quelles sont les prochaines étapes si l'organisation souhaite en savoir plus ?
Quelles sont les étapes qui mènent à la mise en place d'une franchise ?

Il s'agit donc d'un document permettant de mettre en valeur :

- **votre modèle** – donner une idée de l'expertise qu'il renferme, de l'énergie et du temps investis pour le développer, de son efficacité, de ses retombées, de ses avantages par rapport à d'autres modèles, etc. ;
- **votre organisation** – démontrer en quoi vous êtes un partenaire potentiel de choix, mettre de l'avant votre notoriété, vos succès, vos partenaires, la compétence de votre équipe et de vos dirigeants, etc. ;
- **votre proposition de partenariat en franchise** – expliquer la dynamique que vous souhaitez bâtir avec vos partenaires, le soutien que vous comptez offrir au démarrage et dans la durée, les outils et les services dont pourront bénéficier les franchisés et potentiellement la marge de manœuvre qu'un autre milieu aura pour donner sa propre couleur à ce modèle.

Ce document peut aussi être un bon outil pour désamorcer les réticences que la franchise sociale peut susciter au premier abord (ex. : « Nous ne nous immiscerons pas dans votre gouvernance » ou « Nous avons décidé de développer un réseau de franchises pour augmenter collectivement nos retombées sur les populations ciblées et non pas pour faire des profits sur le dos des communautés »).

Vous pourriez décider d'en faire un document public sur votre site internet ou le transmettre uniquement aux organisations qui vous ont contacté et qui satisfont certains critères.

Ce document peut se présenter sous forme de questions-réponses et offrir un degré de détail variable. Toutefois, il faut savoir que d'autres documents viendront donner de plus amples détails sur votre modèle et sur les données financières qui s'y rapportent, notamment lorsque des discussions plus substantielles s'entameront avec un franchisé potentiel. (Voir la section *Les étapes de sélection et de confirmation de vos franchisés pilotes*, à la page 126).

Outil n°2

L'entente de confidentialité

Pour prendre une décision éclairée, les franchisés potentiels auront besoin d'information sur les coûts afférents à votre modèle : les revenus et les dépenses qui y sont associés, les coûts de revient et les seuils de rentabilité, les frais liés aux investissements nécessaires au démarrage, les contreparties financières liées au statut de franchisé, etc. Ils auront aussi besoin d'en apprendre davantage sur les activités, les produits et les services liés à votre modèle pour évaluer si son implantation dans leur milieu est faisable, réaliste et souhaitable.

?

Quelles seraient les conséquences pour votre organisation si, après avoir décliné votre offre, des franchisés potentiels utilisaient ces informations pour créer sans vous un modèle similaire ? Cela pourrait-il créer de la confusion, voire un effet de concurrence auprès des populations cibles, des clientèles, des partenaires ou même des bailleurs de fonds ? Cela pourrait-il nuire à votre stratégie d'essaiage, par exemple en vous privant d'un développement dans certaines communautés ciblées ?

Si vous répondez positivement à ces questions, mieux vaut signer avec ces franchisés potentiels une entente de confidentialité avant de transmettre des informations plus détaillées sur votre modèle.

Cette entente prend la forme d'un contrat dans lequel l'organisation ciblée s'engage à ne pas utiliser ni divulguer les informations transmises. Elle peut même stipuler que l'organisation renonce à toute forme de concurrence vis-à-vis de votre modèle, si cela représente un enjeu pour vous³¹. Elle peut également prévoir la peine applicable si l'organisation ne respecte pas ses engagements, par exemple la somme qu'elle pourrait avoir à vous verser le cas échéant. Un avocat en droit des affaires pourra vous guider dans l'élaboration de cette entente.

Vous pourriez demander qu'un représentant du conseil d'administration de l'organisation ciblée soit signataire de cette entente. Certaines organisations pourraient même exiger que toutes les personnes qui auront à analyser cette information (employés, consultants, conseillers aux entreprises, etc.) pour le franchisé potentiel signent une telle entente.

31. Certaines organisations pourraient voir d'un bon œil que d'autres organisations s'inspirent de leur modèle pour générer des retombées sociales positives, même si elles sont engagées dans un projet de franchisage. Tout dépend encore du type d'organisation et du secteur d'activité.

Tout partager pour la cause ou tout protéger ?

De nombreuses personnes et groupes militent pour un libre accès aux connaissances et aux innovations. Dans le secteur informatique, par exemple, le mouvement des logiciels libres est constitué de communautés de développeurs bénévoles qui élaborent des solutions et des outils informatiques accessibles gratuitement en ligne.

Le secteur de l'économie sociale au Québec est aussi le fruit de nombreuses collaborations et de mises à disposition de nouvelles approches et façons de faire au profit du développement des entreprises et des organisations. De nombreux dirigeants d'entreprises d'économie sociale partagent généreusement leurs connaissances et des éléments de savoir-faire avec d'autres milieux et organisations.

La franchise sociale propose de pousser plus loin ce partage d'expertise en structurant un transfert plus complet des connaissances, des façons de faire et des apprentissages réalisés par une entreprise au sujet d'un modèle donné. Cette stratégie propose aussi un accompagnement dans la durée et un cadre économique pour favoriser un partage des coûts liés à ce transfert structuré qui sera équitable pour les organisations impliquées. Le fait de demander une contribution financière à ceux qui bénéficient de ce transfert de connaissances peut toutefois susciter des réticences

dans certains milieux. Pour contribuer à un accès plus libre aux connaissances, des entreprises d'économie sociale intéressées par la franchise sociale font cohabiter cette stratégie avec une autre qui vise la dissémination³² de certains de leurs savoirs (voir guide *Changer d'échelle en économie sociale*, p. 46).

Cette idée d'offrir une part de sa propriété intellectuelle gratuitement, par exemple en libre accès sur un site internet ou dans le cadre d'ateliers ou de présentations, peut dans certains cas contribuer à la notoriété d'un modèle. Elle peut aussi permettre d'en augmenter les retombées en amenant des gens à s'inspirer de ces savoirs pour développer d'autres solutions sociales ou économiques. Cependant, dans un secteur d'activité plus concurrentiel ou plus normé (par exemple lorsqu'il y a des enjeux de santé publique), cette stratégie de diffusion large de connaissances pourrait être inappropriée, voire risquée.

Si les principes de la dissémination s'appliquent à votre modèle, vous pourriez diffuser gratuitement et largement certaines de vos connaissances. Votre projet de franchise sociale pourrait alors viser le transfert de vos savoir-faire plus pratiques, de votre expertise terrain et de vos trucs du métier, sans lesquels votre modèle ne peut être reproduit tel quel.

32. Cette stratégie implique de diffuser le plus largement possible des éléments ou l'ensemble du savoir-faire d'une organisation (sur internet ou par le biais d'activités de diffusion ou de formation) dans l'espoir que le plus grand nombre possible de personnes se l'approprient.

Outil n°3

Le plan d'affaires type

Pour bien planifier son projet, l'organisation qui reproduira votre modèle devra articuler un plan d'affaires. Ce document lui permettra :

- de s'approprier les différents éléments liés à la faisabilité et à la mise en place de votre modèle ;
- d'approcher différents bailleurs de fonds afin de financer le démarrage de son projet.

Heureusement, le franchisé en devenir ne part pas de rien. L'un des avantages de la franchise est justement de pouvoir faire profiter une autre organisation des connaissances et des données accumulées au sujet du modèle d'une organisation pionnière. Ainsi, vous pouvez outiller les futurs franchisés en leur fournissant un plan d'affaires type dans lequel les informations sur le modèle, ses retombées, certaines données financières et les publics cibles sont déjà validées.

Bien sûr, l'organisation franchisée aura aussi à mettre la main à la pâte. Elle devra notamment documenter le marché local par le biais d'une étude de marché, présenter les personnes qui seront à la tête de la franchise, nommer les partenaires et les compétences qui seront mises à profit, expliciter les aspects matériels et logistiques de la mise en place de ce projet et en préciser les étapes et l'échéancier. Elle devra également faire un montage financier et des prévisions financières en fonction de ses propres réalités.

Grâce au vécu et à l'expertise des futurs franchisés de votre réseau, ce document pourra être bonifié pour être le plus pertinent et le plus utile possible. Plusieurs plans d'affaires types pourraient éventuellement être élaborés en fonction de différents contextes : milieu rural versus milieu urbain, organisation existante versus nouvelle incorporation, etc.

Différents guides d'aide à la préparation d'un plan d'affaires en économie sociale existent sur internet pour vous aider dans cette étape.



Le contrat

Le contrat est l'une des pièces maîtresses dans un contexte de franchise sociale. Pourquoi ? Parce qu'il sert à baliser la relation partenariale et à en préciser les différents paramètres. Il a aussi pour fonction d'assurer une certaine équité entre les franchisés en veillant à ce que ces derniers bénéficient des mêmes droits et partagent les mêmes obligations. **Si certains aspects de votre modèle peuvent varier d'un milieu à l'autre, le contrat, lui, n'est habituellement pas personnalisé en fonction du franchisé, ce qui peut mener à d'éventuels conflits.** Les différents éléments précisés au contrat permettent aux partenaires de s'engager dans cette relation en toute connaissance de cause. Le contrat indique comment mettre en place les conditions pour que tout se passe bien, mais sert aussi de référence au cas où la relation tournerait au vinaigre.

En lien avec le contrat, les sujets suivants seront abordés ci-dessous :

- Que trouve-t-on dans ce type de contrat ?
- Quelles situations faut-il baliser ?
- Contrat de partenariat ou de franchise ?
- Qu'en est-il du contrat signé avec les franchisés pilotes ?
- Un contrat peut-il évoluer dans le temps ?

Que trouve-t-on dans ce type de contrat ?

Concrètement, voici les principaux éléments habituellement inclus dans un contrat de franchise :

1

les rôles et les responsabilités de chacun des partenaires

– permet de préciser les droits et les engagements du franchiseur et du franchisé (voir *Rôles et responsabilités de chacun dans la relation de franchise*, p. 78), ce qui inclut notamment :

- le soutien et la formation que le franchiseur s'engage à donner au franchisé pour le démarrage de sa franchise,
- le soutien qu'il compte lui fournir par la suite,
- l'implication que le franchisé devra démontrer dans la réalisation des activités liées au modèle, le développement de son marché, la promotion de ses produits et services, etc.,
- l'engagement des partenaires à l'égard de la qualité des activités menées de part et d'autre, du développement et de la notoriété du modèle franchisé,
- l'implication des partenaires dans la prise de décision sur différents aspects de la franchise sociale ;

2

les dispositions relatives au manuel d'exploitation ou autre document qui collige le savoir-faire partagé

– comment ils doivent être utilisés, comment ils seront mis à jour, par qui (ce qui renvoie à qui est responsable de l'évolution du modèle et qui détermine les adaptations acceptables) ;

3 **les dispositions financières** – les montants et les modes de calcul des contributions et des contreparties financières qui seront versés au franchiseur et au franchisé, le cas échéant (voir la section *Questions financières*, p. 61), et les dispositions concernant les changements qui peuvent leur être apportés (qui détermine quoi et quand);

4 **les différentes précisions relatives à l'utilisation des marques de commerce et autres formes de propriété intellectuelle;**

5 **les précisions relatives aux communications externes et à la publicité;**

6 **le territoire couvert par la franchise** – les limites du territoire qui sera réservé pour les activités du franchisé et sur lequel aucune autre franchise ne sera implantée, à définir le plus précisément possible;

7 **la durée du contrat** – la durée à laquelle les partenaires consentent à s'engager dans une relation de franchise sociale (à faire concorder avec la durée d'un bail ou du remboursement d'un prêt le cas échéant) et les détails concernant le renouvellement du contrat;

8 **la procédure à suivre en cas de litige entre franchiseur et franchisé ou entre franchisés** – elle peut inclure une disposition concernant un recours à la médiation et préciser qui sera mandaté à titre de médiateur ou comment se fera le choix de cette personne;

9 **les procédures relatives à la terminaison de la relation de franchise sociale** – les circonstances qui peuvent mener à la fin du contrat et la procédure à suivre pour la rendre effective;

10 **les conséquences au manquement de l'un ou de l'autre des partenaires à ses engagements définis au présent contrat.**

D'autres éléments peuvent également être précisés, tels que les limitations de responsabilité, les questions d'assurances, la propriété de l'achalandage et des listes d'usagers ou de bénéficiaires, des engagements de non-concurrence, etc.

Quelles situations faut-il baliser ?

L'élaboration du contrat peut aussi être l'occasion de réfléchir à ce qui se passera dans certaines circonstances. Compte tenu du **roulement de personnel** dans les organisations, il est utile de prévoir la marche à suivre advenant un changement de direction, d'administrateurs ou de personnel au sein des organisations partenaires. Quelles mesures seront mises en place pour maintenir et renouveler la relation partenariale? Pour assurer la qualité des activités, développer l'engagement, favoriser une vision commune?

Aussi, il faut d'ores et déjà prévoir comment serait traitée une situation où un **franchisé déciderait de mettre fin à son contrat avec le franchiseur** tout en souhaitant poursuivre ses activités sous sa propre bannière. Pourra-t-il continuer d'utiliser le savoir-faire partagé dans le cadre de la relation de franchise? Si oui, sous quelles conditions?

Le contrat permet aussi de valider que l'organisation du **franchisé s'engage à respecter la forme de suivi, de contrôle ou de reddition de compte** qui sera mise en place pour assurer l'uniformité, le degré de qualité, les retombées ou les résultats escomptés au sein du réseau de franchises.

Enfin, vous pourriez prévoir à votre contrat une clause confirmant votre **droit à remédier à un défaut chez votre franchisé**. De l'ingérence, direz-vous? Avant de sauter aux conclusions, posez-vous la question suivante: est-ce que certains manquements ou problèmes de gestion de la part d'un franchisé pourraient causer des dommages importants aux personnes rejointes par ses activités? Si oui, votre organisation pourrait vouloir être en mesure de temporairement prêter main-forte à la franchise en cas de difficultés importantes pour éviter que de tels dommages ne surviennent.

Contrat de partenariat ou de franchise ?

Sur le plan légal, deux types de contrats peuvent être envisagés.

Si votre entreprise d'économie sociale souhaite faire de sa démarche de franchisage une activité lucrative (pour générer de nouvelles sources de revenus), elle devra signer avec ses franchisés un contrat de franchise au même titre qu'une autre entreprise commerciale. La loi québécoise n'encadre pas spécifiquement les contrats de franchise, mais la jurisprudence concernant les franchises commerciales est suffisamment étoffée pour imposer certaines normes et obligations dans ce domaine. Notamment, il est reconnu que le franchiseur, dans un contrat de franchise, a une obligation d'assistance envers ses franchisés, ce qui implique entre autres la mise en place de mesures proactives par le franchiseur advenant qu'un de ses franchisés se retrouve en difficultés.

Si votre développement de franchises sociales vise surtout le déploiement géographique d'une innovation sociale et que les revenus issus des franchisés ne servent qu'à couvrir ou à amortir les charges encourues par vos fonctions de franchiseur, un contrat de partenariat sera suffisant. Ce contrat pourra inclure sensiblement les mêmes clauses qu'un contrat de franchise à proprement parler, mais son interprétation en cour sera plus souple. Si vous souhaitez développer un réseau de franchises par projet (voir les exemples de formes de franchises sociales, première partie, page 14), vous pourriez opter pour un contrat de partenariat de base qui pourra être personnalisé en fonction du projet local de reproduction de votre modèle. La notion d'équité entre franchisés devrait toutefois être prise en compte.

Qu'en est-il du contrat signé avec les franchisés pilotes ?

Au moment de développer des franchises pilotes, les services du franchiseur ne sont pas tous bien installés, son expertise comme franchiseur n'est pas complète et l'historique de données pour prendre une décision est plus mince. Le franchisé prend donc plus de risques lors de l'implantation de sa franchise, ce qui réduit la plus-value qu'il pourra tirer de son statut de franchisé. En tant que franchiseur, vous aurez besoin de la rétroaction de vos franchisés pilotes pour ajuster vos documents, vos formations, etc. Quels aménagements peuvent être prévus au contrat en contrepartie des risques et de l'implication en temps demandée à ces premiers franchisés ?

Il est possible d'accorder certains privilèges ou certaines garanties aux franchisés pilotes. On peut par exemple diminuer le montant des contreparties demandées pour l'octroi et le fonctionnement de la franchise, de façon temporaire ou permanente, s'engager à développer les différents outils d'accompagnement dans un délai donné, prévoir des mécanismes de sortie plus souples si cela ne fonctionne pas comme prévu, etc. Des ententes accessoires d'une durée de un à trois ans, qui auront priorité sur le contrat de base, peuvent alors être signées avec les franchisés pilotes.

Un contrat peut-il évoluer dans le temps ?

Tout à fait ! À l'usage, l'expérience peut mener à revoir certaines clauses du contrat initial ou à en ajouter d'autres. Pour intégrer ces ajustements au contrat en vigueur, des addendas qui prévalent sur le contrat original peuvent être ajoutés. Pour les nouveaux franchisés, le contrat révisé pourra être utilisé tel quel. Dans tous les cas, il peut être utile de prévoir au contrat à quelle fréquence celui-ci sera révisé et comment ce processus se déroulera.

À noter



Comme le contrat aura des incidences tout au long de votre relation de franchise, **il est fortement recommandé de faire appel au service d'un avocat spécialisé en franchise pour vous accompagner dans son élaboration.** Cet accompagnement peut coûter environ de 1000 \$ à 2000 \$.



Outil n°5

Le code d'éthique et le document de présentation des mécanismes de gouvernance

Comme mentionné auparavant, la franchise sociale comporte une dimension à la fois contractuelle et relationnelle.

?

**Quelles valeurs aimeriez-vous mettre en pratique dans votre relation de franchise sociale ?
Comment souhaitez-vous que les choses se passent sur le plan humain ?**

Bien que le contrat permette de préciser une foule de détails concernant la relation de franchise, les aspects plus relationnels auront peut-être intérêt à être nommés dans un code d'éthique.

Pourquoi ne pas rendre explicites les pratiques de transparence, de solidarité, de bienveillance, d'honnêteté ou de loyauté que vous souhaitez peut-être voir au sein de votre réseau de franchises sociales ? Un code d'éthique permet à ses signataires de s'engager à respecter certaines formes de pratiques ou de comportements. Il peut aussi servir de référence en cas de conflits ou de situations difficiles.

Les mécanismes de gouvernance que vous aurez prévus pour opérationnaliser la coopération avec les franchisés et favoriser leur engagement peuvent quant à eux être expliqués et détaillés dans un document spécifique. Un organigramme qui schématise les différentes structures et les liens qui les unissent permettra aussi de clarifier l'organisation du réseau.

Si vous le souhaitez, il sera possible de faire référence à ces deux documents dans le contrat que vous signerez avec chaque organisation franchisée ou encore de les intégrer au manuel d'exploitation.

Outil n°6

Le manuel d'exploitation ou la boîte à outils

Le manuel d'exploitation est le document de référence dans lequel seront décrits tous les processus, les procédures et les opérations qui permettent de reproduire votre modèle. Il s'agit en quelque sorte de votre livre de recettes qui accompagnera pas à pas l'organisation qui veut implanter votre modèle et atteindre le même type de retombées dans son milieu.

Nous traiterons ci-dessous des sujets suivants :

1. **Le type d'information qu'on y retrouve**
2. **L'ampleur du travail**
3. **La mise à jour**

Quel type d'information y retrouve-t-on ?

Le manuel d'exploitation pourra être plus ou moins étoffé selon le degré de complexité de votre modèle et des processus à uniformiser d'un franchisé à l'autre.

Dans tous les cas, il devra décrire en termes clairs les différents aspects (activités, produits, services) de votre modèle et les concepts qu'ils sous-tendent. Il devra ensuite expliquer les différentes opérations qui se rattachent à chacun de ces aspects sous la forme d'un mode d'emploi détaillé.

Le manuel d'exploitation permet de surcroît d'expliquer, le cas échéant, l'utilisation des outils communs au réseau de franchises : les outils de communication, les outils informatiques, les outils de gestion, etc. L'opérationnalisation des services offerts par le franchiseur aux franchisés (coaching, formation, etc.) y est aussi souvent décrite.

Le manuel d'exploitation pourrait comporter – au besoin et en fonction de la pertinence que des éléments plus administratifs soient traités d'une façon précise – des sections en lien avec les différentes fonctions de gestion : comptabilité, gestion des ressources humaines, marketing, approvisionnement, logistique, aménagement des espaces, etc. Vous pourriez aussi décider de documenter vos façons de faire sur ces sujets au bénéfice de vos franchisés même s'ils constituent des éléments facultatifs à votre modèle.

Et pourquoi ne pas raconter en introduction la genèse du modèle franchisé et la stratégie de franchise sociale en tant que telle, de même que la vision portée par l'ensemble du réseau ? Les questions de relations entre franchiseur et franchisés et entre les différents franchisés peuvent aussi y être présentées, de même que les mécanismes et les procédures qui se rattachent au suivi des résultats et de la qualité dans chacune des franchises.

Dans l'esprit d'une boîte à outils, ce document de référence devrait offrir à vos franchisés différents gabarits qui peuvent leur épargner du temps et de l'énergie dans la conduite de leurs activités. Certaines organisations pionnières mettent par exemple des descriptions de tâches ou des formulaires d'entrevue en lien avec différentes fonctions liées au modèle à la disposition des franchisés.

T

Témoignage d'un franchiseur

Nous voulons respecter l'autonomie des groupes avec lesquels nous serons liés. Nous ne leur dicterons donc pas quels outils de gestion utiliser. Par contre, comme nous avons travaillé fort pour développer certains de nos outils internes, pourquoi ne pas les proposer à nos franchisés ? Ils seront libres de voir si cela leur convient ou non.

Tout un travail !

La documentation de vos différents processus peut représenter un travail considérable. Plusieurs mois peuvent être requis pour accomplir cette tâche, ce qui peut représenter un investissement important pour votre organisation. C'est pourquoi l'entreprise d'économie sociale qui aura déjà standardisé et documenté au fur et à mesure ses processus sera nettement avantagée pour mettre en place une stratégie de franchise sociale. Cela dit, même l'information déjà disponible dans votre organisation devra être organisée et bonifiée dans un souci pédagogique et de transfert à l'externe. Il se peut que vous ayez besoin d'aller chercher une expertise plus pointue pour faire de ce document un outil à la fois pertinent, facile d'utilisation et complet.

L'expertise de l'équipe au sein de votre organisation sera cependant des plus importante. Comme « experts du quotidien », les travailleurs seront les mieux à même de décrire en détail leurs différentes tâches et procédures et de formuler les conseils qui pourront être d'une aide précieuse. Encore une fois, leur engagement dans le projet de franchise sociale est primordial.

Et la mise à jour ?

Le manuel d'exploitation ou la boîte à outils est l'un des outils de base pour la mise en place des franchises, mais aussi le document où seront colligés tous les fruits de l'intelligence collective de votre réseau. En effet, les différentes adaptations et améliorations effectuées par rapport au modèle de départ deviendront des éléments de votre savoir-faire partagé et pourront être documentés dans le manuel d'exploitation.

Comme mentionné dans la section sur les rôles et responsabilités (voir page 78), la mise à jour du manuel d'exploitation peut relever de la responsabilité du franchiseur, être le fruit d'un travail collaboratif ou être prise en charge par un franchisé du réseau.

Des outils de communication et de gestion communs

Sur le plan des avantages, la franchise sociale compte notamment la possibilité de partager des expertises et de mettre en commun certaines ressources entre plusieurs organisations. Si cela va de soi en ce qui concerne le modèle franchisé à proprement parler, cela peut aussi s'appliquer aux différentes fonctions de soutien et de gestion au sein des organisations.

Le champ des communications est probablement le meilleur exemple de sujet sur lequel des organisations unies par des liens de franchise auraient intérêt à coopérer.

Voici les thèmes qui seront traités :

1. **La communication interne**
2. **La communication externe et la promotion**
3. **Des outils de gestion partagés**

La communication interne

Si la communication est un enjeu important à l'intérieur d'une organisation, la communication entre les organisations qui font partie d'un même réseau l'est tout autant. Des outils de communication internes au réseau de franchises devront donc être élaborés.

En tant que franchiseur, vous pourriez avoir en tête quelques idées d'outils de communication adéquats et les valider avec vos franchisés pilotes en fonction de leurs habitudes et de leurs préférences. Ainsi, vous serez bien équipé pour faire circuler l'information utile et les actualités en lien avec vos franchisés, votre organisation, le modèle franchisé, les clientèles ou groupes de population ciblés, les circonstances sociales, économiques ou politiques favorables ou défavorables au développement des franchisés, les nouvelles tendances, etc.

La communication externe et la promotion

Le concept de franchise sociale implique généralement une certaine uniformité en ce qui a trait à l'image de l'entreprise et la stratégie de promotion de la marque. Cela permet de faire reconnaître cette marque plus facilement, de renforcer sa notoriété et de créer une image de cohésion entre des franchises de différentes localités. Ainsi, vous aurez probablement à fournir certaines balises à vos franchisés

sur les questions d'image de marque et de promotion. Vous pourriez toutefois impliquer les franchisés pilotes dans la définition de ces balises et les réviser avec eux régulièrement.

Comme franchiseur, si cela est pertinent dans le cadre de votre projet de franchise, vous pourriez offrir aux franchisés une définition claire de la charte graphique liée à votre marque.



Au-delà de l'image, vous aurez aussi à communiquer clairement les rôles et les responsabilités liées aux communications externes. Qui peut s'adresser à quel type de personne à l'externe et comment ? Quelles sont vos lignes de communication communes ? Sur quelles questions les franchisés peuvent-ils prendre position ? Sur quelles autres questions une position du réseau de franchisés doit-elle être privilégiée ? Quel processus mène à un message commun ?

Si la promotion du modèle franchisé dans chacun des milieux doit se faire de façon standardisée, la stratégie commune devra être clairement définie. Elle pourrait être décrite dans le manuel d'exploitation et comptée parmi les sujets abordés dans le cadre des formations offertes aux franchisés. Le fait de centraliser la production des outils de promotion représente en soi un avantage pour vos franchisés. Cette mutualisation leur fera économiser temps et argent ! De plus, elle leur permettra potentiellement de profiter d'une expertise spécialisée en marketing à laquelle ils n'auraient probablement pas accès en fonctionnant de façon indépendante.

Votre rôle de franchiseur consistera aussi à promouvoir le modèle et la marque commune à plus grande échelle (plutôt qu'à l'échelle des communautés). Vous aurez donc également à élaborer une stratégie à cette fin et des outils en conséquence. Les franchisés auront tout intérêt à prendre connaissance de cette stratégie de promotion générale de la marque, et même à y contribuer, car ce sont eux au bout du compte qui en récolteront les fruits.

Récapitulons



Sur le plan des communications, vous aurez à préparer des documents d'information qui portent sur :

- le logo, le ou les slogans, la charte graphique et leur utilisation respective ;
- les lignes de communication – qui peut prendre la parole au nom de qui et sur quels sujets ;
- la stratégie de promotion à mettre en place dans chacun des milieux, si elle doit être uniformisée ;
- votre stratégie de promotion de la marque en tant que franchiseur.

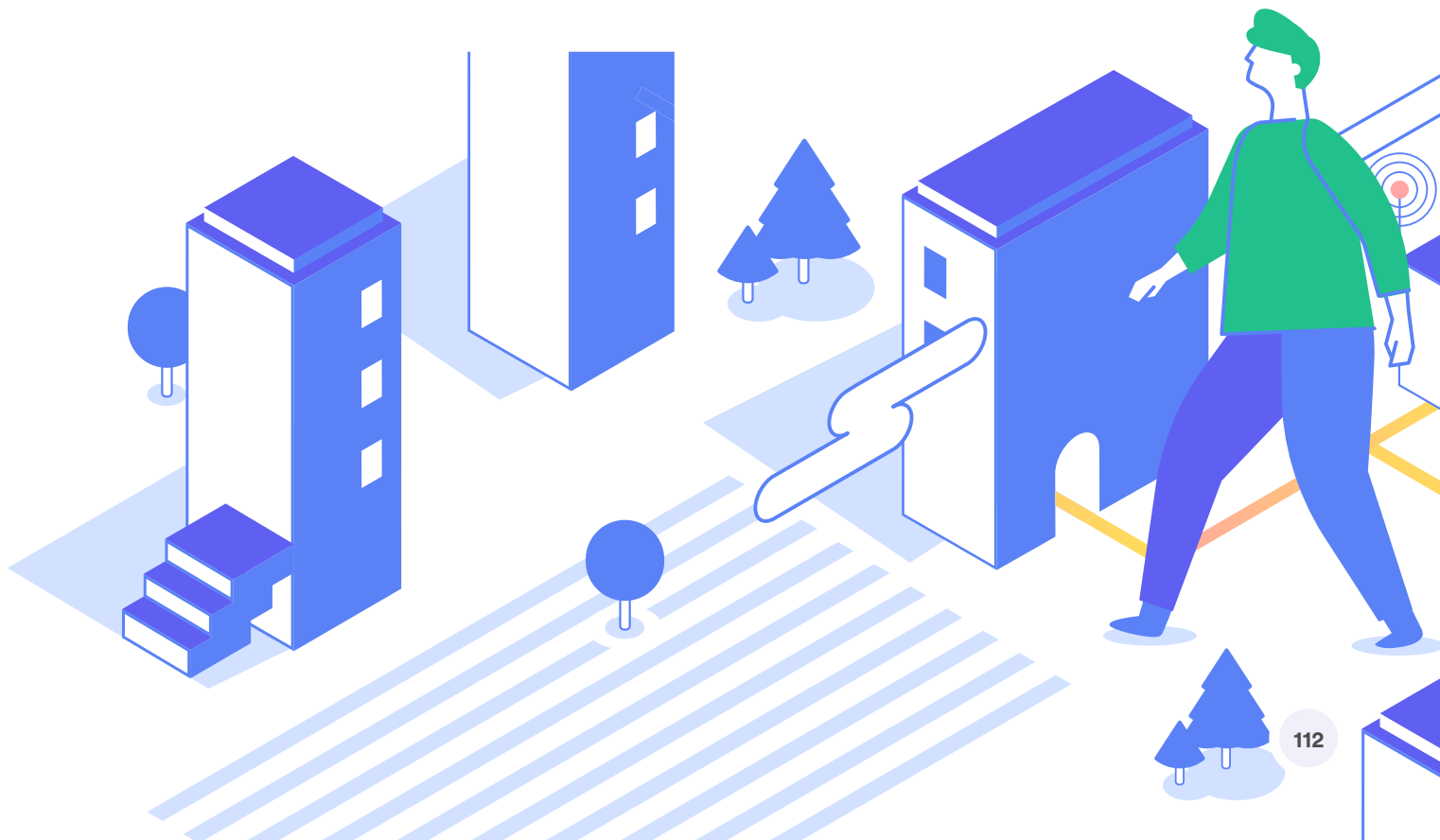
Des outils de gestion partagés

Comme organisation, utilisez-vous déjà des outils qui contribuent à l'efficacité et à la santé de votre gestion interne ? Si oui, comptez-vous en faire bénéficier vos franchisés ? Cela pourrait-il même constituer un élément incontournable au sein de votre réseau de franchises ou préférez-vous laisser à chaque franchisé le soin de déterminer les outils de gestion qui lui conviennent le mieux ?

Les outils de gestion peuvent représenter un bon exemple de ressources mises en commun. Par exemple, plutôt que chaque franchisé ait à développer ses propres outils de recrutement, à acheter son propre système comptable et à développer son propre site internet, en tant que franchiseur, vous pourriez mettre ces outils à la disposition des franchisés dès le départ. Une contrepartie qui vise à amortir les coûts liés au développement de ces outils et à leur mise à jour, s'il y a lieu, pourrait être demandée aux franchisés. Pour que cette mutualisation en vaille la peine, il faut bien entendu que les frais demandés aux franchisés soient inférieurs à ce qu'ils auraient eu à payer individuellement pour des outils comparables.

Si votre offre en tant que franchiseur inclut des outils de gestion partagés, vous aurez à choisir préalablement ceux qui sont les plus susceptibles de convenir à vos franchisés et qui représentent une réelle plus-value pour eux. Qu'il s'agisse d'outils que vous utilisez déjà, et qui ont donc l'avantage d'avoir été testés, ou de nouveaux outils que vous aurez développés ou achetés, il vous faudra ensuite trouver comment les rendre disponibles pour vos franchisés.

Vous développez des ententes particulières avec des fournisseurs de services, par exemple des assureurs, ou vous avez négocié des rabais de groupe avantageux avec certains types de professionnels ? À l'étape de la préparation, vous pourrez vous assurer d'avoir en main les outils nécessaires pour transmettre cette information à vos franchisés et leur en faire bénéficier.



Le programme de transfert de votre expertise

Selon certains bailleurs de fonds, l'un des facteurs d'échec notoires d'une stratégie de franchise sociale réside dans **l'incapacité des structures mères à transférer leur modèle.** En accordant à cet enjeu l'importance qu'il mérite, en mettant à profit les compétences requises et en planifiant sérieusement votre programme de transfert, vous serez toutefois en mesure de créer les conditions requises pour un transfert réussi !

?

- Comment comptez-vous transmettre votre expertise ?
- Qui devrait être formé du côté de l'organisation franchisée ?
- De votre côté, qui sera impliqué dans ce transfert ?

Pour répondre à ces questions, vous devrez garder en tête les ressources dont vous disposerez comme franchiseur et trouver le bon compromis entre le programme de transfert idéal et celui qu'il vous sera possible d'offrir. De toute manière, ce programme pourra se bonifier au fil du développement de votre propre expertise comme franchiseur. L'important est d'avoir un point de départ solide à partir duquel vos franchisés et vous pourrez construire par la suite.

Si le transfert d'expertise au démarrage d'une nouvelle franchise est crucial, il devra aussi se poursuivre dans le temps. **L'apprentissage en continu représente d'ailleurs l'un des avantages importants de la franchise sociale.** Nous aborderons ci-dessous la question du transfert d'expertise qui devrait avoir lieu tout au long de la relation de franchise.

Voici les thèmes qui seront traités :

1. **Choisir vos méthodes de formation et de transfert**
2. **Programmer les activités de transfert dans le temps**
3. **Transférer en cours de route**
4. **Qui former ?**
5. **Qui formera ? Avec quel type de compétences ?**
6. **Réfléchir au rôle des franchisés pilotes**

Choisir vos méthodes de formation et de transfert

Vous vous dites peut-être que vos succès à former et à intégrer de nouveaux employés à l'interne sont garants de vos compétences à bien former vos franchisés, mais est-ce vraiment la même chose de former des gens à l'interne et à l'externe ? Il existe certainement des différences, ne serait-ce que parce que les personnes formées au sein d'une autre organisation n'auront pas d'exemples concrets sous les yeux, en continu, et ne pourront pas vous poser leurs questions aussi facilement que s'ils travaillaient à vos côtés.

La formation est l'élément qui vient naturellement à l'esprit lorsqu'il est question d'acquérir de nouvelles compétences. Toutefois, en fonction du type de savoir à transmettre (connaissances, savoir-faire, savoir-être), différentes méthodes peuvent être utilisées. Par exemple, la formation à partir de modules en lignes ou sous forme de présentations magistrales se prêtera mieux à la transmission de connaissances théoriques. Le mentorat, le coaching, l'expérimentation et des observations sur le terrain permettront quant à eux de transmettre un savoir-faire pratique ou expérientiel.

Ainsi, il est préférable d'utiliser différentes méthodes de formation qui pourront se compléter et rejoindre différents types d'apprenants, car nous n'apprenons pas tous de la même façon. En fonction du domaine d'activité et de la nature des compétences et des tâches à maîtriser, une entreprise pourrait ainsi développer :

- des présentations ;
- des démonstrations ;
- des ateliers où les gens peuvent expérimenter au fur et à mesure ;
- des questionnaires ;
- des visites d'observation.

Il peut être intéressant d'impliquer les personnes dans leur propre processus d'apprentissage en se basant, par exemple, sur les principes des cercles d'apprentissage. Leur permettre de réfléchir aux concepts discutés, partir de leurs questions et les amener à plonger dans leur bagage d'expérience et de connaissances pour faire des liens aideront les personnes formées à s'approprier ces nouvelles connaissances.

Il est aussi possible d'imaginer des mouvements temporaires de personnel d'une organisation à l'autre pour mettre en place une formation de type compagnonnage : stages au sein de votre organisation pour des représentants de votre franchisé³³, prêt de travailleurs expérimentés pour le démarrage d'une nouvelle franchise, etc.

Pour favoriser un transfert d'expertise optimal, l'entreprise Arizmendi Bakery envoie dans chaque nouvelle franchise un boulanger expérimenté en provenance d'une autre franchise. Cette personne travaille sur place pendant plusieurs semaines pour aider les employés de la nouvelle boulangerie à maîtriser les différentes recettes et les processus collectifs propres au modèle (voir la présentation du cas d'Arizmendi Bakery à la page 92).

33. L'entreprise Tim Hortons forme ses futurs franchisés au sein de son « Université Tim Hortons », qui comprend des salles de cours et un restaurant entièrement fonctionnel, dans le cadre d'une formation intensive de sept semaines !

Programmer les activités de transfert dans le temps

Sur quelle période s'étalera votre programme de transfert en vue du démarrage de la franchise? De quelle durée seront les différentes activités? À quelle fréquence seront-elles offertes?

Voici quelques conseils :

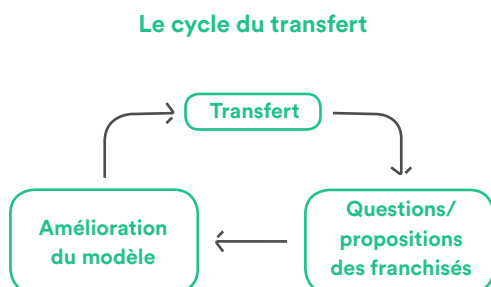
- scinder la matière à transmettre en plusieurs parties et étaler ce contenu dans le temps pour augmenter l'appropriation par les personnes formées ;
- faciliter l'intégration des nouveaux contenus par la mise en pratique rapide sur les lieux de travail ;
- demeurer réaliste et développer un programme de transfert qui tient compte des ressources financières du franchisé et du franchiseur, du caractère incontournable ou facultatif de certains contenus et du temps qu'il sera possible de consacrer à ce transfert d'expertise.

Transférer en cours de route

C'est fait ! Votre franchisé et son équipe ont reçu et assimilé tous les contenus nécessaires et la franchise mène ses activités rondement.

Cependant, de nouvelles situations se présentent. De nouvelles questions émergent. Des idées d'amélioration sont peut-être même imaginées. Bref, de nouvelles occasions de transfert apparaissent.

Le petit schéma ci-dessous résume le cycle du transfert dans un réseau de franchises.



Il est donc pertinent de prévoir dès le départ des mécanismes de formation en continu, de rétroaction et d'accompagnement pour :

- que les personnes impliquées directement dans la gestion, la prestation des services et les activités liées au modèle continuent de mettre à profit les connaissances acquises au démarrage de la franchise et qu'elles développent leur expertise ;
- que de nouvelles personnes embauchées au sein de vos franchisés puissent, au besoin, être formées adéquatement ;
- que toutes les personnes impliquées dans le réseau de franchises puissent profiter de l'expertise particulière développée au sein de l'une ou l'autre des franchises ;
- que les connaissances développées en continu par le franchiseur (notamment par des activités de veille et de recherche et développement) soient partagées avec les franchises ;
- que tous les franchisés et leur personnel soient à jour au sujet des adaptations et des améliorations effectuées sur le modèle initial et qu'ils puissent ajuster leur offre en conséquence.

Un programme de transfert en continu permet également aux bonnes idées de circuler dans toutes les structures du réseau et fait en sorte que tous puissent profiter des fruits de l'intelligence collective.

Voici ce que le franchiseur pourrait mettre en place à cette fin :

- de l'accompagnement de type coaching, avec une fréquence et un nombre d'heures prédéterminés ou à la demande ;
- du mentorat – jumeler des personnes plus expérimentées avec d'autres plus novices ;
- des ateliers de formation ou de perfectionnement collectifs, sous forme de webinaires ou offerts dans différentes régions pour faciliter la participation ;
- des forums ou des événements qui rassemblent à intervalle fixe (par exemple aux deux ans) toutes les personnes engagées au sein du réseau de franchises ;
- des formations de formateurs.

Qui former ?

Les personnes impliquées directement dans la réalisation des activités ou dans la production des biens et des services liés au modèle sont-elles les seules auxquelles votre plan de transfert devrait s'adresser ?

L'expérience de certaines organisations tend à démontrer que non.

T

Témoignage d'un franchiseur

Au départ, le poste de gestionnaire est celui qui connaissait le plus de roulement chez nos franchisés parce qu'il y avait une mauvaise compréhension de ce qui se passait sur le terrain et ça créait des problèmes à l'interne. Le besoin de développer une formation destinée aux gestionnaires s'est donc imposé.

Pour que les dirigeants d'une organisation puissent prendre les bonnes décisions relativement à la gestion et au développement des activités liées au modèle, il faut aussi s'intéresser à leur propre formation. Plus qu'une formation théorique ou liée seulement aux aspects managériaux, cette formation devra leur permettre de comprendre le cœur de métier lié au modèle franchisé. Les dirigeants de l'organisation auront donc à développer une bonne compréhension des tâches et des enjeux propres au travail exécuté par les employés.

Une version allégée de la formation offerte aux travailleurs de première ligne pourra être préparée pour les gestionnaires, et en particulier pour la direction générale. Une autre formation, un peu plus succincte, pourra être proposée aux membres du conseil d'administration de l'organisation franchisée.

Plus généralement, vous aurez à cibler quels types de contenu devront être transmis à quels types de fonctions au sein de l'organisation. Aussi, un suivi rigoureux devra être fait en collaboration avec votre franchisé sur les formations déjà réalisées, sur ceux qui les ont reçues et sur les besoins de formation à venir.

Le tableau suivant résume les questions à se poser concernant la formation :

Qui?	Pourquoi?	Sur quoi?
<p>Les employés directement impliqués dans la production des biens, la prestation des services ou des activités liées au modèle</p>	<p>Pour être en mesure de reproduire le modèle</p>	<p>Tâches et enjeux propres au travail qui doit être exécuté</p>
<p>Les dirigeants du franchisé (direction générale, coordination, adjoint, comptable)</p>	<p>Pour prendre les bonnes décisions relativement à la gestion et au développement des activités liées au modèle</p> <p>Pour comprendre le cœur de métier lié au modèle franchisé</p> <p>Pour leur permettre d'adapter le modèle à leur réalité locale</p>	<p>Aspects managériaux liés à la franchise</p> <p>Version allégée de la formation offerte aux employés sur les tâches et les enjeux du travail</p>
<p>Les membres du conseil d'administration du franchisé</p>	<p>Pour saisir les enjeux de la mise en place et du développement du modèle</p>	<p>Formation encore plus succincte basée sur celle des dirigeants</p>

Qui formera ? Avec quel type de compétences ?

Selon vous, quelles sont les personnes les mieux placées pour faire du transfert d'expertise au sein des franchises ?

?

- Des employés du franchiseur ?
- Des franchisés expérimentés ?
- Des gens qui ont des aptitudes et des compétences en formation aux adultes ?
- Toutes ces réponses ?

Former est un métier en soi. En effet, on ne peut pas s'improviser expert en formation ou en transfert. Or, c'est exactement ce dont vous aurez besoin pour assurer le succès de votre stratégie de franchisage.

Comment faire alors pour développer cette expertise ?

1

En tant que franchiseur, vous pourriez d'abord **choisir vos formateurs** au sein de votre équipe en fonction de leur maîtrise des tâches et des connaissances à transmettre et de leurs aptitudes naturelles de pédagogues.

2

Vous pourriez au besoin **bonifier leur expertise** en formation des adultes en leur proposant du mentorat avec des personnes expérimentées en la matière.

3

Vous pourriez également décider d'intégrer à votre équipe une nouvelle personne ayant de l'expérience et **des compétences en formation** et en transfert d'expertise.

4

Avec le temps, vous pourriez aussi trouver parmi vos franchisés des personnes qui ont des **aptitudes particulières** pour la formation et mettre ces aptitudes à profit pour former d'autres franchisés.

5

Une **formation de formateur** pourrait éventuellement être développée dans un esprit d'amélioration continue, mais surtout pour que ces « champions de la formation » puissent continuer à être stimulés et nourris dans ce champ de compétences.

Réfléchir au rôle des franchisés pilotes

Qui de mieux placés que vos franchisés pilotes pour tester, commenter et bonifier votre programme de transfert ?

Pour retirer le maximum de cette première expérimentation, vous pourriez préparer quelques outils d'évaluation qui vous permettront en cours de route de recueillir leurs idées et leurs commentaires sur vos outils, vos approches et vos techniques de formation. Une rétroaction de leur part quelques semaines ou quelques mois à la suite de la formation vous permettra également de voir si les contenus transmis se sont avérés utiles et si les connaissances partagées sont bel et bien intégrées.

Les processus d'évaluation ou de contrôle de la qualité

Comment savoir si tout se passe bien ? Comment serez-vous en mesure de dire que le travail des franchisés permet d'atteindre les retombées escomptées ? Ne pas être sollicité de la part d'un partenaire franchisé ne signifie pas nécessairement que tout se passe bien. « Pas de nouvelles » n'est pas ici un gage de « bonnes nouvelles »... Comme franchiseur, vous devez être à l'affût des situations problématiques pour que le soutien que vous êtes en mesure d'offrir puisse être mis à profit, avant que ces situations ne dégénèrent.

Un franchisé négligent ou peu performant n'affectera pas seulement ses propres retombées, mais également celles de l'ensemble d'un réseau. On peut imaginer le scénario catastrophe suivant : une mauvaise décision d'affaires d'un franchisé apparaît dans les médias et affecte la réputation du modèle franchisé et le lien avec un bailleur de fonds potentiel... La notoriété d'une marque en économie sociale est intimement liée à la qualité des produits et services rendus et aux retombées ou résultats obtenus par le modèle mis de l'avant. Comment s'assurer qu'un même niveau de qualité et que des résultats de même nature seront produits par la franchise ?

Voici les thèmes qui seront traités :

1. **Définition de ce qu'il faut mesurer**
2. **Anticipation des tensions et les façons de les éviter**
3. **Amélioration continue versus contrôle**
4. **Moyens concrets pour faire une évaluation et son suivi**
5. **Certification et accréditation**
6. **Évaluation collective**
7. **Exemples**

Définition de ce qu'il faut mesurer

Dès le départ, quelques indicateurs clés peuvent être déterminés en fonction du type de retombées ou de résultats à évaluer et de ce que signifie la notion de qualité dans votre modèle. Les franchisés potentiels devraient être informés de ces indicateurs et des moyens qui seront mis en place pour en faire le suivi. Idéalement, les indicateurs choisis pourront être mesurés facilement et régulièrement. Voici quelques exemples d'indicateurs qu'un réseau de franchises pourrait suivre et documenter.

Sur le plan des résultats ou des retombées

- Ventes, chiffre d'affaires.
- Nombre de personnes rejointes.
- Nombre d'activités ou de services offerts.
- Changements précis observés.

Sur le plan de la qualité

- Niveau de satisfaction des personnes rejointes.
- Taux de rétention du personnel.
- Taux de retour des produits ou nombre de plaintes.
- Présence ou respect de certains principes ou éléments clés.

Anticipation des tensions et les façons de les éviter

Bien entendu, l'évaluation des résultats et de la qualité peut être une source de tensions au sein d'un réseau de franchises. Elle peut être perçue négativement par les franchisés et être vue comme l'expression d'une forme hiérarchique de pouvoir et de contrôle.

Ces tensions peuvent être grandement amoindries si les franchisés sont impliqués dans l'établissement et l'évaluation des standards de qualité. Les tensions autour des questions

d'évaluation et de suivi de la qualité seraient d'ailleurs moins présentes lorsque le réseau de franchises est détenu et contrôlé collectivement par les franchisés (dans le cadre, par exemple, d'une gouvernance par une structure parapluie, voir page 90). Les franchisés deviennent ainsi, collectivement, les gardiens d'un certain niveau de qualité au sein du réseau. Ils seraient alors enclins à adopter des standards encore plus rigoureux que si ces derniers leur étaient imposés.

Selon le mode de gouvernance choisi, d'autres mécanismes peuvent favoriser l'implication des franchisés. Vous pourriez par exemple décider de mettre en place un comité d'évaluation formé du franchiseur et de franchisés. Des membres externes au réseau de franchises, qui représentent une certaine neutralité et qui détiennent des compétences particulières, pourraient aussi en faire partie. Un tel comité pourrait être responsable de définir les normes et les mécanismes d'évaluation des résultats et de la qualité. Il pourrait également coordonner dans chacune des franchises le processus d'évaluation, qui pourrait aussi impliquer les franchisés et leur équipe de travail dans certaines étapes du processus.

T

Témoignage

Dans notre réseau, les structures membres étaient consultées quant aux normes qui devaient être respectées par tous pour assurer la qualité de notre approche. Comme elles étaient à l'origine de ces règles, les structures membres tenaient à ce qu'elles soient respectées !

Amélioration continue versus contrôle

Plutôt que de parler de contrôle de la qualité et d'évaluation de la performance, il peut être plus intéressant d'aborder cette évaluation et ce suivi dans une perspective d'amélioration continue. Plus positive, cette approche est davantage susceptible de stimuler vos partenaires franchisés plutôt que de les irriter ou de les frustrer.

En fournissant des occasions précieuses de rétroaction, le processus d'évaluation des résultats et de la qualité peut ainsi orienter votre processus de transfert et de formation continue (voir la section correspondante à la page 119). L'évaluation permet de déterminer les sujets sur lesquels le coaching pourra mettre l'accent ou ceux pour lesquels des formations pourront être offertes au sein d'une franchise.

À l'inverse, plus le programme de transfert en continu est élaboré et permet un suivi régulier auprès des franchisés, plus l'aspect de l'évaluation et du contrôle devrait être facile en raison des ajustements préventifs que le transfert aura rendus possibles. En plus de mesurer certains indicateurs, l'évaluation peut aussi être l'occasion de valoriser certaines initiatives prises par les franchisés.

À noter

!

Dans un esprit d'amélioration continue, le franchiseur n'est pas en reste ! Il serait ainsi pertinent de déterminer aussi des indicateurs de performance pour le franchiseur. Un processus d'évaluation transparent et participatif pourrait alors être élaboré pour que les franchisés puissent s'exprimer au sujet du rôle et des résultats du franchiseur.

Moyens concrets pour faire une évaluation et son suivi

Différents moyens peuvent être envisagés pour documenter certains indicateurs chez vos franchisés :

- l'observation visuelle ;
- l'analyse de rapports et de données compilées par le franchisé ;
- des visites régulières d'audit ou de suivi – de belles occasions pour le franchisé d'échanger avec des personnes plus expérimentées et de recevoir des conseils.

En complément, d'autres moyens peuvent permettre de renforcer une culture d'amélioration continue et permettre la pollinisation des bonnes pratiques. Ces moyens favorisent l'émulation entre les franchisés et aident les personnes à découvrir par elles-mêmes ce qu'elles pourraient faire différemment pour atteindre de meilleurs résultats :

- des rencontres interéquipes entre franchisés ;
- des échanges de personnel d'une franchise à l'autre ;
- des retraites collectives qui rassemblent des représentants de plusieurs franchises ;
- un colloque annuel ou un autre événement qui permet de rassembler tous les membres du réseau autour d'enjeux communs.

Ces occasions d'échanges entre franchises peuvent aussi mettre en lumière le besoin de faire évoluer certaines normes, standards de qualité ou cibles en fonction des besoins, des contextes, etc. N'hésitez pas à faire évoluer votre programme d'évaluation avec votre réseau en profitant de l'expertise de vos partenaires franchisés et de leur rétroaction au sujet des mécanismes d'évaluation.

Si pertinent, vous pourriez aussi décider de simplifier le contrôle requis à l'égard de vos franchisés en prenant en charge les éléments potentiellement à risque sur le plan du contrôle de la qualité : sélectionner des fournisseurs (produits, services) prédéterminés pour l'ensemble du réseau, vous investir dans le processus de recrutement de certains postes clés, etc.

T

Témoignage

La visite annuelle d'un représentant du réseau créait un peu de stress, mais c'était surtout vu comme une opportunité : une journée complète pour pouvoir discuter avec quelqu'un qui connaît ton métier et qui peut te conseiller sur certains aspects, c'est précieux !

Certification et accréditation : créer un sceau de qualité

Certains modèles franchisés sont à ce point détaillés en fonction d'une approche particulière ou sur le plan technique qu'ils nécessitent le suivi de nombreux indicateurs pour assurer leur bon fonctionnement. D'autres modèles sont particulièrement sensibles quant au niveau de qualité à atteindre, par exemple lorsqu'il s'agit d'enjeux de santé publique ou d'activités menées auprès de personnes vulnérables (ex. : personnes malades). Si tel est votre cas, la mise en place de certification ou d'accréditation de vos franchisés peut être envisagée. Ces dernières confèrent une sorte de sceau de qualité qui peut être utilisé pour promouvoir le modèle et les organisations certifiées ou accréditées.

La certification fait l'objet d'un processus permettant aux organisations qui souhaitent l'obtenir (dans ce cas-ci, vos franchisés potentiels) de démontrer leur respect des différents éléments clés qui constituent la certification³⁴.

L'accréditation est similaire, mais fait référence à une procédure par laquelle une instance habilitée reconnaît la compétence d'un organisme pour mener des tâches particulières.³⁵ Elle fait aussi référence à une série de normes qui doivent être respectées et qui peuvent évoluer dans le temps en fonction des expériences des différents franchisés. L'accréditation peut être pertinente dans le contexte d'organisations de service.

T

Témoignage

Aux deux ans, les organisations franchisées doivent renouveler leur certification. Elles passent par un processus qui implique entre autres une autoévaluation et la visite d'un groupe de pairs.

34. Pour en savoir plus sur la certification, voir le guide *Changer d'échelle en économie sociale* du TIESS, page 57.

35. Source : <http://www.universentreprises.fr/accreditation-certification-et-agrement-ce-qu'il-faut-savoir/>

Évaluation collective

La franchise sociale, c'est aussi travailler en réseau pour augmenter ses retombées individuellement comme organisation **ET** collectivement. L'évaluation de ces retombées et de ces résultats collectifs peut :

- renforcer l'appartenance ;
- stimuler la performance de chacune des structures ;
- donner un point de repère pour que le réseau puisse ensuite se donner des objectifs réalistes et stimulants ;
- orienter des projets d'amélioration du modèle et des processus ;
- faire ressortir des éléments à communiquer à l'externe pour renforcer la notoriété de la marque et du modèle.

Pour en savoir davantage sur la mesure d'impact et ses différentes méthodes, consultez l'espace web *Évaluation et mesure d'impact en économie sociale* sur le site internet du TIESS : <http://www.tiess.ca/evaluation-et-mesure-dimpact-en-economie-sociale/>

Des exemples de processus de suivi, d'évaluation ou de contrôle de la qualité

Exemple 1

Au sein du **réseau Bou'Sol**, la charte nationale, sorte de contrat moral auquel adhèrent tous les franchisés, précise certains standards devant être respectés : produits biologiques, postes d'insertion, approvisionnement local, etc. (voir la présentation du groupe en page 93). Un comité d'éthique est chargé annuellement de « superviser le respect de la charte d'adhésion par les boulangeries solidaires ». Ce comité est formé de la première boulangerie Pain et Partage (celle qui est à l'origine du modèle franchisé et qui coordonne le comité d'éthique), d'un représentant de la filière économique, d'une personne qualifiée et d'un représentant de l'une des autres boulangeries du réseau. De plus, le réseau Bou'Sol offre une analyse proactive de la performance économique de chaque franchisé et une visite mensuelle qui a pour objectifs l'accompagnement et le coaching dans chaque structure.

Exemple 2

L'obligation pour les franchisés de présenter leurs états financiers à l'**Arizmendi Association of Cooperatives** est inscrite dans le contrat de franchise qui lie chaque nouvelle boulangerie au réseau. Au sein de l'association, un responsable des plaintes peut être contacté si la qualité dans l'une des boulangeries est mise en doute. Par le biais de son organe de services professionnels mutualisés (voir la présentation en page 92), une tournée de formation est offerte au franchisé chez qui un niveau inadéquat de qualité a été constaté. L'association utilise aussi ses tournées à travers les boulangeries membres pour assurer une veille sur les bonnes pratiques qui mériteraient d'être reproduites dans d'autres boulangeries.

4.2

Sélectionner vos partenaires franchisés pilotes

?

Avez-vous déjà des personnes ou des organisations dans votre ligne de mire ?

Comme mentionné plus tôt, le choix de vos partenaires franchisés représente un élément crucial de tout projet de franchise sociale. À cette étape, vous aurez à valider et peut-être à préciser vos critères de sélection (voir les exemples de critères de sélection, pages 48) pour définir sur quels éléments se basera votre choix de partenaires. Selon que votre modèle à franchiser est plus encadré ou plus souple, les critères de sélection pourront eux aussi être plus ou moins nombreux et précis. Cela aura une incidence sur le type d'activités et de moyens que vous devrez mettre en branle pour valider ces critères.

Aussi, vous aurez vraisemblablement besoin de définir une stratégie de recrutement pour prendre contact avec des personnes ou des organisations potentiellement intéressées, bien évaluer les candidatures et confirmer votre choix. Si certaines organisations se sont déjà manifestées, il est important de prendre le temps d'analyser ces partenaires potentiels comme les autres, à la lumière de vos critères de sélection, et de ne pas se fier uniquement à leur motivation.

De son côté, le partenaire franchisé potentiel aura aussi besoin de comprendre dans quoi il s'embarque, d'analyser votre offre sous toutes ses coutures, de réaliser une étude de marché et une étude de faisabilité, et finalement de convaincre ses propres parties prenantes avant de s'engager avec vous.

En dehors de l'aspect technique, le développement de liens avec vos futurs partenaires de franchise devrait aussi passer par de nombreuses discussions de fond. Ensemble, prenez le temps de rêver le futur, de parler de vos visions respectives et de voir comment une vision commune peut émerger de vos aspirations. En économie sociale, la franchise est un outil pour construire à plusieurs quelque chose de plus grand que les sommes des organisations impliquées. Voyez s'il vous sera possible de faire converger vos ambitions vers un projet commun appelé à se développer avec l'accroissement de votre réseau. Partagez vos motivations pour atteindre un impact global (social, économique, environnemental, etc.) plus grand. En somme, validez que vos éventuels partenaires partagent votre enthousiasme pour ce projet commun et n'y voient pas qu'une occasion d'affaires pratico-pratique.

Une question de « momentum »

Idéalement, vous recruterez vos partenaires franchisés lorsque vous serez bien avancé dans la définition de votre projet de franchisage et dans la préparation de vos différents outils. Vos franchisés pilotes pourront être consultés et leurs idées mises à profit, mais vous devriez avoir en main une proposition de départ. Vous devriez également disposer, au moment de recruter vos franchisés, des ressources requises pour déployer à relativement court terme les services et le soutien proposés dans votre offre de franchise.

Cependant, il se peut que vos partenaires idéaux se présentent en amont de votre projet, ou même qu'ils soient à l'origine de votre développement en franchise. Est-ce un problème? Cela peut le devenir si le partenaire potentiel est relativement pressé de développer ces nouvelles activités (gouvernance mobilisée, ressources humaines pertinentes, occasion de financement, etc.). Si tel est le cas, il lui faudra faire preuve de patience pour vous donner le temps de définir et d'assembler les différents morceaux de votre stratégie. De votre côté, vous pourriez avoir à mettre les bouchées doubles pour accélérer votre préparation.

Attention !

!

Cette cadence accélérée pourrait vous demander d'investir des ressources supplémentaires sans lesquelles certaines réflexions ou étapes pourraient être escamotées. Aussi, il demeure important que vos propres parties prenantes, notamment l'équipe de travail et le CA, puissent continuer de vous suivre et d'adhérer à ce qui se prépare.

PAGES VERTES

Vous souhaitez en savoir davantage ?

Plus de détails dans les pages vertes qui suivent:

1 Faire émerger les candidats potentiels

2 Les étapes de sélection et de confirmation de vos franchisés pilotes

1

1

Faire émerger les candidats potentiels

Voici quelques façons de rejoindre les organisations et les milieux qui correspondent à vos critères de sélection :

!

- Développez une stratégie de communication – déterminez les messages clés à mettre de l'avant, choisissez les formulations susceptibles d'attirer l'attention de franchisés potentiels intéressants.
- Ciblez les endroits où vous pourriez les rejoindre, dont possiblement certaines communautés déjà pressenties, mais pas exclusivement – qui sait, vous pourriez être surpris par la pertinence de certains milieux avec lesquels vous êtes moins familier.
- Contactez les réseaux susceptibles de rassembler des candidats potentiels (réseaux de votre secteur d'activité, de l'économie sociale ou régionaux) qui pourront diffuser votre avis de recherche ou vous mettre en contact directement avec des organisations qui ont le profil recherché.
- Participez à des événements de réseautage – faites-vous inviter pour faire une présentation lors d'un événement ou d'un forum et profitez de l'occasion pour lancer votre souhait de trouver des partenaires franchisés.
- Contactez directement des personnes ou des organisations potentiellement intéressantes. Fixez un moment pour vous entretenir de vos projets respectifs.

Une fois l'intérêt exprimé par quelques organisations ou communautés, transmettez-leur votre document de présentation de l'offre de franchise. Il pourra servir de point de départ à vos futurs échanges.

T

Témoignages

Au préalable, nous avons décidé de changer notre logo... pour que les gens aient le goût de s'y associer. Nous avons aussi demandé à un chercheur, embauché à titre de consultant, de mettre sur papier l'expertise de l'organisation et nous avons préparé un livre de témoignages pour préparer le terrain.

Nous avons décidé d'envoyer un sondage aux réseaux où notre organisme est présent pour savoir quels organismes pourraient souhaiter reproduire nos services dans certaines communautés voisines.

Pour trouver un premier groupe, on a contacté directement des partenaires en qui on avait confiance pour leur demander : « Connaissez-vous un organisme qui veut répondre à ce besoin précis? »



2

Les étapes de sélection et de confirmation de vos franchisés pilotes

Le processus qui mène à l'établissement d'une relation de confiance entre vous et votre futur partenaire franchisé peut prendre un certain temps et comporter plusieurs étapes et aller-retour. Prenez le temps de planifier ce processus : divisez-le en étapes, déterminez celles qui mèneront à une décision de type « on arrête ou on continue », précisez le type d'information qui sera fourni à chaque étape et les garanties qui pourraient être demandées.

Voici à quoi pourraient ressembler ces différentes étapes. Eh oui, nous utiliserons ici, par pur souci pédagogique, la métaphore du mariage et de ses préliminaires...

Premières fréquentations, apprivoisement

Un intérêt est exprimé, mais votre partenaire potentiel et vous devez faire plus ample connaissance avant de confirmer cet intérêt. Cette étape comporte :

- une transmission d'informations de votre part (document d'offre de franchise) ;
- une collecte d'informations pour valider la présence de certains critères de sélection de base auprès des organisations ou des milieux présents ;
- des rencontres, des visites sur le terrain, des présentations de votre proposition devant l'équipe de travail ou le conseil d'administration du partenaire potentiel pour susciter l'intérêt de parties prenantes et transmettre de l'information.

Au terme de cette étape, vous et l'autre organisation saurez davantage à qui vous avez affaire. Vous connaîtrez vos visions et vos objectifs respectifs et serez en mesure de voir s'il y a là une réelle occasion d'affaires.

T

Témoignage

Les personnes qui nous approchent sont invitées à participer à nos rencontres d'équipe. Ça leur permet de comprendre notre culture organisationnelle, nos valeurs et ça nous donne à nous l'occasion de mesurer leur intérêt et de voir si elles peuvent nous apporter quelque chose.

Fiançailles

S'il y a un intérêt réciproque de votre part et de celle d'un partenaire potentiel à pousser plus loin la réflexion sur la faisabilité de l'implantation du modèle, il sera alors temps de procéder :

- à la signature d'une entente de confidentialité, pour protéger au besoin certaines informations que vous ne souhaitez pas partager publiquement ;
- à la transmission d'informations plus pointues sur le modèle – budgets de fonctionnement, seuil de rentabilité, précisions sur les produits ou services, etc. ;
- à une étude de marché et une analyse de faisabilité par le partenaire franchisé potentiel, avec votre soutien, pour documenter le potentiel de marché réel, évaluer la faisabilité d'implanter le modèle dans un contexte spécifique et déterminer au besoin les adaptations à apporter au modèle ;
- à la validation de l'appui du milieu au projet et à le choix de partenaires locaux au projet de franchise ;
- à certaines vérifications qui vous permettent de valider que le partenaire potentiel répond à vos critères de sélection.

Compte tenu de leur importance dans le succès du projet, vous pourriez même vouloir valider que les personnes qui seront impliquées dans les activités de la franchise chez votre partenaire potentiel présentent le bon profil ou les compétences requises.

Différentes rencontres et aller-retour d'informations sont à prévoir tout au long de cette étape.

Organisation de la noce

Hourra ! Votre analyse mutuelle est concluante : vous avez tous deux entre les mains un projet plein de potentiel ! Il est maintenant temps de peaufiner certains détails du projet de franchise et de s'assurer que le soutien, les ressources et les expertises nécessaires sont bel et bien au rendez-vous. Pour ce faire, vous devrez mener les actions suivantes :

- rédaction par le futur partenaire franchisé d'un plan d'affaires, avec votre aide (et à partir de votre gabarit de plan d'affaires) ;
- recherche de financement au besoin pour compléter le montage financier au démarrage – le plan d'affaires du projet sera requis ;
- confirmation d'ententes de partenariat ou de prestation de services avec les partenaires locaux approchés pour l'implantation et l'opérationnalisation du projet.

Mariage !

Les choses prennent forme. Le financement et les partenaires sont confirmés, le projet peut aller de l'avant. Le moment de signer le contrat de partenariat entre vos deux organisations est maintenant venu. Vous voilà avec un premier franchisé pilote !

En fonction des termes du contrat, le paiement d'un montant initial ou d'un droit d'entrée pourra également être effectué par le franchisé ou par le franchiseur si celui-ci contribue au montage financier du projet d'implantation.

Toutenvélo

?

Toutenvélo est un réseau de sociétés coopératives indépendantes qui œuvre dans la logistique urbaine écologique. Ses activités consistent à offrir des services de livraison, de déménagement et de collecte de denrées alimentaires en vélo, ainsi que des services de conception et de fabrication de remorques utilitaires pour vélo. Toutenvélo a en effet développé ses propres remorques, qui sont utilisées par les coopératives du réseau.

L'organisation, qui compte une grande variété de clientèles, a notamment conclu des ententes avec certains organismes publics pour offrir un service de déménagement économique à des personnes à faible revenu.

Toutenvélo est présent dans quatre villes françaises, soit Rennes (organisation pionnière), Rouen, Caen et Grenoble.

Fin 2015, Toutenvélo est de nouveau approché, cette fois par un étudiant qui souhaite **reproduire le modèle** dans sa ville natale de Rouen. Il en fait même son projet d'étude. Aussi, il souhaite bénéficier de l'expertise de Toutenvélo et faire en sorte que l'entreprise de Rouen puisse rester liée à la structure mère.

Les membres fondateurs de Toutenvélo travaillent donc à **élaborer un système de partenariat sur le mode des franchises sociales**. Parallèlement, la coopérative est sélectionnée dans le cadre d'un appel à projets³⁶ dans le but de recevoir un accompagnement à l'essaimage de leur modèle. L'accompagnement offert sur une durée de 10 mois couvre différents champs d'expertise (développement stratégique, comptabilité, droit commercial, etc.) et est assorti d'une subvention de 20 000 euros pour permettre aux dirigeants des entreprises sélectionnées d'investir de leur temps dans la planification et la préparation de leur projet.

36. Issu d'un partenariat entre la Fondation Macif et l'Avisé, dans le cadre du programme P'INS : <http://www.programme-pins.org>

Des franchises sociales ?

En 2014, l'organisation, alors uniquement implantée à Rennes, est approchée par un transporteur de Nantes qui souhaite reproduire le modèle de Toutenvélo dans sa ville. **Une antenne de Toutenvélo** y est alors développée, administrée à distance par la structure mère et gérée localement par le partenaire local. Cependant, des problèmes liés à l'organisation du travail et à la relation avec le partenaire local mènent à l'échec de la formule. L'entreprise de Nantes est rebaptisée sous un nouveau nom et reprise de manière indépendante par l'ex-partenaire. Pour Toutenvélo, l'expérience permet de dégager au moins un enseignement : les particularités propres à chaque milieu requièrent qu'un modèle soit adapté et administré localement.



Une phase de définition

Cette phase de réflexion a permis à Toutenvélo de déterminer les éléments clés de son modèle : l'utilisation des remorques Toutenvélo, le partage de la marque, la logistique urbaine comme domaine d'activité central. La condition pour les franchisés de fonctionner en SCOP (l'équivalent du statut de coopérative de travail au Québec) est aussi affirmée. Les membres de Toutenvélo y voient un facteur de réussite de leur modèle en raison des valeurs véhiculées par ce type de structure, de l'adhésion et de l'implication plus fortes des salariés, propices à la qualité du service et à un roulement de personnel plus faible.



L'offre de Toutenvélo

Avec le temps et grâce à l'accompagnement reçu, le **système de franchise** de Toutenvélo s'est structuré : signature d'un contrat en bonne et due forme, facturation d'une offre d'accompagnement (quatre jours de formation et de temps d'échange équivalents à une trentaine d'heures), vente de matériel de transport (vélos et remorques), frais annuels d'adhésion au réseau (500 euros par année), etc. L'entreprise s'est rendue à l'évidence que sa stratégie d'essaimage ne pourrait pas faire long feu avec la gloire pour seule rémunération...

Cela dit, Toutenvélo tient mordicus à offrir le plus d'autonomie possible à ses franchisés. Ceux-ci sont d'ailleurs identifiés par le terme « **freechise** », qui traduit bien le fait qu'ils ne paient pas de redevance à la structure mère (les faibles marges bénéficiaires du modèle y sont peu propices). Les franchisés peuvent établir leur propre grille tarifaire et développer leur propre stratégie de promotion locale. Une base commune d'outils promotionnels leur est fournie, mais ils sont libres de se les approprier à leur façon et de mettre de l'avant les arguments les plus susceptibles de convaincre leurs futurs clients locaux. Les coopératives du réseau Toutenvélo partagent également un site internet commun. Puisque ce site existait déjà au moment du développement de la stratégie d'essaimage, il suffisait d'ajouter une page pour chacune des franchises et d'ouvrir un espace collaboratif interne au réseau.

L'**animation du réseau** représente une fonction importante pour Toutenvélo en tant que franchiseur. Aux deux ans, un grand séminaire est organisé auquel sont conviés les gestionnaires et les livreurs de l'ensemble du réseau. Des ateliers sont organisés sur différents thèmes. Des réunions plus fréquentes entre les gérants et les cogérants sont également favorisées dans un esprit de transversalité.

Et le futur ?

Pour l'instant, Toutenvélo ne dispose pas de **stratégie de recrutement** pour la recherche de nouveaux franchisés. Les personnes qui approchent l'entreprise se sont déjà bien renseignées sur le modèle et sont motivées par un tel développement. Cependant, cela n'empêche pas l'entreprise de voir grand. À terme, elle souhaiterait être présente par le biais de ses « freechises » dans une quarantaine de grandes agglomérations françaises. Ce déploiement permettrait à Toutenvélo, en tant que franchiseur, de négocier des contrats avec de grands donneurs d'ordre nationaux, produisant ainsi des retombées commerciales intéressantes pour les franchisés localement. Toutenvélo souhaite également développer davantage le principe des achats groupés avec les franchises de son réseau.

1. Précisions sur l'utilisation du manuel
2. Le point de départ
3. Définir votre projet
4. Se préparer
- 5. Implanter le modèle sur de nouveaux territoires**
6. La suite

5

Implanter le modèle sur de nouveaux territoires

Vous avez créé des bases solides pour votre projet de franchisage, et surtout vous n'êtes plus seul ! Le partenariat qui est à la base d'un projet de franchise sociale réussi est confirmé et peut maintenant se concrétiser sur le terrain.

De son côté, l'organisation franchisée sait qu'elle peut compter sur les ressources financières requises pour son projet et sur les partenaires qui feront équipe avec elle.

Il est maintenant temps de planifier l'implantation du modèle dans un nouveau milieu. Pour ce faire, votre partenaire franchisé et vous aurez intérêt à prévoir un **plan d'implantation** qui inclut **comment** et **quand** se dérouleront les différentes étapes qui mèneront à la mise en activité de la franchise.

C'est entre autres ici, dans la phase d'implantation, que certains processus et outils clés que vous aurez élaborés lors de la phase de préparation (section 4 du présent manuel) seront mis en place au profit du franchisé :

- ☑ programme de transfert de votre expertise ;
- ☑ manuel d'exploitation ou boîte à outils ;
- ☑ outils de gestion et de communication communs ;
- ☑ processus d'évaluation des résultats et de la qualité.

Communiquez !

Les communications joueront un rôle clé dans cette nouvelle phase de votre projet de franchisage. Bien sûr, à l'externe, vous aurez à diffuser la bonne nouvelle. Vous aurez aussi et surtout à **communiquer avec votre partenaire franchisé** pour entretenir une relation basée sur la coopération, la transparence et la confiance. Cette confiance se bâtira à partir d'échanges fréquents (au téléphone, en personne) et de votre capacité à répondre adéquatement aux questions et aux situations qui surviendront chez votre partenaire en cours de route.

Suivez !

Qui dit confiance ne dit pas nécessairement absence de suivi. Il est dans votre intérêt réciproque de mettre en place dès le départ les moyens permettant de **suivre régulièrement les indicateurs de succès** dont vous vous serez doté.

Documentez !

Ne perdez pas de vue qu'il s'agit de **franchises pilotes**. Utilisez toutes les occasions qui s'offrent à vous pour recueillir de l'information auprès de vos premiers franchisés. Soyez flexible pour ajuster le tir en cours de route et prenez le temps de documenter ce qui pourrait être amélioré dans votre stratégie de franchisage en définissant à l'avance ce qui sera documenté pendant le projet pilote et de quelles façons. Par exemple, vous pourriez décider d'évaluer la pertinence de votre programme de transfert d'expertise aux yeux des franchisés pilotes. Pour ce faire, vous pourriez envisager de poser quelques questions d'évaluation après chacune des activités de transfert et organiser une entrevue avec votre franchisé pilote après six mois ou un an d'activité de la franchise. D'autres éléments pourraient être évalués : votre manuel d'exploitation, vos modes de communication, la vie associative du réseau, les services mutualisés, etc.

Une idée

Le comité d'implantation

En tant qu'organisation autonome, le franchisé qui choisit de reproduire votre modèle sera le principal maître d'œuvre de son implantation dans son propre milieu. C'est lui qui aura à procéder au besoin :

- à l'embauche de personnel ;
- à l'achat d'équipements et de fournitures ;
- à la mise en place de sa stratégie de promotion ;
- à la planification et à l'organisation de ses activités, etc.

Toutefois, en tant que franchiseur, vous jouerez un rôle de premier plan dans cette phase d'implantation. En plus des rôles mentionnés précédemment, vous pourriez avoir à accompagner le franchisé dans la négociation d'ententes avec certains fournisseurs ou certains clients ou encore à offrir votre soutien pour que le choix des personnes embauchées au sein de la franchise contribue au succès du projet.

D'autres acteurs, notamment des partenaires sur le terrain (en lien avec les activités de la franchise), des ressources locales d'accompagnement d'entreprises et peut-être même des partenaires financiers seront aussi concernés et impliqués dans cette phase d'implantation.

Une idée : proposez au franchisé de mettre en place un comité d'implantation – dont vous faites partie en tant que franchiseur – formé des personnes qui ont un rôle actif à jouer dans le projet. Le comité en question pourra aider l'organisation franchisée à détailler un plan d'implantation et un échéancier réaliste. L'implication de chacun des partenaires et le calendrier de leur entrée en scène pourront aussi y être précisés. En se rencontrant régulièrement, le comité sera à même d'évaluer si tout se passe comme prévu et de procéder au besoin aux ajustements nécessaires. Les employés de l'organisation franchisée qui seront directement impliqués dans l'implantation du modèle et dans son opérationnalisation devraient aussi être parties prenantes du comité d'implantation.

En plus de favoriser l'appropriation du projet par le milieu preneur et l'engagement des partenaires locaux dans l'action, ce comité pourra installer pour le franchisé un réseau de soutien pour la mise en place de son projet. Ce réseau permettra de diversifier les sources de soutien pour éviter que vous ne soyez le seul acteur sur qui le franchisé pourra s'appuyer en cas de difficultés.



1. Précisions sur l'utilisation du manuel
2. Le point de départ
3. Définir votre projet
4. Se préparer
5. Implanter le modèle sur de nouveaux territoires

6. La suite

6 La suite

6.1

Faire durer la lune de miel

Comment s'assurer que votre partenariat de franchise sociale demeure sain et mutuellement enrichissant? Comment **maintenir la motivation** de votre partenaire franchisé à rester dans cette relation de partenariat plutôt qu'à voler de ses propres ailes?

Conserver les avantages de la relation de franchise et maintenir l'engagement de vos partenaires franchisés

Globalement, plus les attentes d'un franchisé seront comblées par son expérience de franchise, plus sa motivation et son engagement seront forts.

Rappelons ici les avantages généralement valorisés par les franchisés et les services que le franchiseur peut développer pour concrétiser ces avantages :

- **un accompagnement** par des personnes qui ont une expérience et des compétences pertinentes pour les franchisés;
- **le partage d'expertises** – des occasions régulières de partage entre franchisés, la documentation et la communication des bonnes pratiques au sein du réseau et une veille en continu sur les nouvelles tendances et les nouveaux éléments de contexte qui peuvent alimenter le travail des franchisés;
- **la notoriété d'une marque** – la promotion générale de la marque, des activités de représentation et de visibilité, des processus qui permettent de documenter et de communiquer largement les résultats et les retombées positives du modèle;
- **un accès facilité à la recherche et au développement** – des activités de R et D qui impliquent des franchisés et qui peuvent profiter à l'ensemble du réseau;
- **des outils performants** – des outils de gestion communs et les services de professionnels spécialisés;
- **des avantages économiques** – la mutualisation de procédures d'approvisionnement et de services qui permettent de bénéficier de prix réduits.

Le franchiseur et le franchisé devront échanger régulièrement pour mettre à jour leurs attentes respectives et entendre les insatisfactions qui peuvent survenir en cours de route.

Même s'ils ne sont pas explicitement nommés dans un contrat, le franchiseur devrait chercher à répondre à trois besoins du franchisé souvent présents en filigrane dans une relation de franchise³⁷.

Autonomie

Sentir qu'on a un pouvoir et des choix, que nos compétences et nos capacités à faire ces choix sont reconnues.

Sentiment d'appartenance

Sentiment d'appartenance à un groupe avec qui l'on partage des réalités similaires : sentir que l'on peut compter sur le soutien de ce dernier.

Sentiment d'équité

Sentiment d'équité entre le franchiseur et le franchisé ainsi qu'entre les franchisés : sentir que l'on reçoit sa juste part et qu'il y a un équilibre entre ce que l'on donne et ce que l'on reçoit en retour.

Cela signifie que, tout en s'assurant du suivi des résultats et de la qualité du modèle implanté, le franchiseur devra laisser au franchisé une certaine marge de manœuvre, en reconnaissant son expertise concernant les besoins et les réalités de son milieu. Il devra de plus accorder du temps à la vie du réseau pour développer un sentiment de communauté et s'assurer que les franchisés sont sur un pied d'égalité en ce qui concerne les avantages, l'influence et le pouvoir. Si des contributions financières sont demandées au franchisé, ce dernier devra aussi sentir qu'il en a pour son argent.

Travailler avec des franchisés n'est pas la même chose que d'assurer l'encadrement d'employés. Pour le franchiseur, ce rôle de suivi (dans un but d'évaluation) et de soutien peut être difficile à cerner. Des compétences en concertation ou en travail en partenariat peuvent certainement être utiles dans ce contexte.

Pour certains franchisés, le sentiment de participer à quelque chose de plus grand que soi sera aussi important. L'information provenant de l'ensemble du réseau et les occasions de réflexion collective et d'implication revêtiront une importance particulière pour ces personnes. Pour alimenter leur engagement au sein du réseau de franchises, mettez à profit l'expérience et l'expertise de vos partenaires franchisés, entre autres pour la formation et le transfert de bonnes pratiques à d'autres partenaires franchisés.

³⁷. Inspiré d'une conférence de Mme Sylvie Grégoire de Totem Communications.

6.2

Que faire en cas de problème ?

Si des différends surviennent entre vous et vos partenaires franchisés, il est conseillé de ne pas laisser traîner la situation et de rapidement travailler à la dénouer.

Le contrat de partenariat et le code d'éthique, le cas échéant, pourront servir de références pour valider les rôles et les responsabilités de chacun et connaître la procédure à suivre en cas de conflit. De nouvelles situations peuvent aussi mettre en lumière un besoin de clarification ou de modification de ces documents de référence, qui peuvent mener à l'ajout d'un addenda au contrat initial.

Comme la relation de franchise sociale en est une de partenariat, cela implique une certaine dose de solidarité entre les organisations concernées. Vous pourriez ainsi avoir à soutenir une organisation franchisée en difficulté et à momentanément assouplir certaines règles ou modes de fonctionnement le temps que les choses s'arrangent. Sur le plan financier, vous pourriez aussi convenir d'ententes particulières avec votre partenaire pour éviter de mettre à mal ou d'empirer sa situation financière. Toutefois, cela devrait seulement être fait dans la mesure où cela ne nuit pas à votre propre situation financière en tant que franchiseur ni à vos engagements auprès des autres franchisés. En fonction de la structure de gouvernance, la décision de soutenir un franchisé pourrait être prise avec les autres franchisés. Une autre approche serait de soutenir le franchisé en difficulté dans ses démarches auprès de bailleurs de fonds externes et dans l'élaboration d'un plan de redressement, si vos compétences vous le permettent.

Et si la qualité et les résultats ne sont pas au rendez-vous ?

?

À la suite de résultats d'évaluation insatisfaisants et malgré un investissement en temps de votre part impliquant des suivis serrés, du coaching et des formations, un franchisé ne répond toujours pas aux critères de qualité et de performance. Que faire dans ces circonstances ?

Il se peut que le partenaire franchisé en question ne soit pas fait pour ce type de relation d'affaires, pour le secteur d'activité concerné ou qu'il n'ait pas les compétences nécessaires pour rencontrer les standards convenus. Ultimement, il se peut que vous ayez à mettre fin à la relation de franchise, en fonction de la procédure et des termes prévus au contrat.

Avant de mener une démarche aussi drastique, prenez le temps de vous interroger sur d'autres facteurs qui peuvent être en cause dans cette performance insatisfaisante.

Facteurs liés au modèle

Si plusieurs franchisés éprouvent des difficultés à atteindre les cibles et les standards attendus, il se peut que des problèmes inhérents au modèle soient en cause. Des expériences pourraient être menées avec des franchisés pour trouver les failles potentielles, dans les intrants ou dans les processus, et pour tester des solutions satisfaisantes. Les modifications apportées au modèle pourraient ensuite être consignées dans le manuel d'exploitation.

Il se peut aussi que le modèle implanté dans un milieu donné ne soit pas en mesure de répondre aux mêmes attentes dans un autre milieu en ce qui a trait aux résultats ou à la qualité. Dans un tel cas, il faut peut-être adapter le modèle en fonction du milieu en question ou moduler les attentes de façon plus réaliste.

Facteurs liés à l'organisation franchisée

D'autres problématiques internes peuvent-elles interférer avec le bon déroulement des activités de la franchise ? Des problèmes liés à d'autres activités ? À la gouvernance ? À la situation financière de l'organisation ? Aux ressources humaines ? Si l'organisation accepte de prendre les mesures nécessaires et au besoin d'aller chercher de l'aide auprès d'acteurs de soutien de sa communauté, la situation est peut-être temporaire et les cibles atteignables une fois que les choses seront rentrées dans l'ordre.

6.3

Évaluer le projet pilote

Après une certaine période, il y a lieu de prendre le temps d'évaluer votre expérience pilote de franchisage. Cette période d'expérimentation peut varier d'une à quelques années selon votre modèle, votre secteur d'activité et votre degré d'impatience à poursuivre votre développement. Voici quelques questions importantes à se poser pour être en mesure de faire le point³⁸:

1. **Avez-vous atteint les retombées que vous aviez ciblées ?**
2. **Est-ce que le modèle franchisé (et son modèle d'affaires correspondant) a été pertinent et efficace dans de nouveaux contextes ?**
3. **Que savez-vous maintenant à propos de votre modèle que vous ne saviez pas avant le projet pilote ?**
4. **Le modèle a-t-il dû subir plus d'adaptations que ce à quoi vous vous attendiez ? Pourquoi ?**
5. **Avez-vous réussi à intéresser et à recruter les bonnes personnes et les bonnes organisations pour la reproduction du modèle dans de nouvelles communautés ?**
6. **Avez-vous alloué suffisamment de ressources, de temps et d'argent à votre projet de franchisage ?**
7. **La franchise sociale telle que vous l'avez développée s'avère-t-elle être la bonne stratégie relativement à vos objectifs de départ ?**
8. **Comment pouvez-vous vous assurer que ces leçons seront intégrées dans le développement de vos prochaines franchises ?**

L'évaluation du projet pilote est également l'occasion d'évaluer la pertinence des différents outils et processus de fonctionnement que vous aurez expérimentés (programme de transfert d'expertise, de suivi et d'évaluation, manuel d'exploitation, outils de communication, etc.) pour pouvoir procéder aux ajustements nécessaires.

38. Questions tirées de : *Social Replication Toolkit*, Center for Social Franchising, page 76, repéré à <https://toolkit.springimpact.org/Home>

6.4

Multiplier les partenaires franchisés et les sites d'implantation

Vous en avez maintenant la preuve : votre projet pilote est concluant ! Vous êtes maintenant prêt à répéter l'expérience si le cœur vous en dit et si le contexte s'y prête à nouveau.

Encore une fois, vous devrez planifier, fixer des cibles pour les trois à cinq prochaines années et faire un plan d'action en conséquence.

Avant de vous lancer, retournez visiter les fruits de votre réflexion en amont du projet de franchisage (vous pouvez vous référer aux tests présentés aux pages 30 et 35 du présent manuel). En ce qui a trait à l'analyse de votre situation interne (forces, défis) et du contexte externe (menaces, occasions d'affaires), vérifiez si certains éléments ont évolué ou devraient être pris en compte : degré de mobilisation de votre gouvernance et de l'équipe, état des partenariats, contexte économique, etc.

Aussi, le besoin, la pertinence ou l'intérêt pour votre modèle dans d'autres communautés est-il toujours le même ? A-t-il évolué ? Si oui, comment ? Prenez le temps de revalider le marché existant pour des franchises de votre modèle.

Une fois ces informations en tête ainsi que les leçons tirées de votre expérience avec quelques franchisés pilotes, le travail peut commencer.



1 **Déterminez vos cibles** – nombre de personnes, de bénéficiaires ou de clients rejoints dans 3 ou 5 ans, nombre de communautés desservies, nombre de franchises, impact global souhaité en matière de retombées sociales ou économiques, etc.

2 **Identifiez les actions que votre organisation devra mettre en place pour atteindre ces cibles** – mener des projets de recherche et développement, développer de nouveaux outils collaboratifs et de communication, créer de nouvelles fonctions au sein du réseau, lancer une stratégie de recrutement, etc.

3 **Traduisez ces actions en montants d'investissement requis** – évaluez le plus précisément possible combien d'argent devra être investi pour être en mesure de réaliser ces actions et placez ces investissements dans le temps, par exemple tel montant sera investi la première année, tel autre la deuxième année, etc.

4 **Revisitez votre modèle d'affaires en tant que franchiseur** – les services et les mandats que vous prendrez en charge, leurs coûts, comment ils seront financés ou s'autofinanceront, etc.

5 **Réfléchissez avec votre équipe aux impacts de ce nouveau déploiement sur votre organisation.** Qu'est-ce que cela risque de changer dans les façons de faire? Comment s'assurer que vos valeurs et les éléments de la culture organisationnelle que vous chérissez (par exemple la convivialité, la flexibilité, l'entraide...) se maintiennent dans le contexte de cette croissance? Quels processus, quels mécanismes peuvent y contribuer?

Une fois cette nouvelle phase de réflexion réalisée, il ne vous reste qu'à trouver les ressources requises et à mettre votre plan d'action en marche... avec cette fois un précieux bagage d'expérience.

Si vous êtes à la recherche d'investissements extérieurs, il se peut que le succès et la taille de votre réseau naissant soient un atout pour attirer et convaincre des bailleurs de fonds. En contrepartie, ces derniers pourraient être plus gourmands en matière de données en appui aux retombées que vous annoncez. Si vous avez déjà mis en place une démarche pour documenter et évaluer vos retombées (sociales, économiques, environnementales, selon votre secteur d'activité, voir *Évaluation collective*, page 122), vous aurez une longueur d'avance.



Conclusion de la 2^e partie

Transformer les risques en facteurs de succès

Voici, à titre récapitulatif, quatre risques qui planent sur la mise en place d'un réseau de franchises et les différents moyens de les prévenir ou d'y faire face.

1 Faire un mauvais choix de franchisés

Des organisations ou des personnes avec qui vous n'avez pas de connivence, de confiance mutuelle et avec qui il y a un choc de vision ou de valeurs.

Risque de conflits, d'impacts sur la notoriété et la qualité du modèle, de retombées sociales attendues non rencontrées, etc.

Solutions possibles :

- ✓ critères de sélection bien réfléchis en amont – déterminer ce qui est important pour vous et que vous devriez retrouver chez vos partenaires franchisés ;
- ✓ processus de sélection en plusieurs étapes ;
- ✓ clauses au contrat pour sortir de la relation de franchise.

2 Devoir gérer la lourdeur liée aux services donnés et attendus par les franchisés

Un manque de ressources humaines et financières à l'interne pour remplir les responsabilités de franchiseur.

Solutions possibles :

- ✓ offre de franchise réaliste par rapport aux capacités de l'organisation et des franchisés de contribuer au financement de ces services ;
- ✓ modèle d'affaires qui est solide à propos des services offerts et qui vise la pérennité (charges bien évaluées, sources de revenus identifiées et confirmées) ;
- ✓ assurance d'avoir au sein de l'équipe des gens aux compétences pertinentes et motivées par ce type de travail ;
- ✓ gouvernance qui permet de responsabiliser les franchisés sur les services de soutien mutualisés.

3 Apprendre qu'un ou des franchisés veulent mettre fin à leur association peu après leur entrée

Un investissement en temps et en argent perdu pour le franchiseur.

Solutions possibles :

- ✓ importance accordée à la sélection des franchisés (profil des personnes, gouvernance stable au sein des organisations, bonne situation financière, compatibilité de vision et de valeurs) ;
- ✓ souci de faire en sorte que la relation de franchise offre des avantages en continu (pas seulement au démarrage) ;
- ✓ si des redevances sont versées par le franchisé, offrir en contrepartie des avantages économiques au minimum équivalents (groupe d'achats, services mutualisés, escomptes chez certains fournisseurs, etc.) ;
- ✓ implication concrète des franchisés dans la poursuite de la stratégie d'essaimage et dans l'amélioration du modèle, mise à profit de leur expertise et de leur expérience terrain ;
- ✓ clarification de ce qu'il advient lorsqu'il y a un changement de personne à la tête de l'organisation (DG, CA) et planification d'une étape d'intégration dans la relation de franchise (formation, visite, rencontre, etc.) ;
- ✓ protection, à l'aide du contrat, des savoir-faire sensibles pour l'organisation, de sa marque et peut-être de sa clientèle.

4 Constater une perte en qualité du modèle original, retombées insatisfaisantes de la part de franchisés

Des franchisés qui peinent à reproduire les conditions de réussite du modèle ou qui n'y attachent pas la même importance.

Solutions possibles :

- ✓ identification adéquate des éléments clés du modèle et des connaissances ou du savoir-faire à développer pour pouvoir les reproduire ;
- ✓ formation, coaching bien développé et mis à jour, partage de bonnes pratiques ;
- ✓ processus d'évaluation et de suivi de la qualité qui fait l'objet d'un engagement et d'une participation active des franchisés ;
- ✓ implication des franchisés dans l'établissement des standards et des cibles à atteindre ;
- ✓ révision, en cas de problème, de l'efficacité du modèle et de son adaptabilité à un milieu donné, offre de soutien dans la mesure du possible aux franchisés en difficulté.

Simplon

?

Simplon est une entreprise solidaire d'utilité sociale (ESUS) agréée dont le siège social est situé à Montreuil, en banlieue de Paris.

L'organisation offre des formations aux métiers du numérique, tels que développeur web, pour des groupes de personnes éloignées du marché du travail ou en marge de la culture numérique (femmes, enfants, réfugiés, etc.).

Heureusement, en 2014, une **occasion** permet de relancer sur de nouvelles bases la stratégie d'essaimage de Simplon et de mettre à profit les leçons tirées des premières expériences. L'organisation est sélectionnée dans le cadre d'un programme gouvernemental qui favorise le changement d'échelle d'organisations prometteuses. En octroyant notamment un soutien financier aux entreprises ciblées, ce programme permet à Simplon de mettre sur pied une équipe de travail à l'interne formée de trois personnes, pour une durée de 3 ans, afin de piloter la stratégie d'essaimage. Cette stratégie se fait en deux volets : le développement de structures contrôlées entièrement par Simplon (essaimage centralisé) et le développement en parallèle de franchises sociales.

Des franchises sociales ?

C'est en 2013 que l'entreprise lance sa première cohorte d'apprenants. La médiatisation de cette initiative innovante fait son œuvre en peu de temps. Avant même d'avoir complété un premier programme de formation complet, l'entreprise reçoit déjà des appels de communautés qui souhaitent reproduire son modèle.

Simplon décide alors de développer rapidement un **prototype de sa stratégie d'essaimage**. En échange d'une contribution financière, l'entreprise offre son soutien et transmet l'ensemble de son modèle et de ses savoir-faire à quelques porteurs de projets situés dans d'autres communautés. Toutefois, l'organisation réalise rapidement les limites, voire les dangers de cette approche d'essaimage sans contrat officiel, basée sur la bonne foi et la confiance. Certains porteurs de projets locaux ne remplissent pas leurs engagements, notamment financiers, envers Simplon, ne donnent pas de suivi et deviennent des concurrents de l'organisation qui les a outillés. De cette expérience, l'équipe de Simplon retient l'importance de trois éléments clés : protéger certains contenus, signer des contrats en bonne et due forme et bien choisir ses futurs partenaires franchisés.

Une phase de définition

Pour Simplon, **une phase de réflexion et de planification** à l'interne s'ensuit en vue d'un déploiement plus structuré de franchises sociales. L'équipe affectée à ce développement travaille à mieux définir le modèle de formation et le modèle d'affaires spécifiques à l'approche de Simplon. Elle mène également des travaux afin de déterminer les éléments incontournables de l'approche et ceux qui peuvent ou doivent être adaptés en fonction des contextes particuliers propres aux porteurs de projets locaux. Enfin, elle définit le profil type des franchisés recherchés et les critères de sélection à privilégier : présence d'une culture technologique au sein de l'organisation, connaissance du secteur de l'économie sociale et solidaire, expertise en gestion financière et en montage financier, etc. Une première boîte à outils destinée aux futurs franchisés est développée et la première « Fabrique Simplon » (nom donné aux organisations franchisées) démarre ses activités en janvier 2015.

Du point de vue juridique, Simplon a choisi de signer avec ses franchisés un contrat de partenariat et une licence de marque.

L'offre de Simplon

Au fil des années, Simplon définit mieux son projet d'essaimage et précise son offre en tant que franchiseur.

Simplon **transmet son expertise** sur trois dimensions du travail des franchisés : 1) la détection et le recrutement des publics cibles, 2) la formation, 3) le placement des finissants auprès des entreprises. Le recrutement de la première cohorte d'apprenants au sein de la franchise se fait conjointement par l'équipe de Simplon et celle du franchisé.

Simplon offre également de la formation sur le montage financier et accompagne les franchisés dans la recherche de fonds.

Lors de la première année d'implantation d'une fabrique, un suivi hebdomadaire par Skype est réalisé auprès du franchisé. Pendant la deuxième année et les années subséquentes, la fréquence des suivis peut varier en fonction des besoins.

Ces rencontres régulières permettent à Simplon de s'assurer que les **franchisés respectent leurs engagements** et l'ADN de l'approche du franchiseur. De plus, la maison mère suit les échanges sur Slack, une application de communication en ligne sur laquelle les apprenants d'une même fabrique sont invités à échanger entre eux. Cet outil permet à Simplon d'avoir un point de contact direct avec les publics cibles des franchises et d'être au fait de problématiques ou de points de tension qui pourraient émerger au sein d'une franchise.



Les besoins des franchisés évoluent

Au fil du temps, les besoins de soutien des franchisés évoluent et se recentrent sur la certification (pour avoir accès à certains programmes gouvernementaux), les normes de qualité, la gestion, etc.

L'organisation décide alors de développer trois niveaux de franchises distincts, auxquels correspondent des niveaux de contributions financières conséquents de la part des franchisés (approximativement 40 000, 10 000 et 100 000 euros annuellement).

Niveau « démarrage » – le niveau développé initialement, soit celui qui permet à des porteurs de projet locaux d'être accompagnés de façon globale et intensive pour implanter leur propre fabrique Simplon. Cet accompagnement inclut le transfert d'une boîte à outils, de l'aide dans le recrutement des apprenants et des équipes terrain, des formations et l'accès à une plateforme en ligne développée par Simplon pour la gestion des formations et la participation à différentes rencontres de partage de bonnes pratiques entre les membres des différentes fabriques Simplon.

En ce qui concerne l'usage de la marque, les franchisés qui utilisent ce niveau de franchise peuvent se servir du nom Simplon ou seulement de la mention « propulsé par Simplon ». Ils peuvent aussi adapter la charte graphique pour lui donner une couleur locale.

Niveau « réseau » – ce niveau de soutien a été développé pour répondre aux besoins de certains franchisés expérimentés en quête d'une plus grande autonomie face à la structure mère. L'offre comprend un accompagnement personnalisé d'une seule demi-journée à la suite de la signature de l'entente, une boîte à outils de gestion et des documents de veille qui visent à garder à jour les porteurs de projets sur les tendances du secteur, les appels de projets, la législation, etc.

Bien que cette offre se nomme « réseau », les structures qui choisissent ce type d'accompagnement ne sont pas membres du réseau Simplon.co et ne font pas l'objet d'un suivi qui vise à comptabiliser leurs résultats.

Aussi, l'usage de la marque Simplon est interdit, l'utilisation de la mention « propulsé par Simplon » est toutefois permise.

Niveau « offre complète » – cette offre de partenariat vise à créer des « super franchisés », soit des structures qui reproduiront non seulement l'école de formation (Fabrique) mais également tous les autres services développés par Simplon. En plus d'un accompagnement complet et d'un transfert de compétences élargi, cette offre comprend un apport d'affaires (références directes de clients) de Simplon vers ces super franchisés. Implantés entre autres à l'étranger (ex. : Belgique, Sénégal), ces franchisés sont même en mesure de franchiser eux-mêmes d'autres structures sur leur territoire.

Les résultats

Le réseau Simplon compte aujourd'hui **42 écoles de formation aux métiers du numérique** qui partagent la même méthodologie, dont une quinzaine gérées directement par Simplon.

Pour Simplon, ce développement en franchise sociale lui permet de propager rapidement une méthodologie à laquelle elle croit et d'offrir aux apprenants des formations qui sont adaptées à leur profil, à leurs réalités et au contexte local. En accompagnant les franchisés dans leur déploiement, en travaillant conjointement pour optimiser l'efficacité et les retombées de leur projet, Simplon se trouve à « prototyper » constamment avec eux de nouvelles solutions. Ce travail conjoint permet de faire évoluer le modèle dans une dynamique d'influence mutuelle.

Et le futur ?

Malgré ce déploiement rapide et efficace, Simplon doit faire face à des tensions avec certains franchisés qui remettent en question le bien-fondé des contributions financières qui doivent être versées à leur franchiseur. Simplon trouve aussi difficile dans certains cas d'exiger des paiements de la part de structures vouées au service de populations moins fortunées. De plus, le soutien financier dont l'organisation disposait pour soutenir le déploiement de sa stratégie d'essaimage prendra fin sous peu. Dans ce contexte, Simplon songe à s'orienter davantage vers une stratégie de **dissémination** (voir guide *Changer d'échelle en économie sociale* : http://www.tiess.ca/wp-content/uploads/2019/02/TIESS-Guide-Ch_Echel.pdf, page 46). Cette stratégie lui permettrait de diffuser gratuitement son modèle et d'intervenir à la demande auprès de certains milieux en fonction d'ententes de partenariat négociées à la pièce. Certaines de ces ententes pourraient être de type franchise sociale ou avoir un caractère plus ponctuel et restreint.

Cela dit, l'organisation reconnaît qu'une telle stratégie est maintenant pertinente parce qu'un développement en franchises a été réalisé au préalable. Mené dès le départ, le partage gratuit de la méthodologie Simplon aurait pu générer beaucoup de compétition et tuer dans l'œuf le potentiel de bonification et d'amélioration du modèle.



Devenir partenaire franchisé, pourquoi et comment ?

1. Pourquoi la franchise sociale ?
2. Comment trouver un partenaire franchiseur ?
3. Analyser la faisabilité du projet dans votre communauté
4. Les conséquences d'un projet de diversification

Les références suivantes ont été consultées pour la rédaction de cette troisième partie :

- L'achat d'une franchise au Québec, maître Luc Audet, AUDET & ASSOCIÉS AVOCATS, INC., Les Éditions de Solutions Inc., Montréal, 2014, 3^e édition revue et augmentée.
- Les guides 1 et 2 du site Franchise équitable, Cabinet d'avocats BMGB, repérés à <http://www.franchise-equitable.com/guide-2-franchise-equitable.html> et <http://www.franchise-equitable.com/les-guides-franchise-equitable.html>
- Des résumés d'entrevues menées auprès de futurs franchisés par Maude Léonard et Pascale Lagacé-Brunet (UQAM), automne 2017.

Vous œuvrez dans une communauté à titre professionnel ou comme représentant d'une organisation? Vous avez découvert un nouveau besoin et souhaitez mettre en place une solution pour y répondre? Plutôt que de partir de zéro, vous pensez mettre à profit des solutions éprouvées développées dans d'autres communautés?

Vous faites peut-être partie d'un groupe de personnes intéressées par l'entrepreneuriat collectif et au fait d'occasions intéressantes en matière de besoins ou de marchés dans votre communauté? Vous souhaitez mettre à profit l'expertise d'organisations qui ont déjà développé un modèle d'affaires éprouvé plutôt que de démarrer à la case départ?



① Pourquoi la franchise sociale ?

- ② Comment trouver un partenaire franchiseur ?
- ③ Analyser la faisabilité du projet dans votre communauté
- ④ Les conséquences d'un projet de diversification

1

Pourquoi la franchise sociale ?

Certaines organisations offrent gratuitement leurs outils, leur documentation interne, et même des formations ou des ateliers pour transmettre leur savoir-faire. D'autres facilitent la mise sur pied d'entreprises semblables à la leur, organisées en réseau pour faciliter l'échange de bonnes pratiques, mais indépendantes de gestion et de nom.

Si vous préférez être associé à une marque reconnue, avoir accès à un modèle détaillé et être accompagné dans sa mise en place et son développement, le statut de partenaire franchisé pourrait davantage vous convenir. En effet, les organisations de l'économie sociale partagent plutôt facilement conseils et apprentissages. Cependant, des enjeux de disponibilité des ressources humaines et même de concurrence peuvent freiner ce partage dans plusieurs organisations. Le nombre restreint d'employés dans les équipes et la surcharge de travail peuvent facilement reléguer l'entraide entre organisations et le partage d'information à l'externe au dernier rang des priorités. Aussi, certaines organisations seront frileuses à vous transmettre les secrets qui font leur succès par crainte que vous ne deveniez leur compétiteur auprès de bailleurs de fonds, de partenaires ou de groupes de clientèle.

La relation de partenariat liée à la franchise sociale permet d'encadrer ce partage d'expertise. Elle vient préciser les conditions qui permettent à la fois de rassurer ceux qui ont développé le savoir-faire ou le modèle et d'assurer les meilleures conditions à ceux qui souhaitent l'implanter pour leur permettre d'atteindre leurs objectifs.

Avantages et inconvénients

Ouvrir une franchise d'un modèle existant peut comporter certains **avantages** intéressants en comparaison avec le fait de mettre en place une entreprise de toutes pièces :

- un modèle, une « recette » éprouvée, qui permet d'économiser les coûts de développement ;
- un bagage d'expérience et de connaissances à la disposition des franchisés ;
- la réduction de certains risques et de certains coûts en évitant les erreurs de débutant ;
- la reconnaissance du public et de bailleurs de fonds grâce à une marque déjà reconnue ;
- l'accompagnement par des personnes expérimentées et compétentes ;
- des coûts d'approvisionnement potentiellement plus bas ;
- des retombées collectives plus importantes et une plus grande visibilité ;
- un partage de bonnes pratiques entre franchisés (pour en savoir plus, consultez la section *Les avantages appréciés par les franchisés* à la page 58) ;
- le sentiment de participer à un projet de plus grande envergure.

Ces avantages ne sont toutefois possibles que si l'organisation qui franchise son modèle détient bel et bien les compétences annoncées, dont celles qui lui permettent de bien transmettre ses connaissances et son savoir-faire. Aussi, l'accompagnement fourni ne pourra certainement pas répondre à tous les besoins et résoudre toutes les difficultés de l'organisation. Un réseau de partenaires locaux, des compétences à l'interne, l'accès à des ressources financières en quantité suffisante et une forte mobilisation des parties prenantes sont tout aussi nécessaires, avec ou sans franchiseur.

Le fait de fonctionner en franchise peut aussi comporter des **inconvéniens**. Le principal consiste probablement en une liberté de décision ou de choix limitée, en raison des règles convenues dans le contrat de franchise et parce que plusieurs organisations sont coresponsables de l'évolution du modèle.

Ainsi, les organisations florissantes au sein d'un réseau de franchises seront à l'aise de vivre dans un certain cadre et de ne pas toujours avoir les coudées franches. En revanche, ce cadre leur fournira certaines conditions favorables au succès de leur projet tout au long du partenariat.

Attention ! Tous à bord...



Si la reproduction d'un modèle existant sous forme de franchise sociale vous intéresse, il se peut que vous ayez à convaincre vos parties prenantes, qui pourraient exprimer certaines réticences face à ce type de développement.

Votre conseil d'administration pourrait, par exemple, voir d'un mauvais œil l'idée de payer une autre organisation pour son expertise, alors que d'autres entreprises d'économie sociale partagent leurs savoir-faire gratuitement.

Du côté de votre équipe de travail, certaines craintes, certaines réactions pourraient aussi se manifester face à l'implantation à l'interne d'un modèle venu d'ailleurs :

- résistance face à l'intégration de nouvelles approches, de nouveaux outils et face à la standardisation de certaines pratiques ;
- réticence à être formé (« je connais mon métier »), à se faire dire comment faire ;
- crainte que le fait d'intégrer de nouvelles activités fasse passer les activités traditionnelles de l'organisation au second plan.

Prendre le temps d'entendre ces craintes, ces réticences et de comprendre leurs origines représente la meilleure approche possible pour éviter qu'elles ne se transforment en bombes à retardement. En utilisant des exemples positifs et parlants d'autres organisations impliquées dans un réseau de franchises sociales, en nommant les risques potentiels et en réfléchissant ensemble aux moyens qui permettent de les éviter, vous pourrez préparer le socle de votre futur projet. Pour être un succès, votre projet de développement par la franchise sociale doit mobiliser dès le départ les différentes instances de votre organisation et représenter une aventure collective stimulante.

1. Pourquoi la franchise sociale ?

2. Comment trouver un partenaire franchiseur ?

3. Analyser la faisabilité du projet dans votre communauté

4. Les conséquences d'un projet de diversification

2

Comment trouver un partenaire franchiseur ?

Vous avez ciblé un besoin ou une aspiration reconnue dans votre communauté qui a déjà été documentée : facteurs explicatifs, nombre de personnes concernées (taille de la population cible ou marché potentiel), etc.

Avant de déterminer la solution appropriée pour y répondre, vous aurez idéalement, avec quelques personnes qui connaissent bien la communauté, analysé les forces, les faiblesses, les menaces et les occasions favorables liées au contexte actuel, local et plus large. Vous aurez aussi déterminé les retombées que vous souhaitez susciter.

Voici en quelques étapes la démarche proposée pour trouver une organisation avec qui vous pourriez devenir partenaires sur le mode des franchises sociales.

A

Pour éviter de réinventer la roue, cherchez des modèles existants sur internet ou contactez des entrepreneurs ou des intervenants qui ont développé des modèles intéressants. Sélectionnez celui qui semble le plus prometteur en fonction de vos aspirations et de votre contexte.

B

Une fois que vous avez trouvé la solution la plus pertinente, renseignez-vous sur l'organisation qui l'a développée.

- L'organisation en question songe-t-elle à reproduire ou a-t-elle déjà reproduit son modèle sur le mode des franchises sociales ?
- Avez-vous potentiellement des atomes crochus sur le plan des valeurs et de la vision ?
- Cette organisation est-elle relativement solide, sur le plan de la gouvernance, sur le plan financier ?
- A-t-elle bonne réputation ?
- Son modèle a-t-il déjà été évalué en matière de retombées ? Ces retombées sont-elles documentées ?
- L'équipe de gestion vous semble-t-elle qualifiée ?



C

Réfléchissez ensuite, à l'interne :

- sur les retombées plus précises que vous souhaitez atteindre avec ce projet ;
- sur les études et les analyses que vous aurez besoin de réaliser pour valider le marché – en matière de bénéficiaires ou de clients potentiels – et la faisabilité du projet dans votre communauté ;
- sur le soutien dont vous croyez avoir besoin pour implanter ce modèle chez vous ;
- sur la marge de manœuvre dont vous souhaitez disposer dans l'implantation et le développement de ce modèle ;
- sur la durée sur laquelle vous êtes prêts à vous engager avec une autre organisation dans un partenariat de franchise sociale.

D

Si l'organisation ciblée est déjà engagée dans le développement d'un réseau de franchises, demandez à voir la documentation qui présente l'offre de franchise.

Comparez ensuite le fruit de vos réflexions avec l'information dans le document de présentation de l'offre de franchise : y a-t-il des écarts ? Avez-vous des questions ? Un besoin de précisions sur certains aspects ?

Si l'organisation ciblée ne semble pas avoir de projet de développement de franchises sociales, utilisez vos éléments de réflexion déterminés précédemment pour élaborer une proposition à titre d'éventuel partenaire franchisé.

E

Dans les deux cas (franchises sociales présentes ou non), sollicitez une rencontre avec les dirigeants de l'organisation qui ont développé le modèle convoité. Cette rencontre devrait tout d'abord vous permettre d'exposer les besoins identifiés dans votre communauté et de vous présenter en tant que partenaire potentiel : expérience, réputation, réseau, expertise, dynamisme, histoires réussies de collaboration, capacités de mobilisation, etc.

Faites ensuite part à vos interlocuteurs de votre idée de franchise sociale. Exposez les grandes lignes de la relation de partenariat que vous avez imaginée et en quoi ce développement d'une franchise sociale pourrait être mutuellement avantageux ; de belles discussions en perspective !

Prendre le temps de choisir son partenaire franchiseur

Comme mentionné dans les étapes du processus de recrutement de partenaires franchisés (page 126), vous aurez vous aussi à évaluer le franchiseur et son offre de franchises sous toutes ses coutures. Une fois que vous aurez validé que vos visions concernant vos valeurs et vos pratiques concordent, évaluez les capacités et les compétences du franchiseur à bien transmettre son savoir-faire, à vous accompagner et à vous soutenir dans le développement et la gestion du modèle en question. En d'autres mots, assurez-vous qu'il dispose des capacités humaines et financières pour concrétiser l'offre de franchise qu'il propose ou que vous jugez pertinente.

Si l'organisation compte déjà d'autres franchisés, il est important de les rencontrer pour en savoir le plus possible sur leur expérience au sein du réseau de franchises.



- Sont-ils satisfaits du soutien obtenu au démarrage?
- Le modèle implanté a-t-il pu être adapté à leurs réalités locales?
- Les prévisions de ventes ou de niveau d'activités se sont-elles avérées justes?
- Quels avantages voient-ils dans le fait d'œuvrer au sein de ce réseau?
- Quels sont les inconvénients?
- Etc.

Comme abordé dans les parties précédentes, le développement de franchises sociales est un processus qui comprend plusieurs étapes qui peuvent s'étaler sur de nombreux mois. Si l'organisation qui a développé le modèle convoité n'est pas encore équipée pour le reproduire, vous devrez probablement être patient. Proposez de prendre part, au besoin, à certaines étapes de réflexion, cela pourrait éviter d'éventuelles négociations.

Si vous voyez que les choses piétinent, il se peut que l'organisation que vous avez ciblée ne soit pas prête pour un développement en franchises. À vous de voir si vous souhaitez attendre ou cibler d'autres organisations.

1. Pourquoi la franchise sociale ?
2. Comment trouver un partenaire franchiseur ?
- 3. Analyser la faisabilité du projet dans votre communauté**
4. Les conséquences d'un projet de diversification

3 Analyser la faisabilité du projet dans votre communauté

Une fois que le franchiseur et vous aurez confirmé votre intérêt mutuel à développer un éventuel partenariat, il vous faudra procéder aux analyses et aux études d'usage pour tout développement d'entreprise. Les coûts liés à ces études seront en principe à votre charge, bien que vous puissiez obtenir l'aide du franchiseur, dont l'expérience sera certainement pertinente.

Une étude de marché vous permettra d'estimer plus précisément le nombre de personnes concernées localement par l'aspiration ou le besoin auquel vous souhaitez répondre (voir l'encadré sur l'étude de marché à la page 44). L'étude viendra aussi documenter l'offre d'autres organisations qui proposent des produits, des services ou des activités semblables et vous permettra de déterminer en quoi votre offre se distingue.

Une étude de faisabilité vous renseignera sur la présence ou non des conditions qui vous permettraient de reproduire ce modèle dans votre milieu. Elle vous fera également réfléchir sur les adaptations du modèle qui seront requises pour correspondre à vos réalités locales et vérifier si certaines données doivent être revisitées en conséquence.

Par exemple, le local et l'équipement requis pour implanter ce modèle sous sa forme originale sont-ils disponibles localement? Sinon, quelles solutions pourraient être imaginées?

Vous devrez faire vos propres prévisions budgétaires et valider que le projet est viable et rentable dans votre communauté. Même si les chiffres que vous fournira le franchiseur peuvent vous donner certaines indications, certains coûts et revenus peuvent varier d'un milieu à l'autre, ce qui peut influencer la faisabilité de reproduire ce modèle dans votre propre milieu.

L'étude de faisabilité vous permettra de valider que votre marché est suffisant pour justifier les investissements requis et que vos revenus potentiels viendront couvrir minimalement les charges liées au fonctionnement du modèle.



1. Pourquoi la franchise sociale ?

2. Comment trouver un partenaire franchiseur ?

3. Analyser la faisabilité du projet dans votre communauté

4. **Les conséquences d'un projet de diversification**

4 Les conséquences d'un projet de diversification

Enfin, si vous représentez une organisation existante et que l'implantation de ce modèle représente une forme de diversification de vos activités, assurez-vous de prendre en compte tout ce que cela peut impliquer pour votre organisation (voir le guide *Changer d'échelle en économie sociale* du TIESS, page 29). Il est en effet probable que vous devrez embaucher de nouvelles personnes, que vous aurez à investir des sommes d'argent, à chercher de nouvelles compétences, etc.



Contexte et méthodologie

D'où est venue l'idée d'un manuel sur les franchises sociales ?

En 2016, le TIESS a entrepris un projet sur le développement de franchises en économie sociale. L'idée : offrir aux entreprises d'économie sociale du Québec les informations pour les outiller dans ce type de développement. Rapidement, il est apparu pertinent d'aborder non seulement la stratégie du développement de franchises, mais également d'autres stratégies de développement ou de changement d'échelle. Alors que le concept du changement d'échelle est plus largement utilisé en Europe et aux États-Unis, il semblait pertinent de mettre des mots sur certaines stratégies déjà bien présentes au sein d'entreprises (coopératives, OBNL) québécoises et sur d'autres stratégies plus rares en économie sociale, mais qui suscitent un intérêt grandissant.

Le projet proposait également d'approfondir ce que pouvait impliquer la mise en place au Québec d'un réseau de franchises sociales, dans le but de produire un guide d'implantation pour des entreprises d'économie sociale intéressées par la franchise sociale. Pour ce faire, il avait été convenu de documenter la démarche d'essai mené par l'entreprise Lange Bleu de son service de location de couches lavables dans une autre région. En cours de route, le projet s'est transformé pour intégrer d'autres

organisations qui avaient des projets de franchises sociales semblables, ce qui permettait de couvrir un plus large éventail de types de projets. Certaines des organisations participantes œuvrent exclusivement en développement social et n'intègrent pas d'activités marchandes à leur modèle. Toutefois, leur expertise et leurs réflexions comportaient selon nous des apprentissages pertinents qui pouvaient être réinvestis en économie sociale.

Au fil des rencontres, des lectures et des réflexions, nous en sommes arrivés à pouvoir décrire avec un niveau de détails relativement précis les différentes étapes qui jalonnent le parcours d'un futur franchiseur en économie sociale. Grâce à quelques rencontres avec d'éventuels franchiseés, nous avons également pu aborder brièvement les préoccupations et questionnements potentiels d'entreprises intéressées à reproduire un modèle existant.

Voici, plus en détail, comment nous nous y sommes pris.

Méthodologie

1

Synthèse de connaissances

Une synthèse de connaissances a d'abord été rédigée afin de faire un premier survol des différentes stratégies de changement d'échelle répertoriées ailleurs dans le monde. Un chapitre est consacré à la définition du concept et à certains apprentissages relatifs aux franchises sociales.

Plus de 70 sources documentaires (articles, publications, sites internet) ont ainsi été épiluchées pour permettre de dégager des consensus au sein de la littérature et de déterminer les meilleures pratiques susceptibles de nous placer sur la bonne voie.

2

Communauté de pratiques sur l'implantation de franchises sociales

Une communauté de pratique³⁹ a ensuite été mise sur pied avec des représentants de neuf organismes et entreprises d'économie sociale, qui souhaitent tous développer un réseau de structures semblables à la leur ou à transmettre leur modèle au sein d'autres organisations. Certaines organisations étaient davantage en amont de leur projet, d'autres plus avancées, mais toutes faisaient face à de nombreux questionnements et étaient avides de pouvoir échanger avec des pairs qui avaient des ambitions et des défis similaires.

Les sept rencontres de la communauté, en plus de favoriser l'échange autour de situations et de projets concrets, ont permis d'aborder les thèmes les plus complexes liés à la mise en place d'un réseau de franchises sociales : les conditions préalables au franchisage, le choix des franchisés, la gouvernance, les coûts du franchisage, les rôles et les responsabilités de chacun, le transfert d'expertise, etc.

Ces rencontres ont ainsi permis de valider bon nombre de connaissances colligées dans d'autres documents qui portent sur les franchises sociales et de documenter de nombreux aspects qui eux n'avaient jusqu'alors pas été abordés par la littérature. Les fruits des échanges entre les membres de la communauté de pratique ont grandement alimenté le contenu de ce manuel.

39. Un groupe de personnes qui partagent une pratique ou un champ d'intérêt et qui se rassemblent pour apprendre les uns des autres, pour collaborer et pour créer des solutions innovantes. Source : Passerelles, TIESS, repéré à <https://passerelles.quebec/lexique/terme/communaute-de-pratique>

3

Projet de recherche

Fidèle à son approche de mise en commun des savoirs terrain et des connaissances académiques, le TIESS s'est allié, dès le début du projet, à une chercheuse affiliée au CRISES (Centre de recherche sur les innovations sociales) qui est également professeure à l'École des sciences de la gestion de l'UQAM. Secondée par une étudiante à la maîtrise, elle a présenté puis orchestré un projet de recherche qui visait à mettre en lumière les conditions de succès et les tensions propres au développement d'un réseau de franchises sociales en économie sociale.

Toutes deux ont mené 27 entrevues avec les gestionnaires ainsi qu'auprès d'administrateurs, d'employés et d'éventuels franchisés des organisations membres de la communauté de pratique.

Leurs conclusions ont permis de valider et de bonifier les apprentissages réalisés grâce aux rencontres de la communauté de pratique et ont donc contribué à l'élaboration de ce manuel.

4

Rencontres thématiques

Certains sujets qui requéraient une expertise plus poussée ont fait l'objet de rencontres ponctuelles qui visaient à alimenter le TIESS et la communauté de pratique sur ces questions. Ces rencontres ont été l'occasion de mettre à contribution, pendant quelques heures, des experts et des professionnels chevronnés en lien avec les sujets abordés :

- les franchises sociales et les valeurs propres à l'économie sociale ;
- les aspects financiers liés à la mise en place de franchises sociales ;
- les aspects légaux des franchises sociales ;
- la gouvernance dans un contexte de franchise sociale ;
- le marketing social de la franchise sociale – aborder les réticences.

Au total, 37 personnes différentes ont pris part à ces rencontres thématiques et ont ainsi contribué au contenu du présent manuel.

5

Documentation de cas concrets

En plus des projets menés par les organisations membres de la communauté de pratique sur les franchises sociales, d'autres cas internationaux inspirants ont été documentés afin d'illustrer comment la franchise sociale avait été utilisée par certaines entreprises d'économie sociale.

Deux de ces cas, le réseau Pain et Partage en France et l'Arizmendi Association of Cooperatives aux États-Unis, ont été rendus accessibles grâce à la collaboration du **Réseau COOP (la Fédération des coopératives gérées par les travailleurs au Québec)**. Ce réseau avait en effet mené un projet sur les franchises sociales afin d'outiller l'équipe à l'interne en vue de l'accompagnement éventuel de membres souhaitant se franchiser.

Les autres cas en France, Toutenvélo et Simplon, ont été documentés grâce à la réalisation d'entrevues téléphoniques avec leurs gestionnaires respectifs.

Bibliographie

Lois

C38 – Loi sur les compagnies, partie III : <http://www.legisquebec.gouv.qc.ca/fr/ShowDoc/cs/C-38>

C67.2 – Loi sur les coopératives : <http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr/ShowDoc/cs/C-67.2>

Articles

(2011). Choisir le bon contrat. *L'Officiel de la Franchise*. Repéré à <http://officieldelafranchise.fr/choisir-sa-franchise/vos-droits/choisir-le-bon-contrat-19122011>

(2015). CAP Markets. *Wikipedia*. Repéré à https://en.wikipedia.org/wiki/CAP_Markets

(2017). Savoir-faire et assistance en franchise : comment les évaluer? *Franchise Magazine*. Repéré à <https://www.franchise-magazine.com/devenir-franchise/savoir-faire-assistance-franchise-evaluer>

AC-Franchise. (2017). Choisir une franchise jeune ou mature? Repéré à <http://ac-franchise.com/dossier/etre-franchise-dun-jeune-reseau-est-ce-un-bon-plan/choisir-une-franchise-jeune-ou-mature-5633>

AC-Franchise. (2017). Franchiser un concept : qu'est-ce que cela signifie? Repéré à <http://ac-franchise.com/dossier/comment-devenir-franchiseur-conditions-etapes-et-investissement/franchiser-un-concept-quest-ce-que-cela-signifie-9048>

AC-Franchise. (2017). Les manquements les plus fréquents chez les jeunes franchiseurs. Repéré à <http://ac-franchise.com/article/les-manquements-les-plus-frequents-chez-les-jeunes-franchiseurs-3175>

Cook, B. (2012). Social franchising: How do you do it and what are the benefits? *The Guardian*. Repéré à <https://www.theguardian.com/social-enterprise-network/2012/nov/06/social-franchising-how-what-benefits>

Cossa, J. (2017). Combien coûte réellement une franchise? Site internet de *Toute la franchise*. Repéré à <http://www.toute-la-franchise.com/vie-de-la-franchise-A27031-combien-coute-une-franchise.html>

Fox, M. (2017). Why Franchising Was the Key to Success for These 6 Young Entrepreneurs. *Forbes*. Repéré à <https://www.forbes.com/sites/meimeifox/2017/08/24/why-franchising-was-the-key-to-success-for-these-6-young-entrepreneurs/#240a55165603>

Gonthier, J. (2015). Quatre questions à se poser pour bien gérer sa croissance. *Revue Gestion*, Institut d'entrepreneuriat HEC Montréal. Repéré à <https://www.revuegestion.ca/quatre-questions-a-se-poser-pour-bien-gerer-sa-croissance>

Lévrier, S. (2017). Franchise «solidaire», nouveau levier de croissance pour les entreprises sociales. *RSE DATANEWS*. Repéré à <https://www.rsedatanews.net/article/article-initiatives-franchise-solidaire-nouveau-levier-de-croissance-pour-les-entreprises-sociale-20>

Malo, M.-C. et Elkouzi, N. (2001). Alliance stratégique et apprentissage : Collectif des entreprises d'insertion du Québec et Comité économie sociale inter-CDÉC. *Nouvelles pratiques sociales*. 142 157-172. DOI : 10.7202/009080ar.

Roques, M. (2016). Que se passe-t-il en cas d'arrêt de paiement des redevances? *L'Officiel de la Franchise*. Repéré à <http://officieldelafranchise.fr/choisir-sa-franchise/vos-droits/que-se-passe-t-il-en-cas-darret-de-paiement-des-redevances-02112016>

Russel, G. (2017). Scalup, Scale Deep, Scale Across.... Ces nouveaux modèles de croissance qu'adoptent les startups de l'ESS. *Maddynews*. Repéré à <https://www.maddynews.com/2017/08/29/ess-reinventer-croissance/>

Guides

Audet, L. (2014). *L'achat d'une franchise au Québec*. Les Éditions de Solutions Inc. : Montréal.

Audet, L. (2017). *Franchisez votre entreprise et devenez riches!* Les Éditions de Solutions Inc. : Montréal.

Avise. (2014). *Stratégies pour changer d'échelle – Le guide des entreprises sociales qui veulent se lancer*. Repéré à : http://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/201412_avise_strategiepourchangerdechelle_0.pdf

Center for Social Innovation. (2016). *From Social Enterprise to Social Franchise*. Repéré à : <https://socialinnovation.org/from-social-enterprise-to-social-franchise-an-introductory-guide-to-achieving-scale-through-replication/>

ESSpace des acteurs de l'économie sociale et solidaire. *Guide d'amélioration des bonnes pratiques des entreprises de l'ESS*. Repéré à http://www.esspace.fr/gouvernance_democratique.html

Institut de l'Innovation et de l'Entrepreneuriat Social. ESSEC Business School. (2014). *Changer d'échelle – Manuel pour maximiser l'impact des entreprises sociales*. Repéré à : <http://entrepreneuriat-social.essec.edu/entreprendre/changer-d-echelle>

International Center for Social Franchising. (2015). *Social Replication Toolkit*. Repéré à <https://toolkit.springimpact.org/Home>

Richardson, K. et Turnbull, G. (2008). *Opposites attract: How social franchising can speed up the growth of social enterprise*. North-East Social Enterprise Partnership.

Social Enterprise Coalition. (2011). *The Social Franchising Manual*. Repéré à <https://www.socialenterprise.org.uk/social-franchising-manual>

Social Sector Task Force, International Franchise Association. *Social Franchisor Structuring, Strategy and Legal Planning*. Repéré à <http://www.socialsectorfranchising.org/resources.html>

TIESS. (2017). *Changer d'échelle en économie sociale*. Repéré à <http://www.tiess.ca/changer-dechelle-en-economie-sociale-planifier-lessor-et-decoupler-les-retombees-de-votre-entreprise-deconomie-sociale/>

Rapports

European Social Franchising Network (Union européenne). (2011) *European Social Franchising – Expert Seminar*. Gênes, Italie. Repéré à <https://www.google.com/>

Lagacé-Brunet, P. (2016). TIESS. *La franchise sociale comme stratégie de changement d'échelle – synthèse de connaissances*. Repéré à http://www.tiess.ca/wp-content/uploads/2016/06/Franchises-sociales_TIESS_Juin2016.pdf

Sites internet

Arizmendi Association of Cooperatives : <http://arizmendi.coop>

Franchise Équitable : <https://franchise-equitable.com>

fruit to suit : <http://www.fruittosuit.co.uk/index.php/about-us>

Le Mat : <http://www.lemat.it/en/take-part/become-a-franchisee>

Office de la propriété intellectuelle du Canada : <http://www.ic.gc.ca/eic/site/cipointernet-internetopic.nsf/fra/accueil>

Programme Scale Up – Accélérateur d'impact : <http://programmescaleup.org>

Registraire des entreprises du Québec : <http://www.registreentreprises.gouv.qc.ca/fr/default.aspx>

Simplon : <https://simplon.co/ouvrir-fabrique/>

Outils

Conciliation travail-famille Commodus. (2009-2011). Ensemble des outils développés dans le cadre de l'essai du modèle de Commodus.

Conseil québécois de la franchise. (2014). *Code d'éthique et de saines pratiques en franchises*.

Remerciements

Le TIESS tient à remercier chaleureusement les représentants d'entreprises d'économie sociale et les professionnels de soutien qui ont contribué à la rédaction de ce manuel.

Les membres du comité de lecture :

Jacqueline Ascah, Parkinson en mouvement
 Christine Fortin, Fondation Maison Gilles-Carle
 Charles Gagnon, Chantier de l'économie sociale
 Marie-Claire Malo, HEC
 Diego Mena, Fondation du Dr Julien
 Jason Prince, PME Montréal Centre-Ville

Les dirigeants d'organisations qui ont accepté de témoigner de leur expérience d'essaimage dans ce manuel :

Jacqueline Ascah, Parkinson en mouvement
 Audrey Atwood, Lange Bleu
 Frédéric Bardeau, Simplon
 Benjamin Borel, Réseau Pain et Partage (Bou'Sol)
 Alexandre Dézy, Bécik Jaune
 Christine Fortin, Fondation Maison Gilles-Carle
 Olivier Girault, Toutenvélo
 Tim Huet, Arizmendi Bakery
 Elizabeth Hunt, Percolab
 Daphné Mailloux-Rousseau, L'Ancre des Jeunes
 Samantha Slade, Percolab

Les membres de la communauté de pratique sur les franchises sociales qui, par leurs échanges, leur intégrité et leur générosité, ont alimenté en grande partie les contenus de ce manuel :

Jacqueline Ascah, Parkinson en mouvement
 Audrey Atwood, Lange Bleu
 Alexandre Dézy, Béciks Jaunes
 Christine Fortin, Fondation Maison Gilles-Carle
 Elizabeth Hunt, Percolab
 Daphné Mailloux-Rousseau, L'Ancre des Jeunes
 Diego Mena, Fondation du Dr Julien
 Ramona Mincic, Coop Centre Évasion
 Samantha Slade, Percolab
 Marie Tellier, Cantine pour tous

Les 40 professionnels, experts de divers domaines, qui ont accepté de partager leur expertise lors de diverses rencontres au profit de la production de ce manuel :

Jacqueline Ascah, Parkinson en mouvement

Audrey Atwood, Lange Bleu

Jules Bernier, avocat

Marc-André Brûlé, Caisse d'économie solidaire Desjardins

Lucie Chagnon, ex-directrice de Commodus

Christian Champagne, Conseil québécois de la franchise

Sylvianne Chaput, Fondation Lucie et André Chagnon

Liette Courchesne, Fiducie du Chantier de l'économie sociale

Sarah Dahmani, Lange Bleu

Stéphane Dupupet, PME Montréal Grand Sud-Ouest

Isabel Faubert Mailloux, Réseau COOP

Jean-Marc Fontan, UQAM

Christine Fortin, Fondation Maison Gilles-Carle

Charles Gagnon, Chantier de l'économie sociale

Jean H. Gagnon, avocat

Philippe Garant, Réseau d'investissement social du Québec (RISQ)

Pierre Garceau, Fondation québécoise de la franchise

Alain M. Gaulin, Juripop

Sylvie Grégoire, Totem Performance organisationnelle

Émilien Gruet, TIESS

Julie Hamel, District 3

Geneviève Huot, TIESS

Dario Iezzoni, Copticom

Pascale Lagacé-Brunet, UQAM

Rym Lamrani, CERESO, Cégep régional de Lanaudière

Elisha Laprise, Fondation Lucie et André Chagnon

Mylène Leduc, CSMO-ESAC

Maude Léonard, UQAM

Marie-Ève Maillé, médiatrice (Notre Boîte)

Daphné Mailloux-Rousseau, L'Ancre des Jeunes

Marie-Claire Malo, HEC

Ramona Mincic, Coop Centre Évasion

Didier Kazadi Muamba, PME Montréal Centre-Est

Mireille Pelchat, Chantier de l'économie sociale

Marlei Pozzebon, HEC

Jason Prince, PME Montréal Centre-Ville

Alessandra Siess, Réseau COOP

Manon Sirois, Fédération Mouvement Desjardins

Marie Tellier, Cantine pour tous

Lydia Tetyczka, PME Montréal Centre-Est

La réalisation de ce document a été rendue possible grâce au soutien financier de ces partenaires.

Québec 

CAISSE.
 D'ÉCONOMIE.
SOLIDAIRE.

=fiducie
du Chantier
de l'économie sociale



Québec 

CAISSE.
D'ÉCONOMIE.
SOLIDAIRE.

=fiducie
du Chantier
de l'économie sociale