

Profil industriel



Le profil de
la franchise
au Québec
en 2003



Le profil de
la franchise
au Québec
en 2003

Juin 2004

Profil industriel



**Développement
économique
et régional
et Recherche**

Québec 

Publié par la Direction générale des communications et des services à la clientèle

Pour tout renseignement concernant le contenu de cette publication :

Direction du commerce, des services et de la construction

710, place D'Youville, 5^e étage
Québec (Québec) G1R 4Y4
Téléphone : (418) 691-5959
Télécopieur : (418) 644-1687

380, rue St-Antoine Ouest, 4^e étage
Montréal (Québec) H2Y 3X7
Téléphone: (514) 499-2183 **ou** 2189
Télécopieur: (514) 499-2164

MDERR-Internet
<http://www.mderr.gouv.qc.ca>
info@mderr.gouv.qc.ca

**Dépôt légal – Bibliothèque nationale du Québec, 2004
ISBN 2-550-42860-9**

© Gouvernement du Québec, 2004





REMERCIEMENTS

L'élaboration de ce document a été rendue possible grâce aux collaborations suivantes:

Recherche et rédaction

Isabelle Piette, Direction du commerce, des services et de la construction
Stéphane Turcotte, Direction du commerce, des services et de la construction

Révision linguistique

François Grenier, Direction des communications et des services avec les clientèles

Sous la direction de

Robert Lauzon, Direction du commerce, des services et de la construction

Avec la collaboration de

Sylvie Gingras, Direction du développement des filières industrielles
Mawana Pongo, Direction du développement des filières industrielles
Jean H. Gagnon, expert accrédité en franchisage
F. Georges Sayegh, expert accrédité en franchisage
Xiomara Sarmiento, Direction du commerce, des services et de la construction
Line Savard, Direction du commerce, des services et de la construction
Thérèse Potvin, Direction du commerce, des services et de la construction



TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS	3
INTRODUCTION	7
LA FORMULE DU FRANCHISAGE	9
DÉFINIR LE FRANCHISAGE	9
LES ÉTUDES SUR LE FRANCHISAGE	11
MÉTHODOLOGIE	13
ENQUÊTE ET ANALYSE	13
CONSULTATION	14
LES CARACTÉRISTIQUES DU FRANCHISAGE AU QUÉBEC	15
LE DÉVELOPPEMENT DU FRANCHISAGE AU QUÉBEC	15
<i>La validation des concepts de franchise</i>	16
<i>La durée initiale des contrats de franchise</i>	16
LES SIÈGES SOCIAUX OU BUREAUX RÉGIONAUX DES FRANCHISEURS	18
LES SECTEURS D'ACTIVITÉ DU FRANCHISAGE AU QUÉBEC	19
LES RÉSEAUX DE FRANCHISÉS	20
<i>Les recettes moyennes des franchisés</i>	22
<i>Les engagements financiers initiaux des franchisés</i>	23
<i>Les engagements financiers en cours d'activité des franchisés</i>	25
LA DYNAMIQUE CONCURRENTIELLE DES CONCEPTS DE FRANCHISE AU QUÉBEC	27
LA CONSTITUTION DE GROUPES STRATÉGIQUES	27
<i>L'emplacement des réseaux de franchisés</i>	27
<i>La taille des réseaux de franchisés</i>	28
GROUPE 1 : LES PETITS ET MOYENS RÉSEAUX DE FRANCHISÉS QUÉBÉCOIS	30
GROUPE 2 : LES RÉSEAUX OUVERTS AUX MARCHÉS EXTÉRIEURS	31
GROUPE 3 : LES GRANDS RÉSEAUX DE FRANCHISÉS QUÉBÉCOIS	32
GROUPE 4 : LES GRANDS RÉSEAUX DE FRANCHISÉS ÉTRANGERS	34
<i>Les cas exceptionnels</i>	34
CONCLUSION	37
ANNEXE 1 CALCUL DE L'ESTIMATION DU CHIFFRE D'AFFAIRES	41
ANNEXE 2 RÉSULTATS DES ANALYSES DE CORRÉLATION	43
ANNEXE 3 TABLEAUX COMPARATIFS DES GROUPES STRATÉGIQUES	45
ANNEXE 4 DÉFINITION DE L'INVESTISSEMENT TOTAL	47
BIBLIOGRAPHIE	49
NOTES	51





Liste des tableaux

Tableau 1	Répartition des concepts de franchise étudiés selon l'année de vente de la première franchise au Québec	15
Tableau 2	Répartition des concepts de franchise selon la durée de la validation	16
Tableau 3	Répartition des concepts de franchise selon la durée initiale du contrat	17
Tableau 4	Répartition en pourcentage des concepts de franchise selon l'emplacement du siège social ou d'un bureau régional accessible et la taille du réseau de franchisés	18
Tableau 5	Répartition des concepts de franchise selon la région administrative du siège social ou du bureau régional le plus accessible	18
Tableau 6	Répartition des concepts de franchise actifs au Québec et des franchisés québécois selon les principaux secteurs d'activité	19
Tableau 7	Répartition des concepts de franchise selon l'ensemble des établissements franchisés	20
Tableau 8	Répartition des concepts de franchise selon le nombre d'établissements franchisés établis au Québec	20
Tableau 9	Répartition en pourcentage des concepts selon la taille des réseaux de franchisés au Québec et des franchisés à l'extérieur du Québec	21
Tableau 10	Répartition en pourcentage des concepts de franchise selon l'ensemble des franchisés et la proportion des franchisés établis au Québec	22
Tableau 11	Répartition des concepts selon le chiffre d'affaires moyen des franchisés en 2002	23
Tableau 12	Classement du chiffre d'affaires moyen par établissement franchisé selon le secteur d'activité	23
Tableau 13	Répartition des concepts de franchise selon l'investissement total moyen exigé par le franchiseur	24
Tableau 14	Répartition des concepts de franchise selon la mise de fonds personnelle exigée par le franchiseur en 2002	24
Tableau 15	Répartition des concepts de franchise selon le droit de franchise exigé par le franchiseur	25
Tableau 16	Répartition des concepts de franchise selon le taux de redevance	26
Tableau 17	Répartition des concepts de franchise selon la contribution publicitaire	26
Tableau 18	Principales caractéristiques des groupes stratégiques	35

Liste des figures

Figure 1	Schéma définissant le franchisage	10
Figure 2	Exemple général du système de franchisage des Restaurants P&P	10
Figure 3	Carte des groupes stratégiques des concepts de franchise actifs au Québec	29



INTRODUCTION

Depuis plusieurs années, de nombreuses entreprises utilisent la formule d'affaires qu'est la franchise pour se développer et prendre de l'expansion. En 1991, une étude¹ menée par Arthur Anderson & Co. a avancé que la formule du franchisage permet de diminuer grandement le risque de fermeture des nouveaux établissements américains durant les premières années d'exploitation. Ce constat est très important, car d'après une étude² du ministère de l'Industrie et du Commerce du Québec, seulement 35,3% des entreprises poursuivent leurs activités cinq ans après leur création. Cette même étude démontre aussi que les plus faibles taux de survie se retrouvent dans les industries de la restauration, de l'hébergement et des services à la consommation. Pour sa part, le U.S. Commercial Service³ affirme qu'après 10 ans d'activité, 90% des entreprises par franchise étaient toujours ouvertes, alors que ce n'était le cas que de seulement 18% des entreprises indépendantes⁴. Dans cette perspective, la franchise en tant que formule d'affaires, sa problématique et ses enjeux constituent un sujet de première importance dans le développement des réseaux commerciaux au Québec. Or, peu de données sont mises à jour sur ce sujet. Les dernières données compilées au Québec l'ont été en 1997 dans l'étude intitulée: *L'industrie du franchisage au Québec en chiffres*⁵. Voilà pourquoi le présent profil tente d'en établir une vision d'ensemble par l'entremise d'une étude exploratoire.

Le présent document constitue un profil général du franchisage au Québec. Il vise à brosser un portrait global pouvant être utile à la compréhension des divers enjeux. Il est le fruit d'une enquête menée à l'été 2003. Le document met l'accent sur les concepts de franchise actifs au Québec et sur les franchisés québécois qui s'y rattachent. Ainsi, les établissements commerciaux qu'exploitent eux-mêmes les franchiseurs ne font pas directement l'objet de l'étude. Ce document se divise en quatre parties visant à:

- définir la formule du franchisage et considérer les recherches existantes;
- présenter la méthodologie employée pour collecter et analyser les données susceptibles d'aider à dégager un profil québécois;
- proposer des observations et des caractéristiques du marché québécois;
- définir des groupes stratégiques permettant de définir une vision globale de la situation actuelle.



LA FORMULE DU FRANCHISAGE

Définir le franchisage

Le terme «franchise» est utilisé pour désigner diverses formes de regroupements d'entreprises, notamment les commerces dits affiliés et les licences d'exploitation. Il est donc important de préciser que certaines formules d'affaires qui favorisent les regroupements d'entreprises ne peuvent être considérées comme des franchises. Aussi, afin de préciser le sujet étudié, on rappelle la définition de la franchise que donne le document *Le franchisage, l'entrepreneuriat encadré*⁶ :

«Relation commerciale et contractuelle à long terme entre deux entreprises juridiquement indépendantes l'une de l'autre, par laquelle l'une d'entre elles (le franchiseur) accorde à l'autre (le franchisé) le droit d'exploiter, dans un territoire délimité, pendant une certaine période et contre rémunération, un établissement selon une méthode d'affaires particulière, laquelle a été préalablement conçue et expérimentée avec succès par le franchiseur, sous une des marques de commerce et enseignes données. De plus, par cette entente, le franchiseur convient de rendre au franchisé certains services, notamment en matière de formation, de gestion des affaires et de commercialisation et s'oblige à préserver l'uniformité des normes faisant l'objet de sa méthode particulière et à les améliorer constamment en fonction de l'évolution des besoins du marché.»

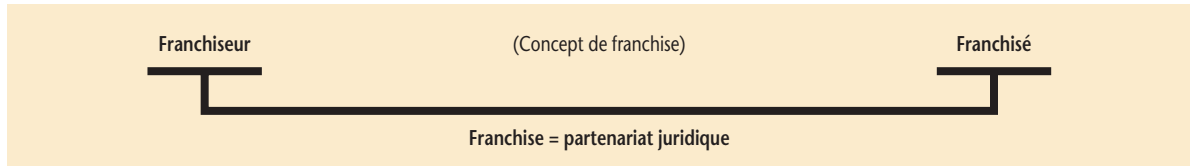
Cet extrait présente la franchise comme un partenariat encadré par des normes uniformes⁷. Au cœur de cette entente se trouve le franchiseur, le franchisé et «la méthode d'affaires». Celle-ci est constituée, non seulement du produit ou service à vendre, mais aussi de la manière d'exploiter l'établissement, de la gestion de la marque de commerce, du décor, etc. En ce sens, cette méthode d'affaires est l'objet même de la franchise. Aussi, pour différencier l'acte juridique du partenariat et ce sur quoi porte l'entente, nous nommons la méthode d'affaires «le concept de franchise». Le concept de franchise est généralement testé, validé et structuré par le franchiseur, puis vendu au franchisé au moyen d'un partenariat à caractère juridique: la franchise. Cette définition est illustrée par le schéma suivant ci-dessous.





Figure 1

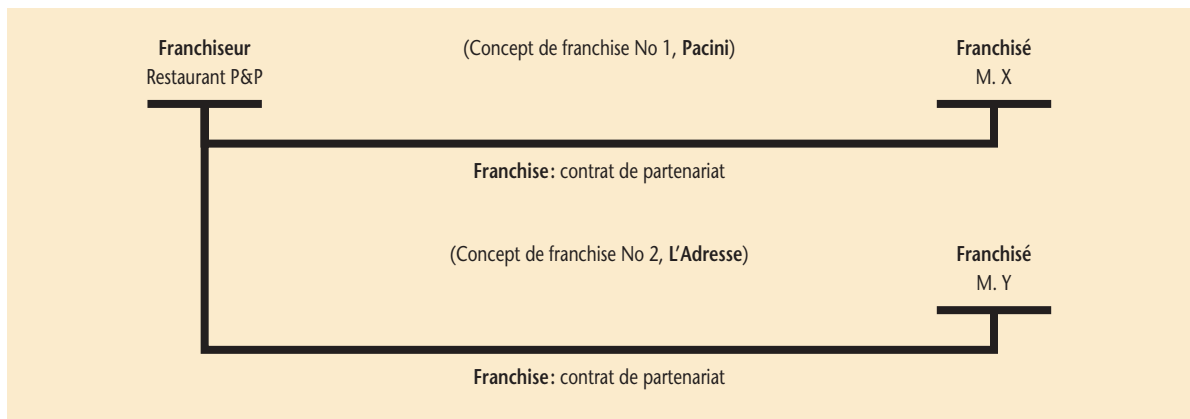
Schéma définissant le franchisage



Certains franchiseurs détiennent les droits de propriété intellectuelle sur plus d'un concept de franchise. Par exemple, le franchiseur Les restaurants P&P possède deux concepts de franchise: Pacini et L'Adresse. Le schéma qui suit explicite les relations.

Figure 2

Exemple général du système de franchisage des Restaurants P&P



La franchise permet donc au franchisé d'obtenir les droits d'exploiter un concept de franchise de manière standardisée. Ainsi, comparativement à un regroupement de marchands indépendants ou à une concession, la franchise assure une uniformité des établissements en ce qui concerne l'enseigne, la décoration, les services, etc⁸. Néanmoins, précisons que la distinction entre un réseau de franchises et un regroupement de marchands est, de nos jours, de moins en moins nette. Ainsi, plusieurs regroupements de marchands (Rona, Caméra Experts et Unipneu, par exemple) atteignent aujourd'hui des niveaux de standardisation et d'uniformité qui se rapprochent beaucoup de ce que l'on retrouve dans des réseaux de franchises.





Les études sur le franchisage

Plusieurs études ont été publiées sur le franchisage aux États-Unis, en Europe, en Australie et en Asie. Les sujets couverts sont les raisons du franchisage, l'utilisation de cette méthode pour le développement des marchés internationaux, les facteurs influençant l'essor des réseaux de franchisés, les spécificités de cette formule d'affaires selon des secteurs d'activité, etc. Ces études avancent que le franchisage se retrouve surtout dans des environnements caractérisés par une forte compétitivité, une concurrence désorganisée, la versatilité des goûts des consommateurs et la spécialisation du segment de marché. Le franchisage permet alors aux entreprises de réaliser des économies d'échelle en marketing et en production, ainsi que de déléguer d'importantes responsabilités aux établissements. Le franchisage est également utilisé dans les cas de croissance rapide nécessitant du capital financier ou des ressources humaines compétentes et responsabilisées, et ce, afin de diminuer les risques liés à l'investissement, au marché et à la clientèle. Les écrits abondent donc dans l'utilisation de cette méthode d'affaires pour le commerce international. En effet, ils soulignent les nombreux avantages du franchisage pour développer un marché étranger en diminuant le risque associé à une telle opération.

Cependant, malgré l'intérêt de ce sujet de recherche, il existe peu de documentation sur la situation du franchisage au Canada et au Québec, à l'exception de quelques données dans les enquêtes de Statistique Canada, des rapports de la firme Francon, des études du CNFP, etc. En 1999, on recensait près de 1 300 concepts de franchise au Canada, totalisant 75 000 points de vente, qui se concentrent principalement dans les provinces de l'Ontario, de la Colombie-Britannique et du Québec⁹. Selon ces données, 56% des sièges sociaux des franchiseurs canadiens se situaient en Ontario, tandis que 12% se retrouvaient au Québec¹⁰. Par ailleurs, 29% des établissements franchisés spécifiquement liés au secteur du commerce de détail au Canada étaient exploités au Québec. Plus précisément, une étude dénombrait plus de 450 concepts de franchise au Québec en 1997¹¹. De plus, bon nombre de franchiseurs détenant les droits de propriété intellectuelle de plus de 400 concepts de franchise se sont montrés intéressés à étendre leurs réseaux de franchisés au Québec. Toutefois, la particularité du Québec et les différentes réglementations, dont celles des secteurs financier, du courtage, de l'immobilier et de la vente de produits pharmaceutiques, freinent leur développement sur le marché québécois.

Les quelques études sur le franchisage effectuées au Québec ne dégagent pas une vue d'ensemble faisant ressortir et actualisant la problématique et les enjeux. Il est toutefois possible de dépeindre la situation du marché québécois, grâce à certaines caractéristiques et certaines variables.



M É T H O D O L O G I E

Étant donné le peu de données existantes ou à jour, on a choisi d'étudier le franchisage en examinant les concepts de franchise. En effet, le consommateur est directement en relation avec le concept de franchise sans savoir qui en est le franchiseur (la publicité et la notoriété reposant d'abord et avant tout sur la marque de commerce). Dans ce contexte, nous avons décidé de concentrer nos efforts sur des données qui sont davantage à la portée de l'entrepreneur inexpérimenté.

Enquête et analyse

Au cours de l'été 2003, une sélection des concepts de franchise faite par l'analyse de données secondaires (des revues spécialisées, des bases de données commerciales et industrielles et des répertoires nord-américains) a permis de retracer plus de 450 concepts de franchise actifs au Québec. Par la suite, un questionnaire a été préparé, puis envoyé aux franchiseurs pour recueillir ou valider de l'information. Le taux de réponse aux questionnaires, la qualité de l'information reçue et la représentativité des concepts de franchise par rapport à la population étudiée ont permis de documenter 181 concepts de franchise actifs ayant au moins un franchisé au Québec¹². Chacune des données obtenues sur ces 181 concepts a été vérifiée et, au besoin, les responsables des franchises ont été contactés par appel téléphonique. Spécifions que les concepts de franchise retenus pour l'étude n'incluent pas les concessionnaires et autres formes de regroupements d'entreprises telles que les coopératives et les centrales d'achats. De plus, on constate que retracer l'origine d'un réseau de franchises peut être complexe. En effet, la présence du siège social ou d'un bureau administratif dans une région n'en indique pas nécessairement la provenance. Par exemple, Sports Experts, un réseau exclusivement établi au Québec, est la propriété d'actionnaires de l'Ouest du Canada, le Groupe Forzani. C'est pourquoi la notion d'origine des réseaux n'est pas abordée dans le présent document.

Par la suite, les données ont été classifiées et normalisées selon des échelles de mesure reconnues¹³. Une première analyse descriptive a permis de compiler les données dans des tableaux de fréquences et de produire certaines observations (le mode, la médiane, les fractiles et la moyenne statistique). En regard de ces résultats, des tests de corrélation (Test du Khi-carré et le Test de Cramer) ont été effectués pour valider la pertinence de l'analyse et les interprétations obtenues. Les résultats de ces tests ont indiqué s'il existe des relations entre différentes variables et permis d'en vérifier la force. Par exemple, les tests de corrélation entre les variables «secteur d'activité» et «chiffre d'affaires des franchisés» sont, non seulement positifs, mais montrent aussi une forte relation de dépendance. L'annexe 2 présente les résultats des tests de corrélation. À l'aide de ces





études de corrélation, une analyse de segmentation a permis de déterminer des groupes stratégiques. Les variables qui ont été retenues pour former un modèle explicatif sont celles qui ont un taux de corrélation élevé. Elles permettent donc de définir le mieux possible les résultats obtenus. En ce sens, les variables choisies expliquent 87% des réponses obtenues. Cela veut dire que 13% des résultats seraient attribuables à des erreurs de dispersion du modèle. Par la suite, le présent rapport a été rédigé.

Consultation

Afin de renforcer les interprétations de ces analyses, des consultations ont été menées auprès d'experts qui œuvrent dans le milieu du franchisage. Leurs commentaires et réflexions sont intégrés au rapport.





LES CARACTÉRISTIQUES DU FRANCHISAGE AU QUÉBEC

La classification des données a permis de dégager plusieurs observations sur l'état du franchisage au Québec en 2002-2003. Ainsi, l'ensemble des 181 concepts de franchise étudiés totalise 99 400 franchisés à travers le monde, dont 5 715 au Québec. À partir de ces données, nous estimons que les revenus annuels totaux des franchisés québécois étaient de 2 844 millions de dollars¹⁴.

Le développement du franchisage au Québec

L'utilisation du franchisage au Québec est mieux connue et mieux maîtrisée depuis quelques années¹⁵. En effet, 62% des concepts étudiés ont plus de 10 ans d'existence et environ 67% appartiennent à des groupes commerciaux ou à des franchiseurs détenant un portefeuille de concepts. Par exemple, le Groupe MTY, entreprise spécialisée en chaînes de restauration rapide, compte 11 concepts, dont La Crémère, Tiki-Ming, Croissant Plus, Au Vieux Duluth Express, etc. Cette stratégie leur permet d'étendre leurs points de vente partout au Canada pour occuper une large part de marché. Le tableau 1 présente une répartition en pourcentage des concepts de franchise étudiés selon l'année de vente de la première franchise au Québec.

Tableau 1

Répartition des concepts de franchise étudiés selon l'année de vente de la première franchise au Québec

ANNÉE DE VENTE	POURCENTAGE
1999-2003	11
1994-1998	27
1989-1993	20
1984-1988	17
1979-1983	16
1974-1978	2
1969-1973	2
1964-1968	3
1963 et avant	2
Total	100

En observant la répartition des concepts selon l'année de vente de la première franchise au Québec, on constate que 11% des concepts de franchise ont fait leur apparition au Québec lors des cinq dernières années. De plus, la période de 1994 à 1998 marque l'arrivée de 27% des nouveaux concepts de franchise au Québec. Cette période est d'ailleurs la plus importante en ce qui concerne l'arrivée ou la création de concepts de franchise au Québec.





La validation des concepts de franchise

En théorie, afin d'assurer des rapports harmonieux entre un franchiseur et les franchisés, il est d'usage que le franchiseur teste préalablement son concept de franchise et démontre, par le fait même, son efficacité avant de mettre sur pied un réseau de franchisés. Nous appelons ce processus «la validation du concept de franchise». On évalue cette validation du concept de franchise en considérant l'année de vente de la première franchise par rapport à l'année de constitution du franchiseur. Toutefois, en pratique, l'année de vente d'une première franchise, pour plus de 40% des concepts de franchise, est la même que celle de la création du franchiseur. On présume donc que ces derniers ne testent pas leur concept de franchise. Le tableau 2 nous présente les résultats.

Tableau 2

Répartition des concepts de franchise selon la durée de la validation

NOMBRE D'ANNÉES DE TEST DU CONCEPT DE FRANCHISE	POURCENTAGE
Moins d'un an	44
1 à 5	37
6 à 10	10
11 et plus	9
Total	100

En fait, la majorité des franchiseurs qui testent leurs concepts de franchise le font pendant une période de un à cinq ans. Nous considérons qu'il y a un lien entre le secteur d'activité et la durée de la validation du concept de franchise. En effet, il apparaît que les franchiseurs évoluant dans certains secteurs d'activité, dont les services administratifs et de soutien ainsi que le commerce de détail, seraient moins enclins à tester leur concept de franchise. Cette situation pourrait s'expliquer par la connaissance, de la part du franchiseur, des forces et faiblesses propres à son secteur d'activité et par sa maîtrise des rudiments du franchisage. L'arrivée au Québec de nouvelles franchises maîtresses¹⁶ se veut une autre explication de cette situation.

La durée initiale des contrats de franchise

Par ailleurs, en ce qui a trait à la durée initiale des contrats de franchise, on observe une grande diversité de pratiques. Dans 47% des cas, la durée initiale du contrat de franchise se situe entre 6 et 10 ans. Cependant, pour 39% des concepts de franchise, la durée initiale du contrat est d'au plus cinq ans. Seulement 1% des concepts de franchise stipulent une durée initiale du contrat de franchise de 20 ans ou plus. En fait, la durée du contrat est liée au secteur d'activité. Par exemple, dans le secteur de l'hébergement des voyageurs, la durée des contrats de franchise est plus longue. Ainsi, 80% des concepts de franchise exigeant une durée initiale du contrat de 20 ans et plus se retrouvent dans ce secteur d'activité. Évidemment, l'importance de l'investissement que font les franchisés pour acquérir un concept de franchise est un facteur clé.





Tableau 3

Répartition des concepts de franchise selon la durée initiale du contrat

DURÉE INITIALE (ANNÉES)	POURCENTAGE
0 à 5	39
6 à 10	47
11 à 15	3
16 à 20	10
21 et plus	1
Total	100

Par ailleurs, la durée des contrats de franchise de 20 ans ou plus était plus souvent utilisée par le passé. Une compilation de données sur la durée des contrats de franchise d'un répertoire édité en 1995¹⁷ révèle qu'à cette époque, la durée des contrats de plus de 10% des concepts de franchise était égale ou supérieure à 20 ans, alors qu'aujourd'hui, ce pourcentage n'est que de 1%.

De ce fait, il semblerait ainsi que la durée des contrats de franchise soit de plus en plus courte et se standardise de plus en plus vers des termes maximaux de cinq ou 10 ans. Cette situation pourrait, entre autres, s'expliquer par la vitesse du changement de l'environnement commercial au Québec. En effet, une étude réalisée par le Conseil national sur le franchisage et le partenariat (CNFP)¹⁸ mentionne que la vitesse sans cesse croissante du changement est un défi important pour les franchiseurs. Ainsi, les changements de plus en plus rapides dans les habitudes de consommation seraient un facteur qui obligerait les franchiseurs à adapter leurs «recettes commerciales» en fonction des besoins du marché¹⁹, et ce, de plus en plus fréquemment, d'où la nécessité de conclure des contrats initiaux de franchise de plus courte durée.





Les sièges sociaux ou bureaux régionaux des franchiseurs

En ce qui concerne l'emplacement géographique du siège social ou des bureaux régionaux²⁰ des franchiseurs, 67% des concepts de franchise ont l'un ou l'autre des établissements de ce type au Québec.

Tableau 4

Répartition en pourcentage des concepts de franchise selon l'emplacement du siège social ou d'un bureau régional accessible et la taille du réseau de franchisés

SITUATION GÉOGRAPHIQUE DU SIÈGE SOCIAL OU DU BUREAU RÉGIONAL LE PLUS ACCESSIBLE	TAILLE DE L'ENSEMBLE DU RÉSEAU DE FRANCHISÉS				
	1 À 20	21 À 40	41 À 60	PLUS DE 60	TOTAL
Québec	27	12	5	23	67
Ailleurs au Canada	1	2	2	23	28
Autres	1	0	0	4	5
Total	29	14	7	50	100

Ainsi, 86% des concepts de franchise ayant leur siège social ou un bureau régional au Québec se répartissent surtout entre quatre régions administratives. La région de Montréal domine largement les autres régions.

Tableau 5

Répartition des concepts de franchise selon la région administrative du siège social ou du bureau régional le plus accessible

RÉGION ADMINISTRATIVE	POURCENTAGE
Montréal	49
Laval	15
Monterégie	13
Capitale-Nationale	9
Autres régions du Québec	14
Total	100

Par ailleurs, 33% des concepts de franchise actifs au Québec n'ont pas leur siège social ni de bureau régional au Québec. Dans 80% de ces cas, il s'agit de concepts de franchise ayant de grands réseaux de franchisés (plus de 60 franchisés), et dont 86%²¹ ont leur siège social ou un bureau régional en Ontario. Cette situation pourrait s'expliquer par le nombre de franchisés établis au Québec. En effet, on constate une relation entre les sièges sociaux et le pourcentage de franchisés québécois. Par ailleurs, dans 83% des cas, lorsqu'il y a plus de 20 franchisés québécois, le franchiseur a un siège social ou un bureau régional au Québec. Le secteur d'activité est également lié à la situation géographique du siège social ou du bureau régional. Ainsi, les concepts de franchise du secteur du commerce de détail semblent moins enclins à ouvrir un bureau régional ou un siège social au Québec.





Les secteurs d'activité du franchisage au Québec

On retrouve des concepts de franchise dans au moins 16 secteurs d'activité. Le secteur des «établissements de restauration à service restreint» est le plus important secteur et détient la plus grande part du nombre total des concepts de franchise que l'on retrouve au Québec, soit 22%. Il est suivi de très près par le secteur du «commerce de détail» avec 21% des concepts de franchise. En additionnant le secteur «des établissements de restauration à service restreint» à celui des «restaurants à service complet», on observe que l'industrie de la restauration représente plus du tiers (35%) de tous les concepts de franchise actifs au Québec.

Tableau 6

Répartition des concepts de franchise actifs au Québec et des franchisés québécois selon les principaux secteurs d'activité

SECTEUR D'ACTIVITÉ	POURCENTAGE DES CONCEPTS DE FRANCHISE	POURCENTAGE DE FRANCHISÉS QUÉBÉCOIS
Établissements de restauration à service restreint	22	28
Commerces de détail	21	16
Services administratifs et de soutien	14	9
Restaurants à service complet	13	8
Hébergement des voyageurs	6	2
Réparation et entretien	8	15
Services de location et location à bail	3	7
Services personnels et services de blanchissage	3	10
Services professionnels, scientifiques et techniques	2	1
Autres	9	6
Total	100	100

De plus, on remarque que la répartition des concepts de franchise est différente de celle des franchisés. En effet, le secteur des «établissements de restauration à service restreint», qui représente 22% des concepts de franchise, comporte la plus grande proportion de franchisés québécois, soit 28%. Il semble que le secteur d'activité segmente fortement les différents concepts de franchise étudiés. En effet, qu'il s'agisse de la validation du concept de franchise, de la durée du contrat, de la présence au Québec du siège social de l'entreprise ou d'un bureau régional, du nombre d'employés par franchisé, du pourcentage de franchisés québécois, du chiffre d'affaires moyen par établissement franchisé, le secteur d'activité influence ces éléments.





Les réseaux de franchisés

On évalue l'ensemble d'un réseau de franchisés selon le nombre total de franchisés, et ce, indépendamment de leur emplacement, que ce soit au Québec ou ailleurs. Par exemple, Chez Cora Déjeuners compte un réseau de 64 franchisés. Le prochain tableau nous présente les données. Nous y notons que 36% des concepts de franchise au Québec ont un réseau de 1 à 30 franchisés, tandis que 28% ont un réseau de 181 franchisés et plus.

Tableau 7

Répartition des concepts de franchise selon l'ensemble des établissements franchisés

NOMBRE D'ÉTABLISSEMENTS FRANCHISÉS	POURCENTAGE
1 à 30	36
31 à 60	13
61 à 90	11
91 à 120	5
121 à 150	3
151 à 180	3
181 et plus	28
Total	100

Le tableau 8 nous montre les réseaux de franchisés établis au Québec. Ainsi, en considérant uniquement les franchisés québécois, on remarque la prédominance des réseaux de petite taille.

Tableau 8

Répartition des concepts de franchise selon le nombre d'établissements franchisés établis au Québec

NOMBRE D'ÉTABLISSEMENTS FRANCHISÉS AU QUÉBEC	POURCENTAGE
1 à 10	43
11 à 20	19
21 à 30	13
31 à 40	5
41 à 50	3
51 à 60	2
61 et plus	15
Total	100

En effet, plus de la moitié (62%) des concepts ont au plus 20 franchisés québécois. Plus précisément, 43% des concepts de franchise ont un réseau de moins de 11 franchisés québécois et 15% ont un réseau de plus de 60 franchisés québécois. En fait, on remarque une relation entre la taille du réseau de franchisés québécois et la taille du réseau de franchisés hors du Québec.



Tableau 9

Répartition en pourcentage des concepts selon la taille des réseaux de franchisés au Québec et des franchisés à l'extérieur du Québec

TAILLE DES RÉSEAUX DE FRANCHISÉS HORS DU QUÉBEC	TAILLE DES RÉSEAUX DE FRANCHISÉS AU QUÉBEC					TOTAL DES FRANCHISÉS
	1 À 20 FRANCHISÉS	21 À 40 FRANCHISÉS	41 À 60 FRANCHISÉS	PLUS DE 60 FRANCHISÉS		
Aucun franchisé	19	7	2	4	32	
1 à 20 franchisés	11	5	1	7	24	
21 à 40 franchisés	3	1	1	0	4	
41 à 60 franchisés	3	0	1	0	3	
Plus de 60 franchisés	26	5	2	4	37	
Total des franchisés	61	18	6	15	100	

Ce tableau compare la taille des réseaux de franchisés québécois à celle des réseaux de franchisés établis à l'extérieur du Québec, et ce, pour les 181 concepts étudiés. On observe que 32% des concepts étudiés n'ont pas de franchisés à l'extérieur du Québec. En d'autres termes, près du tiers des concepts de franchise se limitent au marché québécois. Cette situation peut s'expliquer par la petite taille des réseaux de franchisés ainsi que par la présence de concepts créés spécifiquement pour le Québec. En effet, la particularité socioculturelle de la province est propice à l'émergence de concepts exclusifs mieux adaptés à la demande des consommateurs québécois. Par exemple, le Groupe Forzani, l'un des plus importants réseaux canadiens de détaillants d'articles de sport, utilise cette stratégie avec les concepts de Sports Experts, d'Atmosphère et d'Econosports. En contrepartie, d'autres concepts du Groupe Forzani, comme Intersport, s'étendent à l'ensemble du marché canadien.

De plus, 19% des concepts de franchise ont un réseau de 1 à 20 établissements franchisés au Québec et aucun à l'étranger. Une grande proportion des concepts semble cibler une clientèle exclusivement québécoise (32% n'ont aucun franchisé hors du Québec). En fait, la taille du réseau de franchisés québécois est, entre autres, liée à l'année de vente de la première franchise au Québec. Dans ce contexte, en considérant la taille du réseau de franchisés québécois des concepts de franchise vendus durant la période de 1994 à 1998 (période pendant laquelle 27% des concepts de franchise étudiés ont été créés ou ont été implantés au Québec), on constate que la moitié de ces concepts de franchise ont un réseau de moins de 10 franchisés québécois, d'où l'hypothèse que ces réseaux sont petits, entre autres parce que les concepts de franchise sont relativement nouveaux.

Par ailleurs, on observe au tableau 9 qu'il existe également des concepts très actifs à l'extérieur du Québec. En effet, 37% ont plus de 60 franchisés à l'extérieur de la province²². Ainsi, il apparaît que plus du tiers des concepts de franchise au Québec ont un réseau largement développé à l'extérieur de ses frontières. Le concept de franchise Subway est un exemple de cette situation.





Par conséquent, en considérant la taille des réseaux de franchisés, on distingue deux types de concepts. Le premier est constitué de concepts uniquement vendus au Québec, et le second est composé de concepts présents au Québec, mais qui sont également très répandus à l'extérieur de la province. Ce constat nous amène à examiner l'emplacement des réseaux de chacun des concepts. Pour ce faire, nous évaluons la proportion québécoise du réseau de franchisés. Le tableau 10 présente les résultats.

Tableau 10

Répartition en pourcentage des concepts de franchise selon l'ensemble des franchisés et la proportion des franchisés établis au Québec

TAILLE DE L'ENSEMBLE DES RÉSEAUX DE FRANCHISÉS	POURCENTAGE DES RÉSEAUX DE FRANCHISÉS AU QUÉBEC							TOTAL
	0 À 10%	10 À 30%	30 À 50%	50 À 70%	70 À 90%	90 À 100%		
1-20	1	0	2	4	2	20	28	
21-40	2	1	0	2	3	8	14	
41-60	2	1	1	2	0	2	7	
61-80	2	0	0	1	2	6	10	
81-100	1	1	1	0	1	2	4	
101-120	1	1	0	0	0	0	2	
121-140	1	0	0	0	0	2	3	
141-160	1	1	1	0	0	0	2	
161-180	1	1	0	0	0	0	2	
181-200	2	0	0	0	0	0	2	
201 et plus	22	2	0	1	0	1	26	
Total	35	7	3	8	7	40	100	

Ce tableau montre l'importance du marché québécois quant au nombre d'établissements franchisés pour chacun des concepts de franchise étudiés qui distingue deux pôles. En effet, 40% des concepts concentrent principalement leurs réseaux sur le territoire québécois, tandis que 35% ont beaucoup plus de franchisés à l'extérieur du Québec. Pour ces derniers, parmi lesquels on retrouve notamment Burger King et Golf USA, le marché québécois ne représente pas une cible prédominante, puisque les franchisés ne correspondent qu'à au plus 10% de l'ensemble du réseau de franchisés.

Les recettes moyennes des franchisés

En ce qui concerne le chiffre d'affaires moyen par établissement franchisé, 28% des franchisés ont un chiffre d'affaires moyen inférieur à 500 000\$, tandis que 9% ont des revenus moyens supérieurs à 1 000 000\$.



**Tableau 11***Répartition des concepts selon le chiffre d'affaires moyen des franchisés en 2002*

CHIFFRE D'AFFAIRES EN DOLLARS EN 2002	POURCENTAGE
0 à 250 000	14
250 001 à 500 000	14
500 001 à 750 000	3
750 001 à 1 000 000	6
1 000 000 et plus	9
n.d.	54
Total	100

Les revenus des franchisés sont fortement liés au secteur d'activité²³. On constate que les franchisés qui œuvrent dans le secteur d'activité *hébergement des voyageurs* enregistrent le chiffre d'affaires moyen par établissement le plus élevé.

Tableau 12*Classement du chiffre d'affaires moyen par établissement franchisé selon le secteur d'activité*

SECTEUR D'ACTIVITÉ	CHIFFRE D'AFFAIRES MOYEN PAR ÉTABLISSEMENT FRANCHISÉ EN DOLLARS
Hébergement des voyageurs	2 200 000
Restaurants à service complet	982 700
Services administratifs et services de soutien	650 000
Réparation et entretien	585 000
Autres services	525 000
Commerce de détail	495 000
Établissements de restauration à service restreint	400 000
Services personnels et services de blanchissage	175 000
Services de location et de location à bail	100 000
Services professionnels, scientifiques et techniques	70 000

Les services professionnels, scientifiques et techniques ont le chiffre d'affaires le moins important. Par ailleurs, l'analyse de données secondaires révèle, en général, que des investissements plus élevés engendrent de plus grands revenus. Ainsi, un franchisé d'une chaîne hôtelière qui a forcément investi de fortes sommes générera plus de revenus qu'un autre franchisé ayant choisi un concept de franchise dans le secteur des services professionnels.

Les engagements financiers initiaux des franchisés

Lors de l'achat d'une franchise, un franchisé devra respecter certains engagements financiers initiaux prescrits par le franchiseur. Habituellement, le plus important de ces engagements est la participation financière personnelle, communément appelée mise de fonds personnelle, que devra souscrire l'éventuel franchisé pour acquérir une franchise. L'éventuel franchisé complètera normalement son montage financier auprès d'une institution financière. Par ailleurs, certaines banques ont des programmes de financement prénégociés avec plusieurs réseaux de franchises²⁴. Selon une pratique d'affaires usuelle en franchisage, le franchisé devra s'engager à verser au





franchiseur un droit de franchise. Le versement de ce droit permet au franchisé d'utiliser la recette commerciale du franchiseur. Le paiement d'un droit de franchise se veut ainsi un deuxième engagement financier initial non négligeable à assumer par le franchisé.

Alors, en considérant l'investissement total moyen²⁵ des concepts de franchise observés, ce sont 23% des concepts de franchise qui requièrent un investissement total moyen de moins de 50 000 \$.

Tableau 13

Répartition des concepts de franchise selon l'investissement total moyen exigé par le franchiseur

INVESTISSEMENT TOTAL MOYEN EN DOLLARS	POURCENTAGE
Moins de 50 000	23
50 001 à 100 000	11
100 001 à 150 000	13
150 001 à 200 000	17
200 001 à 300 000	12
300 001 à 400 000	6
400 001 à 600 000	4
600 001 à 800 000	3
800 001 à 1 000 000	3
Plus de 1 000 000	8
Total	100

Néanmoins, 36% des concepts de franchise requièrent un investissement total moyen de plus de 200 000 \$ et 8% un investissement total moyen de plus d'un million de dollars. Il semble que l'importance de l'investissement total moyen exigé par le franchiseur varie selon le secteur d'activité. En effet, 80% des franchiseurs du secteur de l'hébergement des voyageurs ont tendance à exiger un investissement total moyen de plus d'un million de dollars²⁶.

Par contre, 12% des franchiseurs n'exigent aucune mise de fonds personnelle pour l'acquisition d'un concept de franchise.

Tableau 14

Répartition des concepts de franchise selon la mise de fonds personnelle exigée par le franchiseur en 2002

MISE DE FONDS PERSONNELLE EN DOLLARS	POURCENTAGE
Aucune	12
0 à 50 000	36
50 000 à 100 000	33
100 001 à 150 000	4
150 001 à 200 000	1
200 001 à 250 000	3
250 001 à 300 000	1
300 001 à 350 000	1
350 001 et plus	9
Total	100





De plus, 81% des franchiseurs demandent moins de 100 000\$ de mise de fonds personnelle pour l'acquisition d'un concept de franchise. En fait, 67% des franchiseurs demandent une mise de fonds personnelle équivalant à moins de 40% de l'investissement total moyen requis, tandis que 5% exigent que cette mise de fonds corresponde à la totalité de l'investissement moyen requis²⁷. Par ailleurs, le secteur d'activité dans lequel œuvre le franchiseur ne semble pas influencer sur la mise de fonds demandée.

De plus, la très vaste majorité des franchiseurs demandent un droit de franchise, c'est-à-dire un montant payé par l'éventuel franchisé pour pouvoir utiliser le savoir-faire commercial du franchiseur, sa marque de commerce, etc. Le droit de franchise est habituellement un montant fixe qui n'est exigé qu'une seule fois pendant la durée du contrat. Toutefois, 15% des franchiseurs n'exigent pas que les franchisés paient un droit de franchise.

Tableau 15

Répartition des concepts de franchise selon le droit de franchise exigé par le franchiseur

DROIT DE FRANCHISE EN DOLLARS	POURCENTAGE
Aucun	15
0 à 10 000	13
10 001 à 20 000	12
20 001 à 30 000	31
30 001 à 40 000	12
40 001 et plus	10
n.d. et variable	7
Total	100

Ainsi, le droit de franchise est d'au plus 10 000\$ pour 28% des concepts de franchise, se situe entre 20 000\$ et 30 000\$ pour 31% et est d'au plus 40 000\$ pour 83% des concepts de franchise.

Les engagements financiers en cours d'activité des franchisés

En cours d'activité, le franchisé a différents engagements financiers à respecter à l'égard de son franchiseur, dont les redevances, les contributions publicitaires et parfois d'autres frais. Concernant les redevances à verser au franchiseur, calculées en fonction du chiffre d'affaires à l'aide d'un taux, aucune redevance n'est exigée pour 9% des concepts de franchise, le taux de redevance est d'au plus 5% pour 60% des concepts de franchise et il est supérieur à 10% pour 1% des concepts de franchise.



**Tableau 16***Répartition des concepts de franchise selon le taux de redevance*

TAUX DE REDEVANCE EN POURCENTAGE	POURCENTAGE
Aucun	9
> 0 à 5	51
> 5 à 10	27
> 10	1
n.d.	12
Total	100

Par ailleurs, aucune contribution publicitaire n'est exigée dans 21 % des cas et une contribution publicitaire variant entre 1 % et 3 % du chiffre d'affaires est exigée dans 50 % des concepts de franchise.

Tableau 17*Répartition des concepts de franchise selon la contribution publicitaire*

CONTRIBUTION PUBLICITAIRE EN POURCENTAGE	POURCENTAGE
Aucun	21
0 à 1	11
1 à 2	26
2 à 3	24
4 et plus	6
n.d. et variable	12
Total	100

Précisons que la contribution publicitaire remise au franchiseur est habituellement utilisée pour le bénéfice général du réseau. Le franchisé devra lui-même pourvoir, à ses frais, à sa propre publicité sur son territoire. Par ailleurs, le taux de contribution publicitaire peut sensiblement varier selon le groupe stratégique auquel se rattachent les concepts de franchise. La notion de groupe stratégique est abordée ultérieurement dans l'étude.

Par ailleurs, il est d'usage que les franchiseurs exigent d'autres frais supplémentaires des franchisés. Ces sommes peuvent notamment servir à financer des activités de formation que donne le franchiseur à ses franchisés ou aux employés de ces derniers.

Finalement, Me Jean H. Gagnon, expert reconnu en matière de franchisage, évoque une réalité bien présente dans le domaine du franchisage qui peut permettre au franchiseur d'obtenir des revenus additionnels. Elle consiste en la perception par les franchiseurs de ristournes et escomptes versés par des fournisseurs pour les achats de produits et services effectués en commun par les franchisés. Ces ristournes et escomptes, souvent calculés sur l'ensemble des achats des franchisés du réseau, sont généralement versés au franchiseur et conservés par ce dernier. Cette situation constitue donc une forme de frais additionnels indirects. Cette question des ristournes et escomptes constitue d'ailleurs l'un des éléments sensibles de la relation entre plusieurs franchiseurs et leurs franchisés, surtout dans les cas où le franchiseur abuse de cette situation afin d'exiger de ses fournisseurs des ristournes importantes, qui ont pour effet d'accroître le prix auquel les franchisés doivent se procurer certains produits et services.



LA DYNAMIQUE CONCURRENTIELLE DES CONCEPTS DE FRANCHISE AU QUÉBEC

La constitution de groupes stratégiques

Les caractéristiques du franchisage montrent que cette méthode d'affaires suit des préceptes qui lui sont propres. Cependant, elles ne permettent pas de dégager une vision globale propice à l'identification d'enjeux et de stratégies concurrentielles. Il est donc intéressant de chercher à définir des groupes stratégiques²⁸ de concepts de franchise. La constitution de tels groupes permettra d'approfondir notre perception de la dynamique du franchisage au Québec et d'en saisir le rôle au sein de l'économie québécoise.

La définition de groupes stratégiques s'appuie sur des caractéristiques que l'on associe au franchisage. En effet, étant donné que le franchisage est une méthode d'affaires permettant de mettre sur pied des réseaux d'établissements franchisés pour prendre une plus grande part de marché, on peut considérer les caractéristiques de ces réseaux. Il en ressort que plus le nombre d'établissements franchisés d'un réseau est élevé et plus le territoire qu'il dessert est vaste, plus il devrait générer des retombées économiques. Ainsi, la composition des groupes stratégiques est établie suivant une segmentation comprenant deux variables, soit l'emplacement et la taille du réseau de franchisés²⁹.

L'emplacement des réseaux de franchisés

L'emplacement d'un réseau de franchisés est déterminé par le pourcentage de franchisés québécois par rapport à l'ensemble du réseau de franchisés. Par exemple, le réseau d'un concept de franchise étant composé exclusivement de franchisés québécois sera uniquement situé au Québec, qui sera son marché cible. D'un autre côté, un concept de franchise ayant moins de 10% de franchisés québécois sur l'ensemble de son réseau de franchisés sera ainsi situé dans un plus vaste territoire. Sa clientèle cible est ainsi étendue à plus d'une province ou d'un pays. De ce fait, l'emplacement d'un réseau peut influencer l'impact économique, c'est-à-dire les retombés en revenus et en emplois générés par le réseau.





La taille des réseaux de franchisés

La taille du réseau de franchisés s'évalue selon le nombre total d'établissements franchisés. Selon les études menées par le ministère du Commerce des États-Unis (1988), par Julian et Castrogiovanni (1995), par Lafontaine et Shaw (1998), etc., il semble que les réseaux de moins de 20 franchisés sont considérés comme petits et que ceux de plus de 50 franchisés sont perçus comme étant grands³⁰.

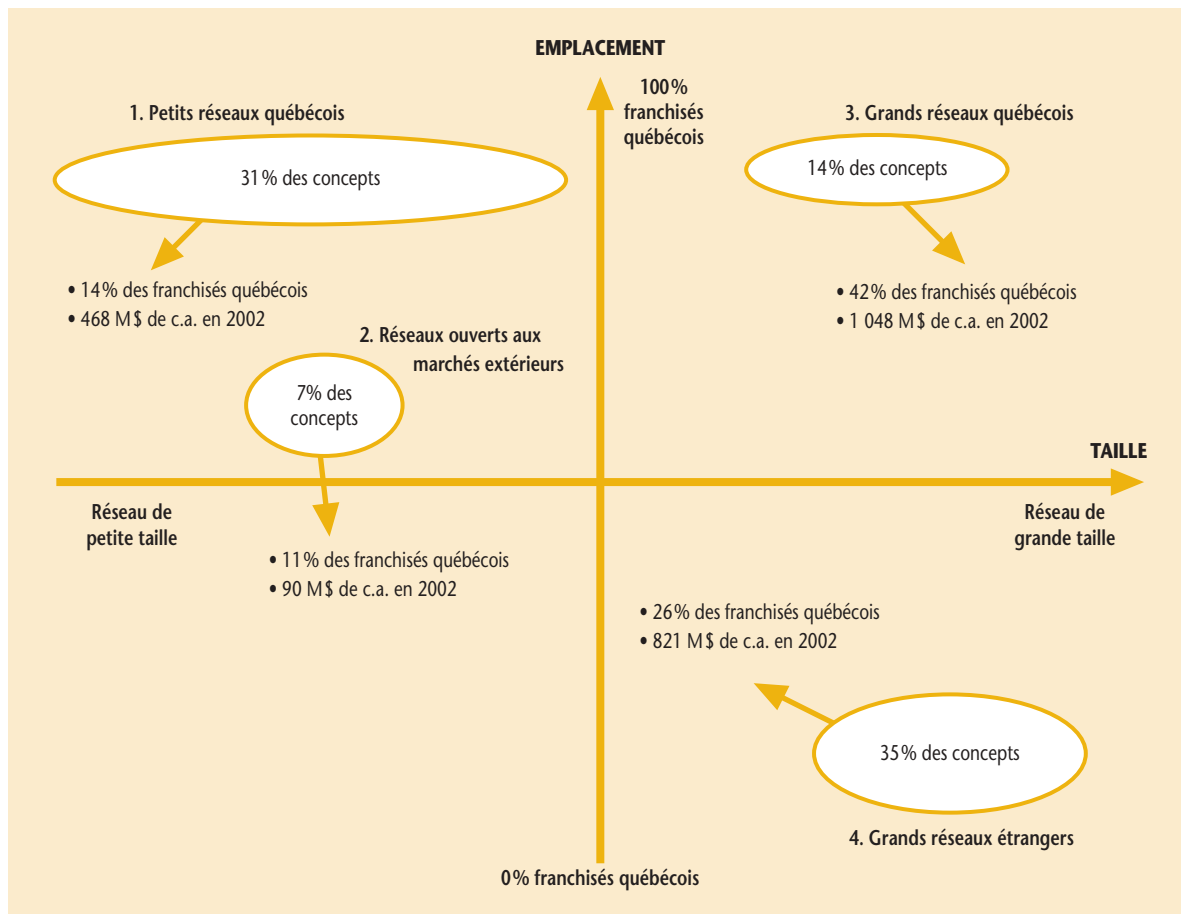
Ainsi, en considérant les particularités de ces réseaux, on identifie quatre grands groupes stratégiques qui semblent adopter des comportements concurrentiels spécifiques. Ces groupes représentent, au total, 87% des concepts de franchise étudiés. Ce sont: 1) des concepts de franchise centrés sur le Québec et dont les réseaux de franchisés sont de petite taille et de taille moyenne; 2) des concepts de franchise ayant des réseaux de franchisés de petite taille et de taille moyenne et dont 20% à 40% des franchisés sont à l'extérieur du Québec; 3) des concepts de franchise dont les réseaux de franchisés, principalement situés au Québec, sont de grande taille, et 4) des concepts de franchise dont les réseaux de franchisés, essentiellement établis à l'extérieur du Québec, sont de grande taille. Par ailleurs, 13% des concepts de franchise étudiés ne semblent pas posséder les particularités spécifiques de l'un ou l'autre de ces groupes.





Figure 3

Carte des groupes stratégiques des concepts de franchise actifs au Québec





Groupe 1: les petits et moyens réseaux de franchisés québécois

Ce premier groupe de concepts de franchise représente 31 % des concepts étudiés et est constitué, en très grande majorité, de franchisés québécois. Plus précisément, cette catégorie se compose de concepts tels que Café Dépot, Muffin Plus, les boutiques Micro-Bytes, etc., qui œuvrent principalement dans les secteurs de la restauration (53 %) et du commerce de détail (21 %). Malgré le grand nombre de ces concepts de franchise, ce groupe ne représente que 14 % des franchisés québécois et un chiffre d'affaires, en 2002, de 468 millions de dollars.

D'emblée, on remarque que 16 % des concepts de franchise de ce segment ont moins de cinq ans d'existence et qu'environ 41 % appartiennent à des groupes ou des franchiseurs qui gèrent des portefeuilles de concepts. Ce groupe stratégique est celui ayant les concepts de franchise les plus récents sur le marché québécois. Il est donc sujet à une forte concurrence commerciale. Plusieurs documents soulignent la férocité de la concurrence dans cette catégorie³¹ de franchisés.

La petite taille des réseaux d'établissements peut rendre les franchisés plus vulnérables à la concurrence internationale. On peut donc supposer que la stratégie de développement de certains franchiseurs s'appuie sur une diversification des concepts d'un même secteur d'activité. En d'autres termes, un franchiseur met en marché plusieurs concepts de franchise afin d'augmenter ses parts marché, voire de le saturer pour empêcher l'entrée de nouveaux concurrents. Selon Me Jean H. Gagnon, cette stratégie peut s'avérer dangereuse. En effet, elle peut entraîner une certaine dilution des ressources et énergies du franchiseur qui met sur pied plusieurs concepts de franchise plutôt que de consacrer ces ressources et énergies au développement et à l'amélioration d'un seul concept. Ainsi, certains réseaux qui avaient adopté une telle stratégie l'ont par la suite abandonnée. On se rappellera Les Rôtisseries St-Hubert Itée, qui, à la fin des années 1980, avait lancé un deuxième concept, soit Pastelli, et l'a abandonné quelques années plus tard. De la même façon, La Cage aux Sports a lancé, au début des années 1990, le concept Rocky's, puis l'a délaissé par la suite.

On constate que 63 % des concepts de franchise de ce groupe stratégique investissent de 1 % à 3 % de leur chiffre d'affaires en contribution publicitaire. En fait, ces concepts de franchise enregistrent le plus fort pourcentage de contribution publicitaire de tous les groupes étudiés. Cette pratique leur permet d'obtenir une visibilité soutenue auprès des consommateurs, et ce, malgré la faible taille de leur réseau. Elle assure une plus forte présence sur le territoire québécois et constitue une barrière face à la concurrence étrangère. En contrepartie, la majorité, soit 71 %, remettent 5 % ou moins de leur chiffre d'affaires en redevances à leurs franchiseurs.





Groupe 2: les réseaux ouverts aux marchés extérieurs

Ce groupe représente 7% de l'ensemble des concepts de franchise étudiés. On y retrouve des concepts de franchise établis dans des niches spécifiques telles que les restaurants Bâton Rouge et les magasins Panda. Ceux-ci se répartissent principalement dans les secteurs de la restauration (50%) et du commerce de détail (33%). En général, ils offrent un produit spécialisé (chaussures pour enfants, repas végétariens, régimes amaigrissants, etc.) à une clientèle ciblée. Ce groupe de 624 établissements franchisés, soit 11% des franchisés québécois, a réalisé, en 2002, un chiffre d'affaires estimé à 90 millions de dollars.

Il semble que les concepts de franchise de ce groupe aient trouvé très rapidement des occasions de prendre de l'expansion dans les régions limitrophes du Québec. En effet, ce qui caractérise ce groupe, c'est sa propension à se développer à l'extérieur du Québec³². Il se pourrait que l'adaptabilité plus grande de ces concepts de franchise leur permette de ne pas se restreindre uniquement au territoire québécois. À ce titre, on constate que l'ensemble de ces concepts de franchise ont, soit un siège social ou un bureau régional au Québec et que 91% d'entre eux ont commencé leurs opérations sur le marché québécois avant 1999. La récente introduction de ces concepts de franchise dans le marché québécois pourrait expliquer la petite taille des réseaux de franchisés. Par ailleurs, le développement du réseau de franchisés à l'étranger semble nécessiter un financement important, puisque 46% de ces concepts exigent un investissement de plus de 200 000\$. Toutefois, les redevances et la contribution publicitaire sont plus faibles que pour les autres groupes stratégiques.





Groupe 3: les grands réseaux de franchisés québécois

Ce groupe représente 14% de l'ensemble des concepts de franchise étudiés. Les réseaux de franchisés de ce segment se répartissent dans plusieurs secteurs d'activité: 27% dans l'industrie de la restauration, 15% dans la réparation et l'entretien, 15% dans la location et 15% dans le commerce de détail. Nous y retrouvons les restaurants Mikes, les Nettoyeurs Daoust, les Cafés Bistros Van Houtte, la chaîne de Lavoirs Maytag, Comme Chez Soi, etc. Ce groupe se caractérise par son grand nombre de franchisés québécois, soit 2 427 établissements et 42% des franchisés. On évalue d'ailleurs leur chiffre d'affaires, en 2002, à 1 048 millions de dollars. Ce groupe a donc un important impact économique au Québec.

Les concepts de franchise de cette catégorie sont très présents dans le quotidien des consommateurs québécois. À cet effet, un récent sondage de Saine Marketing - Les Affaires avance que 50% des commerces jouissant de la plus grande notoriété spontanée dans la grande région de Montréal sont d'origine québécoise³³. Plusieurs concepts de franchise de ce groupe paraissent donc jouir d'une grande notoriété auprès de leur clientèle, et ce, malgré une contribution publicitaire qui semble, à première vue, plus faible que celle des autres groupes stratégiques. Effectivement, on ne recense aucune contribution publicitaire exigée de la part du franchisé pour 42% des concepts de franchise de cette catégorie. Il semblerait que les franchiseurs de ce groupe combinent dans un seul paiement la contribution publicitaire requise des franchisés et les redevances. Ainsi, plutôt que d'avoir à payer un montant ou un pourcentage distinct pour la contribution publicitaire, le franchisé paie une redevance plus élevée qui comprend sa participation au réseau. De plus, certains grands réseaux de franchisés (Le Groupe Jean Coutu (PJC) inc., par exemple) font plutôt contribuer les fournisseurs de produits à leur publicité. Ainsi, les fabricants des grandes marques de produits vendues dans ces établissements versent des sommes importantes au franchiseur pour que ce dernier puisse réaliser la publicité de son réseau.

En outre, Me Jean H. Gagnon avance que plusieurs franchiseurs de ce groupe stratégique favorisent, avant tout, une stratégie de saturation de marché par la multiplication des points de vente d'un seul concept de franchise. Cette multiplication des points de vente expliquerait, entre autres, leur notoriété, mais aussi la viabilité des concepts de franchise de ce groupe. En fait, les grands franchiseurs mondiaux se sont généralement développés grâce à une stratégie de développement d'un seul concept.

Ainsi, on constate que 77% des concepts de franchise de ce groupe ont plus de 10 ans d'existence. La taille de leurs réseaux de franchisés est donc plus grande. La notoriété des concepts de franchise serait alors plus stable que celle des nouveaux concepts de franchise. En ce sens, les concepts de franchise de ce groupe représentent des exemples à suivre pour les nouveaux réseaux de franchisés québécois³⁴.



Par ailleurs, seulement 15% des concepts de franchise de ce groupe ont entre 10% et 20% de leurs réseaux de franchisés présents sur les marchés extérieurs. Le concept de franchise Chez Cora Déjeuners est un bel exemple d'un concept arrivé à maturité au Québec, avec plus de 50 franchisés, qui a poursuivi son développement dans d'autres provinces canadiennes et qui ne cesse d'y accentuer sa présence. Ce groupe concentre très fortement ses activités au Québec, même si 77% des concepts étudiés ont plus de 10 ans d'existence. En fait, 85% des concepts de franchise ont un réseau de 10 franchisés et moins à l'extérieur du Québec. De plus, 35% de ces concepts n'ont aucun franchisé à l'extérieur du Québec. On peut supposer que plusieurs de ces concepts de franchise sont arrivés à maturité sur le marché québécois. Une étude réalisée par le Conseil national sur la franchisage et le partenariat³⁵ avance que l'expansion des réseaux québécois constitue l'un des plus grands défis auxquels auront à faire face les franchiseurs québécois au cours de la prochaine décennie. Le fait que les réseaux de franchises du Québec aient de la difficulté à se développer à l'extérieur de la province pourrait être le signe d'un manque d'expertise et de ressources financières et humaines. Par ailleurs, l'adaptabilité de certains concepts de franchise serait également un élément à considérer. Par exemple, le secteur des services de blanchisserie est très important dans ce groupe, mais peu présent à l'étranger.





Groupe 4: les grands réseaux de franchisés étrangers

Ce groupe est le plus important agglomérat de concepts de franchise. Il constitue 35% de l'ensemble des concepts étudiés. Les concepts nord-américains que nous y trouvons sont largement répandus: Holiday Inn, Subway, Tim Horton, Radio Shack, etc. De fait, ce segment se caractérise par une petite portion de leurs franchisés établis au Québec. Effectivement, 62% de ces réseaux ont entre 1 et 10 établissements franchisés au Québec³⁶ et œuvrent principalement dans les secteurs des services administratifs (30%), de la restauration (19%) et du commerce de détail (16%). De plus, malgré le grand nombre de concepts de franchise qu'il représente, ce groupe ne comprend que 26% des franchisés québécois, dont le chiffre d'affaires total, en 2002, a atteint 821 millions de dollars.

Environ 75% des concepts de franchise étudiés exigent des contributions publicitaires. Cela rend alors le groupe très visible auprès des consommateurs, et ce, malgré leur arrivée relativement récente au Québec. En effet, près de 91% des concepts de ce groupe ont plus de cinq ans d'existence. La plupart appartiennent à des franchiseurs nord-américains. À ce titre, seulement 25% des concepts de ce groupe ont un siège social ou un bureau régional au Québec. La petite taille relative de leur réseau au Québec en serait la cause. Effectivement, 85% des concepts ouvrent un bureau régional au Québec lorsqu'ils atteignent le nombre de 30 franchisés québécois. Néanmoins, certains grands réseaux ayant plus de 50 établissements au Québec, tels que Burger King, n'ont pas établi de bureau régional au Québec. Cette situation peut être une source de désagrément pour les franchisés québécois qui œuvrent dans un marché particulier. De plus, les redevances qu'exigent les concepts de ce groupe semblent être légèrement plus élevées que celles des autres groupes, puisque 41% des concepts exigent des redevances entre 5% et 10%. Également, l'investissement total moyen exigé est plus élevé, car 45% des concepts nécessitent un financement de plus de 200 000\$.

Les cas exceptionnels

Des concepts étudiés, 13% ne sont pas classifiés dans ces groupes stratégiques. Certains se retrouvent dans de petits groupes en devenir, soit les concepts provenant de l'étranger qui ont de 20% à 40% de leurs réseaux de franchisés au Québec (ceux-ci ont plus de 40 établissements), soit des concepts québécois dont 40% à 60% du réseau se trouve à l'étranger (ces réseaux ont moins de 40 établissements). Ces segments sont petits et totalisent 8% des concepts étudiés.





Tableau 18

Principales caractéristiques des groupes stratégiques

	PETITS ET MOYENS RÉSEAUX QUÉBÉCOIS	RÉSEAUX OUVERTS AUX MARCHÉS EXTÉRIEURS	GRANDS RÉSEAUX QUÉBÉCOIS	GRANDS RÉSEAUX ÉTRANGERS
Concepts étudiés	• 56 concepts, soit 31%	• 13 concepts, soit 7%	• 26 concepts, soit 14%	• 64 concepts, soit 35%
Mise en marché des concepts au Québec	• 84% ont cinq ans et plus d'existence	• 91% ont cinq ans et plus d'existence	• 77% ont 10 ans et plus d'existence	• 91% ont cinq ans et plus d'existence
Secteurs d'activité	• 53% restauration • 21% commerce détail	• 50% restauration • 33% commerce de détail	• 27% restauration • 15% réparation et entretien • 15% location • 15% commerce de détail	• 30% services administratifs • 19% restauration • 16% commerce de détail
Taille de l'ensemble du réseau de franchisés	• 1 à 30 franchisés	• 1 à 30 franchisés	• 60 franchisés et plus	• 60 franchisés et plus
Taille du réseau de franchisés québécois	• 1 à 30 franchisés	• 1 à 30 franchisés	• 60 franchisés et plus	• 62% ont de 1 à 10 franchisés • 9% ont 60 franchisés et plus
Taille du réseau de franchisés hors du Québec	• 86% aucun franchisé	• de 1 à 10 franchisés	• 50% de 1 à 10 franchisés • 35% 0 franchisés	• 60 franchisés et plus
Les franchisés	• 815 franchisés, soit 14%	• 624 franchisés, soit 11%	• 2 427 franchisés, soit 42%	• 1 481 franchisés, soit 26%
Chiffre d'affaires des franchisés	• 468 M \$	• 90 M \$	• 1 048 M \$	• 821 M \$



CONCLUSION

Le présent document avait comme principal objectif de fournir des données quantitatives et qualitatives permettant de mieux comprendre certains aspects de l'univers du franchisage au Québec. Ces données ont été obtenues, entre autres, au moyen d'une étude exploratoire ayant permis l'analyse des concepts de franchise actifs au Québec et de certains aspects de leur mode de fonctionnement. Ainsi, dans un premier temps, on identifie neuf principaux secteurs d'activité qui rallient 91 % des concepts de franchise au Québec. Par ailleurs, en combinant les deux secteurs de la restauration, on constate que cette industrie représente 35 % des concepts de franchise au Québec et 34 % des franchisés québécois, ce qui est non négligeable. On apprend que 43 % des concepts de franchise au Québec sont constitués d'au plus 10 franchisés québécois.

L'étude révèle que deux concepts de franchise sur trois ont soit leur siège social ou un bureau régional au Québec. La région administrative de Montréal aurait, sur son territoire, presque la moitié de ces centres décisionnels. Il semble que les grands réseaux étrangers préfèrent apporter leur soutien aux franchisés de l'Est du Canada à partir de l'Ontario. En effet, on remarque que 86 % des concepts de franchise n'ayant pas leur siège social ni de bureau régional au Québec sont situés en Ontario.

L'exercice permet de dégager des données fiables, qui devraient être utiles aux éventuels franchisés voulant se renseigner sur l'investissement que représente une franchise et même procéder à des analyses comparatives. Concernant les contributions financières initiales, dont l'investissement total moyen, on constate que 62 % des concepts de franchise au Québec nécessitent un investissement d'au plus 200 000 \$, que la mise de fonds personnelle est d'au plus 100 000 \$ pour 65 % des concepts de franchise, qu'il y a un droit de franchise pour 85 % des concepts de franchise et que, dans la quasi-totalité des cas, soit 83 %, le droit de franchise n'excède pas 40 000 \$.

Pour les contributions financières en cours d'activité, on constate un taux de redevance d'au plus 5 % pour 60 % des concepts de franchise et une contribution financière pour la publicité qui varie entre 1 % et 3 %, et ce, pour la moitié des concepts de franchise.

La durée initiale des contrats de franchise, sans tenir compte des options de renouvellement, serait d'au plus 10 ans pour 79 % des concepts de franchise. À cet effet, on estime que, depuis plusieurs années, la durée initiale des contrats de franchise est de plus en plus courte. L'importance, notamment pour les établissements commerciaux, de renouveler leur offre commerciale souvent, soit environ tous les cinq ans, pourrait être un élément de réponse à ce changement observé au fil des ans.





L'analyse des concepts de franchise au Québec a permis d'identifier quatre groupes stratégiques dominants et très différents les uns des autres. Ces groupes de concepts de franchise utilisent différentes stratégies. On pense notamment au groupe stratégique des grands réseaux québécois, qui représente 42% des franchisés québécois qui ont acquis une notoriété reconnue auprès des consommateurs québécois. Le principal défi des concepts de ce groupe sera de prendre de l'expansion ou d'accentuer leur présence dans les régions limitrophes du Québec. Les problèmes qu'ils rencontrent lorsqu'ils veulent percer les marchés étrangers pourraient être dus à un manque d'expertise et de ressources financières et humaines et à une possible difficulté à adapter leur concept de franchise aux réalités d'autres marchés.

Parallèlement, une multitude de concepts de franchise étrangers souhaitent venir s'établir au Québec. La plupart de ces grands réseaux représentent une grande concurrence pour les concepts de franchise québécois. Une proportion de 26% des franchisés québécois sont associés à ceux actuellement présents au Québec. Rien ne porte à croire que ce taux baissera dans les années à venir, puisque 62% de ces concepts ont un réseau de un à 10 franchisés québécois. Ces grands réseaux sont fortement actifs au Québec dans le secteur des services administratifs. Ce type de concepts de franchise pourrait être plus facilement adaptable et exportable au Québec, tandis que d'autres secteurs, dont celui du commerce de détail, le seraient moins.

On remarque que plusieurs des petits réseaux québécois poursuivent actuellement leur expansion au Québec. Par ailleurs, il semblerait que ces concepts soient soumis à une très forte concurrence intérieure et l'éventuelle menace étrangère pèse également sur eux. Concurrence oblige, les concepts de ce groupe utilisent davantage la publicité que les autres groupes stratégiques. Par ailleurs, une donnée intéressante concerne les secteurs de la restauration. En effet, 53% des concepts de franchise de ce groupe sont présents dans cette industrie. Avec cette forte proportion, nous pourrions ainsi assister à l'émergence de concepts de franchise issus du Québec et qui seront constitués d'un réseau non négligeable de franchisés, et ce, dans une industrie actuellement très compétitive. De par la qualité de leurs concepts de franchise, ces éventuels réseaux atténueront, d'une certaine façon, la concurrence étrangère. Parallèlement, on peut prévoir que certains de ces concepts de franchise feront partie du groupe stratégique des grands réseaux québécois dans les prochaines années.

Le dernier groupe stratégique dominant est celui des réseaux québécois ouverts aux marchés étrangers, qui représentent 11% des franchisés québécois. Ces concepts de franchise semblent avoir trouvé une niche stratégique, ce qui explique, en partie et pour certains, leur présence à l'extérieur du Québec. Cependant, tous ne connaissent pas le même succès sur ces marchés étrangers. Ainsi, il est actuellement difficile de statuer sur leur chance de succès, que ce soit à moyen ou à long terme, d'autant plus que la moitié d'entre eux se retrouvent dans une industrie hautement concurrentielle, soit celle de la restauration.



En ce qui concerne les groupes stratégiques, on constate différentes stratégies adoptées par les franchiseurs pour faire évoluer leur concept de franchise. Par exemple, la stratégie de diversification des petits réseaux de franchisés québécois (groupe 1) semble à l'opposé de celle des grands réseaux de franchisés québécois (groupe 3). En considérant que les grandes réussites de franchisage au Québec sont surtout présentes dans le groupe 3, par exemple Les Rôtisseries St-Hubert ou le Groupe Jean Coutu, serait-il avantageux d'inciter les franchiseurs québécois à adopter la stratégie du groupe 3? Existe-t-il une stratégie de développement parfaitement appropriée au contexte québécois? Si oui, quelles en seraient les modalités?



CALCUL DE L'ESTIMATION DU CHIFFRE D'AFFAIRES

Le secteur d'activité est utilisé comme indicateur du chiffre d'affaires moyen des franchisés québécois, étant donné que les tests de corrélation montrent une forte relation entre ces deux variables.

Calcul de l'estimation du chiffre d'affaires total des franchisés québécois pour les concepts étudiés

Chiffre d'affaires total = Somme (Nombre de franchisés/concept) X (chiffre d'affaires moyen/ secteur d'activité)/nombre de franchisés total dans un secteur d'activité.

Tableau des moyennes par secteur d'activité

SECTEUR D'ACTIVITÉ	CHIFFRE D'AFFAIRES/ÉTABLISSEMENT (\$)
Autres services	525 000
Commerce de détail	495 000
Restauration à service restreint	400 000
Hébergement des voyageurs	2 200 000
Réparation et entretien	585 000
Restauration à service complet	982 700
Services administratifs et services de soutien	650 000
Services de location et de location à bail	100 000
Services personnels et services de blanchissage	175 000
Services professionnels, scientifiques et techniques	70 000

Note: Marge d'erreur de la moyenne du chiffre d'affaires par établissement: 10%



RÉSULTATS DES ANALYSES DE CORRÉLATION

Tableau des résultats d'analyse de corrélation

LISTE DES TESTS	RÉSULTATS DE CORRÉLATION
Le secteur d'activité et la situation géographique du siège social (bureau régional)	Oui
Le secteur et le nombre d'années de validation du concept de franchise	Oui
Le secteur et la durée de contrat	Oui
Le secteur et l'investissement total moyen exigé	Oui
Le secteur et le droit de franchise exigé	Oui
Le secteur et la mise de fonds exigée	Non
Le secteur et la contribution financière exigée	Oui
Le secteur et le taux de redevance exigé	Oui
Le secteur et la proportion des franchisés au Québec	Oui
Le secteur et le nombre moyen d'employés par franchisé	Oui
L'année de constitution du franchiseur et la situation géographique du siège social (bureau régional)	Oui
L'année de constitution du franchiseur et la proportion de franchisés au Québec	Non
La taille du réseau de franchisés au Québec et la taille du réseau de franchisés à l'extérieur du Québec	Oui
La taille du réseau de franchisés au Québec et l'ensemble du réseau de franchisés	Oui
La taille du réseau de franchisés au Québec et la proportion du réseau de franchisés au Québec	Oui
La taille du réseau de franchisés au Québec et la présence d'un établissement au Québec	Oui
La taille du réseau de franchisés au Québec et l'année de constitution du franchiseur	Oui
La taille du réseau de franchisés au Québec et l'année de vente du premier concept de franchise au Québec	Oui
La taille du réseau de franchisés au Québec et le nombre d'années de validation du concept de franchise	Non
La taille du réseau de franchisés au Québec et le secteur d'activité	Non
La taille du réseau de franchisés au Québec et l'investissement total moyen exigé	Non

Lorsque la corrélation entre deux variables est positive, cela signifie qu'il y a une relation de dépendance, c'est-à-dire que le résultat d'une variable est susceptible d'influer sur le résultat de l'autre. Inversement, lorsque la corrélation est négative, cela signifie qu'il n'y a pas de relation entre les deux variables.



TABLEAUX COMPARATIFS DES GROUPES STRATÉGIQUES

Les tableaux ci-dessous représentent des données quantitatives pour chaque groupe stratégique que nous avons défini.

Comparaison des investissements moyens exigés selon les groupes stratégiques

	PETITS ET MOYENS RÉSEAUX QUÉBÉCOIS	GRANDS RÉSEAUX QUÉBÉCOIS	RÉSEAUX ÉTRANGERS	RÉSEAUX QUÉBÉCOIS OUVERTS AUX MARCHÉS ÉTRANGERS
0 \$ à 50 000 \$	24%	23%	20%	15%
50 001 \$ à 100 000 \$	11%	23%	8%	8%
100 001 \$ à 150 000 \$	13%	12%	12%	8%
150 001 \$ à 200 000 \$	26%	4%	15%	23%
plus de 200 000 \$	26%	38%	45%	46%

Ce tableau présente l'investissement moyen exigé par les franchiseurs pour l'achat d'un concept de franchise selon les différents groupes stratégiques que nous avons identifiés.

Comparaison des frais publicitaires exigés selon les groupes stratégiques

	PETITS ET MOYENS RÉSEAUX QUÉBÉCOIS	GRANDS RÉSEAUX QUÉBÉCOIS	RÉSEAUX ÉTRANGERS	RÉSEAUX QUÉBÉCOIS OUVERTS AUX MARCHÉS ÉTRANGERS
Aucuns	20%	42%	25%	27%
0% à 1%	9%	4%	16%	36%
Plus de 1% à 2%	39%	17%	22%	27%
Plus de 2% à 3%	24%	38%	37%	9%
Plus de 3%	9%	0%	0%	0%

Ce tableau présente les frais publicitaires exigés par les franchiseurs pour l'achat d'un concept de franchise selon les différents groupes stratégiques que nous avons identifiés.

Comparaison des frais de redevances exigés selon les groupes stratégiques

	PETITS ET MOYENS RÉSEAUX QUÉBÉCOIS	GRANDS RÉSEAUX QUÉBÉCOIS	RÉSEAUX ÉTRANGERS	RÉSEAUX QUÉBÉCOIS OUVERTS AUX MARCHÉS ÉTRANGERS
Aucuns	2%	14%	12%	18%
0% à 5%	69%	57%	45%	73%
5% à 10%	27%	29%	41%	9%
10% et plus	2%	0%	2%	0%

Ce tableau présente les frais de redevances exigés par les franchiseurs pour l'achat d'un concept de franchise selon les différents groupes stratégiques que nous avons identifiés.



DÉFINITION DE L'INVESTISSEMENT TOTAL³⁷

Investissement total

Désigne les sommes requises pour la totalité du projet de franchise.

Ces sommes varieront d'une franchise à une autre, mais comprendront généralement les éléments suivants:

- **fonds fixes** de caisse;
- **fonds de roulement** requis durant la période initiale de l'établissement de l'entreprise;
- **fonds général** pour couvrir les imprévus ainsi que les revenus salariaux du franchisé afin qu'il puisse subvenir à ses besoins personnels jusqu'à ce que l'entreprise puisse couvrir les revenus salariaux du franchisé;
- **stock initial** comprenant le stock de marchandise;
- **stock de fournitures** comprenant le stock de fournitures et d'affiches destiné aux points de vente, les cartes professionnelles et la papeterie, les emballages, etc.;
- **terrain** incluant les taxes et les frais d'arpentage;
- **bâtiment** incluant les honoraires d'architectes et la rémunération de l'entrepreneur général;
- **matériel informatique** comprenant le serveur, les stations, les stations de caisses et les périphériques tels que les lecteurs optiques (*scanners*), les imprimantes à codes à barres pour afficher les prix, les imprimantes aux caisses, les imprimantes pour le bureau, les modems, les batteries de secours en cas de panne, etc.;
- **matériel de magasin** comprenant le mobilier, les étagères d'entreposage, les éléments des systèmes de sécurité tels que les caméras, magnétoscopes pour enregistrer les images, détecteurs (*sensors*) pour détecter les vols de marchandise;
- **amélioration locative** comprenant les honoraires d'architectes ou de décorateurs, la rémunération de l'entrepreneur général, les coûts de supervision du personnel du franchiseur, les frais relatifs aux aménagements et aux modifications du local loué, tels que les travaux de démolition et de construction de murs et de plafonds, les travaux d'électricité, de chauffage et de climatisation, de plomberie, etc., le coût des permis de construction, etc.;





- **enseignes**, soit les enseignes intérieures et extérieures, exclusion faite des affiches qui figurent dans les coûts d'exploitation et, de ce fait, dans le stock de fournitures, les permis et le coût de l'installation;
- **matériel roulant** incluant le coût du lettrage;
- **droit initial** de franchise;
- **frais de premier établissement** comprenant les frais des conseillers en franchisage ou comptables chargés d'examiner la faisabilité et la viabilité du projet, les frais juridiques liés à l'examen de la convention de franchise, le coût relatif à l'étude d'emplacement et au choix de celui-ci, les frais de négociation du bail commercial, les frais juridiques pour l'examen du bail commercial, les frais juridiques pour la constitution de la société, les frais pour la préparation du plan d'affaires et la préparation du bilan d'ouverture;
- **acomptes pour les services publics** tels que l'électricité, le téléphone, le gaz;
- **acompte de garantie** de loyers couvrant le premier et le dernier mois, selon le bail.

Outre les sommes reliées à l'investissement décrites ci-dessus, les frais suivants sont inclus:

- **formation** comprenant les frais de cours de formation, de déplacements et d'hébergement du franchisé et de son personnel;
- **frais de démarrage** comprenant le personnel supplémentaire pour inventorier, codifier et placer le stock de départ, l'implantation du système comptable adapté à celui du franchiseur, s'il y a lieu, les frais pour obtenir le financement de l'institution financière, etc.;
- **installation** comprenant les différentes installations téléphoniques, le branchement du système d'alarme, etc.;
- **frais de préouverture** comprenant les affiches de recrutement du personnel, les invitations, la publicité annonçant l'ouverture, etc.



BIBLIOGRAPHIE

ALON. *The Internationalization of U.S. Franchising Systems*, New York, Garland Publishing, 1999.

ALON et MC KEE. «Toward a Macro Environmental Model of Interational Franchising», *Multinational Business Review*, vol. 7, no 1, 1999, p. 76-82.

ALON. «The Use of Franchising by US Based Retailers», *Journal of Small Business Management*, vol. 39, no 2, 2001, p. 111-122.

BOYLE. «A Study of the Impact of Environmental Uncertainty on Franchise Systems: the Case of Petrol Retailing in the UK», *Journal of Consumer Marketing*, vol. 16, no 2, 1999, p. 181-196.

CARNEY et GEDAJLOVIC. «Vertical Integration in Franchise Systems: Agency Theory and Ressource Explanations», *Strategic Management Journal*, no 12, 1991, p. 607-629.

CASTROGIOVANNI, BENETT et COMBS. «Franchisor Types: Reexamination and Clarification», *Journal of Small Business Management*, vol. 33, no 1, 1995, p. 45-55.

CASTROGIOVANNI et JUSTIS. «Franchising Configurations and Transitions», *Journal of Consumer Marketing*, vol. 15, no 1, 1998.

CASTROGIOVANNI et JUSTIS. «Strategic and Contextual Influences on Firm Growth: An Empirical Study of Franchisors», *Journal of Small Business Management*, vol. 40, no 2, 2002, p. 98-108.

COMBS, J. G. et KETCHEN. «Can Capital Scarcity Help Agency Theory Explain Franchising? Revisiting the Capital Scacity Hypothesis», *Academy of Management Journal*, no 42, 1999, p. 196-207.

CONNELL. «Diversity in Large Firm International Franchise Strategy», *Journal of Consumer Marketing*, vol. 16, no 1, 1999.

ELANGO et FRIED. «Franchising Research: a Literature Review and Synthesis», *Journal of Small Business Management*, vol. 35, no 7, 1997, p. 68-81.

FORWARD et FULOP. «Element of a Franchise: the Experience of Established Firms», *The Services Industry Journal*, vol. 13, no 4, 1993, p. 159-178.

FRANCON. *Données sur le franchisage au Canada, 1999-2000*.

FRAZER. «Motivations for Franchisors to Use Flat Continuing Franchise Fees», *Journal of Consumer Marketing*, vol. 15, no 6, 1998.





- FRANDATA CORPORATION. *The Profile of Franchising, Volume III: A Statistical Abstract of 1998*, 2000.
- HILDY. «Examining Strategic and Economic Development Implication of Globalising through Franchising», *International Business Review*, vol. 9, no 4, 2000, p. 497-522.
- HING. «Maximizing Franchisee Satisfaction in the Restaurant Sector», *Journal of Consumer Marketing*, vol. 16, no 5, 1999, p. 502-513.
- HOPKINSON et HOGARTH-SCOTT. «Franchise Relationship Quality: Micro-economic Explanations», *European Journal of Marketing*, vol. 33, no 9-10, 1999, p. 827-844.
- INSTITUT NATIONAL SUR LE FRANCHISAGE ET LE PARTENARIAT. *Le guide des franchises et du partenariat au Québec*, 1995.
- INSTITUT NATIONAL SUR LE FRANCHISAGE ET LE PARTENARIAT. *L'industrie du franchisage au Québec en chiffres*, 1998.
- JULIAN et CASTROGIOVANNI. «Franchisor Geographic Expansion», *Journal of Small Business Management*, vo. 33, no 2, 1995, p.1-11.
- LAFONTAINE et SHAW. «Franchising Growth and Franchisor Entry and Exit in the US Market: Myth and Reality», *Journal of Business Venturing*, no 13, 1998, p. 95-112.
- MINISTÈRE DE L'INDUSTRIE ET DU COMMERCE. *Le franchisage en ce début de 21^e siècle: rapport-synthèse sur la situation et les grandes problématiques*.
- MINISTÈRE DE L'INDUSTRIE ET DU COMMERCE. *Taux de survie des entreprises au Québec et taux de passage*, mars 2001.
- MINISTÈRE DE L'INDUSTRIE, DU COMMERCE, DE LA SCIENCE ET DE LA TECHNOLOGIE. *Le franchisage, l'entrepreneuriat encadré*, 2002.
- QUINN et DOHERTY. «Power and Control in International Retail Franchising», *International Marketing Review*, vol. 17, no 4/5, 2000.
- SAYEGH. *Les secrets du franchisage*, 2003.
- SAYEGH. *Lexique des termes et de la terminologie du franchisage*, (en voie de publication).
- STERNQUIST. «International Expansion by US Retailers», *International Journal of Retail and Distribution Management*, vol. 25, no 8, 1997, p. 262-268.
- SWARTZ. «Franchising Successfully Circles The Globe», *Franchising Word*, vol 32, no 6, nov.-déc. 2000.
- WHITE. «The Impact of Environmental Uncertainty on Strategy Creation Style in a Franchise Channel Setting», *Journal of Strategic Marketing*, no 6, 1998, p. 273-304.



NOTES

- 1 Arthur Anderson & Co mentionnée dans l'article de Swartz, *Franchising Successfully Circles The Globes*, *Franchising World*, nov.-déc., vol. 32, no 6.
- 2 Ministère de l'Industrie et du Commerce, *Taux de survie des entreprises au Québec et taux de passage*, mars 2001.
- 3 Sondage mené par le U.S. Commercial Service mentionné par le U.S. Commercial Service Canada, *Selecting the Right U.S. Franchise Concept*, <http://www.buyusa.gov/canada/en/page36.html>
- 4 Ces statistiques démontrent donc un net avantage de la franchise par rapport à l'entreprise indépendante. Néanmoins, il s'avère important de nuancer ces données. Certaines situations et pratiques d'affaires bien présentes dans l'univers du franchisage viennent modifier l'enregistrement du nombre de faillites commerciales. Ainsi, la déroute financière d'un franchisé qui se voit contraint de cesser l'exploitation de son établissement commercial ne résulte pas toujours en l'enregistrement d'une faillite commerciale. Notons que le franchiseur peut reprendre possession de l'établissement franchisé, tout comme le franchisé peut vendre son établissement à perte à un autre franchisé. De plus, les franchiseurs sont souvent les principaux locataires des locaux et cette situation les oblige à maintenir un point de vente en exploitation dans le local loué pendant la durée du bail, même si celui-ci s'avère déficitaire. Ainsi, avant de conclure qu'un franchisé a plus ou moins de chances de succès qu'un entrepreneur indépendant, une étude plus approfondie sur plusieurs années devrait être effectuée.
- 5 Sayegh pour l'Institut national sur le franchisage et le partenariat, *L'industrie du franchisage au Québec en chiffres*, 1998.
- 6 Ce document est disponible dans la section commerce du site Internet du MDERR (<http://www.mderr.gouv.qc.ca>)
- 7 Cette uniformisation des manières d'exploiter un établissement, des produits vendus, de la publicité, des redevances et autres frais de gestion caractérise l'encadrement propre à la franchise.
- 8 Un regroupement de marchands indépendants est différent d'une franchise en ce qu'il standardise ou normalise des pratiques ou des enseignes de magasins déjà existantes, tandis que la franchise vend un concept standardisé. La forme de partenariat est donc différente.
- 9 Statistique Canada, *Enquête annuelle sur le commerce de détail au Canada*, 2003.
- 10 Données issues de Francon Canada 1999-2000, www.francon.com
- 11 Sayegh pour l'Institut national sur le franchisage et le partenariat, *L'industrie du franchisage au Québec en chiffres*, 1998.
- 12 Il est à noter que ces concepts proviennent en partie du *Répertoire des concepts de franchise au Québec*, qui a été réalisé durant l'été 2003. Cependant, la collection de données secondaires issues de revues spécialisées, de bases de données et de répertoires a permis d'accroître le nombre de concepts de franchise étudiés.
- 13 Pour chaque variable, il existe une échelle de mesure permettant d'en évaluer les résultats. Le niveau de mesure est déterminé par différentes règles. Par exemple, la classification des secteurs d'activité suit la classification de Statistique Canada du code SCIAN. Ainsi, chaque variable, comme l'année de constitution du franchiseur, le chiffre d'affaires des franchisés ou le nombre d'établissements franchisés, est associée à une échelle (généralement une échelle d'intervalle) qui est définie selon des caractéristiques permettant d'évaluer les modalités. Par exemple, en ce qui a trait au nombre de franchisés, on a pris en compte les résultats d'études scientifiques pour créer l'intervalle.





- 14 Une marge de 10% d'erreur est attribuée à cette estimation. Le calcul de ces revenus figure à l'annexe 1.
- 15 Selon les propos de Me Jean H. Gagnon, avocat et expert accrédité en franchisage, dans la revue *Le Détaillant*, été 2003.
- 16 On entend par franchise maîtresse un droit accordé par un franchiseur détenant les droits de propriété intellectuelle d'un concept de franchise à un maître franchisé qui devra assurer le développement d'un concept de franchise par le recrutement de franchisés sur un territoire prescrit entre les parties.
- 17 Institut national sur le franchisage et le partenariat (INFP), *Le guide des franchises et du partenariat au Québec*, 1995.
- 18 Ministère de l'Industrie et du Commerce. *Le franchisage en ce début de 21^e siècle: rapport-synthèse sur la situation et les grandes problématiques*. Réalisée par le Conseil national sur le franchisage et le partenariat pour le Ministère.
- 19 Ministère de l'Industrie et du Commerce. *Le franchisage en ce début de 21^e siècle: rapport-synthèse sur la situation et les grandes problématiques*. Réalisée par le Conseil national sur le franchisage et le partenariat pour le Ministère.
- 20 Nous entendons par bureau régional, le centre administratif auquel un franchisé peut s'adresser et où il peut prendre contact avec son franchiseur.
- 21 Statistique obtenue par l'analyse de données secondaires.
- 22 Les concepts de franchise ne proviennent pas nécessairement du Québec; il peut s'agir de concepts de franchise créés dans une autre province, mais ayant des franchisés au Québec. En fait, selon Me Jean H. Gagnon, un maximum de 2% de franchiseurs d'origine québécoise ont réussi à s'implanter à l'extérieur du Québec. Cette question est traitée dans une autre section du document.
- 23 Les résultats du test de corrélation sont positifs et démontrent une relation entre ces deux variables. De plus, il est important de prendre en considération que le taux de réponses se rapportant au chiffre d'affaires par franchisé n'est que de 46%, les taux de réponses aux autres questions du sondage étant plus élevés. Cependant, la marge d'erreur attribuée à cette estimation est de 10%.
- 24 François Morin, magazine *Québec Franchise et opportunités d'affaires*, hiver 2004.
- 25 Monsieur F.Georges Sayegh, expert reconnu en matière de franchisage, nous présente, à l'annexe 4, une définition de l'investissement total et de ses principaux éléments. Cette définition est tirée du livre intitulé *Lexique des termes et terminologies du franchisage*, qui devrait être publié prochainement.
- 26 Statistique obtenue par l'analyse de données secondaires.
- 27 Statistique obtenue par l'analyse de données secondaires.
- 28 La mise en perspective de groupes stratégiques s'appuie, entre autres, sur l'étude de Carney et Gedajlovic (1991), qui a identifié cinq groupes stratégiques.
- 29 Le choix de ces variables est expliqué dans la section sur la méthode.
- 30 Il est à noter que le réseau d'un concept de franchise comprend les établissements franchisés et les établissements appartenant au franchiseur lui-même, lesquels, rappelons-le, ne font pas partie de l'analyse précédente des concepts de franchise.
- 31 Ministère de l'Industrie et du Commerce. *Le franchisage en ce début de 21^e siècle: rapport-synthèse sur la situation et les grandes problématiques*. Réalisée par le Conseil national sur le franchisage et le partenariat pour le Ministère.
- 32 Il est à noter que ce groupe stratégique comprend à la fois des franchiseurs québécois et des franchiseurs étrangers qui exploitent des franchises au Québec.





33 *Journal Les Affaires*, 27 septembre 2003, p.6.

34 Un cas exceptionnel est celui de Chez Cora Déjeuners, dont 10% à 20% du réseau est à l'extérieur du Québec et qui compte, au total, de 10 à 20 franchisés.

35 Ministère de l'Industrie et du Commerce. *Le franchisage en ce début de 21^e siècle: rapport-synthèse sur la situation et les grandes problématiques*. Réalisée par le Conseil national sur le franchisage et le partenariat pour le Ministère.

36 Il est à noter que 9% des concepts de franchise de ce groupe ont un réseau québécois de 60 établissements et plus.

37 SAYEGH. *Lexique des termes et de la terminologie du franchisage*, (en voie de publication).



*Développement
économique
et régional
et Recherche*

Québec 