



RECRUTEMENT DE FRANCHISÉS : UN DÉFI MAJEUR

PARLONS RELÈVE

D'après plusieurs études et statistiques, les entrepreneurs du Québec font face à un défi de taille : leur relève. La franchise n'échappe bien sûr pas à la règle¹! Face à cette réalité, les entrepreneurs en franchise soit ne ressentent pas encore l'urgence d'agir soit ont du mal à l'anticiper et ont tendance à remettre à plus tard le début des démarches stratégiques.

Les statistiques nommées ci-dessous sont matières à réflexion sachant que le processus de recrutement d'un franchisé repreneur est encore plus complexe que celui d'un simple repreneur.

- Selon une enquête de la Fondation d'entrepreneurship : **55 000 entrepreneurs** comptent vendre ou se retirer du monde des affaires d'ici 2020; alors qu'on estime qu'uniquement **33 000 personnes** ont l'intention de reprendre le flambeau.
- Il y a donc un déficit approximatif de **22 000 repreneurs**.
- Selon une estimation, de **8 000 à 10 000** entreprises québécoises seront fortement menacées de fermeture au cours des 10 prochaines années en raison du manque de relève.²
- Afin de trouver un repreneur potentiel, les entreprises vont devoir séduire.
- Selon un rapport de la Chambre de commerce de Montréal métropolitain³, **21 %** des entreprises touchées par les fermetures sont issues du secteur du commerce de détail et de la restauration, deux secteurs importants de l'industrie de la franchise.
- **50 %** des entrepreneurs de plus de 55 ans, ayant l'intention de vendre leur entreprise, n'ont encore rien planifié.⁴

¹ Maître Jean H Gagnon, *Les défis de la relève : Un franchiseur doit-il être proactif ou réactif ?*, lundi 10 août 2015

² Chambre de commerce de Montréal métropolitain, *Le transfert des entreprises à la relève, un enjeu majeur pour l'économie du Québec et la pérennité des PME*, 2014, http://ccmmdev.com/pdf/le_transfert_des_entreprises_a_la_releve.pdf

³ *Le transfert des entreprises à la relève, un enjeu majeur pour l'économie du Québec et la pérennité des PME*

⁴ Centre de vigie et de recherche sur la culture entrepreneuriale, *Fondation de l'entrepreneurship*, *La relève est-elle au rendez-vous au Québec?*, 2010 et site internet www.revealareleve.com



- 83 % des entrepreneurs pensent qu'il leur faudra moins de trois ans pour transférer leur entreprise tandis que les experts l'estiment à sept ans! ⁵

LE DÉFI DU RECRUTEMENT DES FRANCHISÉS

La relève est un sujet vaste. Cependant, dans cet article-ci, nous nous concentrerons sur la complexité de recruter les bons candidats pour la reprise de franchises. Concernant ce processus, nous observons deux défis principaux, à savoir : le manque des repreneurs et la difficulté d'identifier le profil idéal.

Le manque des repreneurs

Même si vous avez un plan de relève génial, il ne sera un succès que s'il implique un bon repreneur pour la franchise. Depuis plusieurs années, les réseaux de franchises constatent la difficulté à identifier des candidats réunissant tous les critères exigibles pour réussir. L'intérêt du candidat, son expérience et ses moyens financiers ne suffisent pas à réussir dans le monde de la franchise et un mauvais choix de franchisé peut nuire au développement du réseau.

- En 2014, uniquement 17,5 % des Québécois qui souhaitaient se lancer en affaires privilégiaient l'option de la reprise d'une entreprise existante.⁶ Les jeunes trouvent la reprise comme étant moins attrayante. Cela réduit de façon importante le bassin d'entrepreneurs pouvant être potentiellement intéressés par la reprise d'une franchise.
- Moins de 50 % des repreneurs potentiels de 18 à 34 ans considèrent qu'ils ont actuellement les compétences nécessaires pour prendre la relève d'une entreprise. Ce chiffre monte à 76,4 % pour les plus de 35 ans.⁷

⁵ Centre de vigie et de recherche sur la culture entrepreneuriale, Fondation de l'entrepreneurship, *La relève est-elle au rendez-vous au Québec ?* Et site internet www.revealareleve.com

⁶ Chambre de commerce de Montréal métropolitain, *Le transfert des entreprises à la relève, un enjeu majeur pour l'économie du Québec et la pérennité des PME, 2014*, http://ccmmdev.com/pdf/le_transfert_des_entreprises_a_la_releve.pdf

⁷ Centre de vigie et de recherche sur la culture entrepreneuriale, Fondation de l'entrepreneurship, *La relève est-elle au rendez-vous au Québec?*, 2010 et site internet www.revealareleve.com

Identifier le profil idéal

- L'identification d'une relève constitue un obstacle cité par 78 % des propriétaires d'entreprises selon le guide de l'entrepreneur de la BDC. 20 % des entrepreneurs décident simplement de fermer leur entreprise. Dans le cas de la franchise, la mission repose souvent sur le franchiseur.
- Selon Greg Nathan, fondateur de la Franchise Relationship Institute, 40 % du succès d'une franchise, advenant bien sûr que le concept du franchiseur soit reconnu et performant, dépend du talent et du travail du franchisé, d'où l'importance de sélectionner les bons candidats. En cas d'échec, le coût est estimé à 250 000 \$.

La sélection d'un franchisé est donc une mission difficile et délicate. Repenser son processus de sélection des franchisés est primordial, car les façons de faire des 10-15 dernières années ne sont plus suffisantes. L'Académie québécoise de la franchise peut certainement vous aider à repenser votre processus de sélection des franchisés de façon à ce que les gens sélectionnés concordent parfaitement aux besoins spécifiques à votre bannière et, surtout, à votre culture organisationnelle.

Suggestions de stratégie de sélection de franchisés

Que ce soit dans un contexte de relève ou dans le cas de l'expansion d'un réseau de franchises, il est primordial de parfaire le processus d'attrait et de sélection des franchisés. Nous nous sommes inspirés d'un livre à succès destiné à supporter les équipes de vente, mais abordons le tout en termes de sélection de franchisés. Le livre *Baseline Selling* de Dave Kurland, décortique le processus de vente en le représentant sous la forme d'un terrain de baseball. Fort intéressant de par sa simplicité, la forme pyramidale illustre bien le cheminement des ventes conclues.

Modèle d'optimisation : attrait et sélection de franchisés⁸



⁸ *Pyramide originale de Prima Ressources, spécialistes en vente, <http://www.primaressource.com/accueil>, adaptée par Totem Performance organisationnelle*



Marbre : Leads opportunités

Cette première étape consiste à la mise en place d'une stratégie visant à attirer un maximum de franchisés potentiels correspondant au profil recherché. Cela permet d'augmenter les chances de trouver la perle rare. Par contre, attirer un grand nombre de candidats ne correspondant pas au profil recherché engendrera des coûts d'analyse élevés pour le réseau. Voici donc quelques conseils pour sélectionner les bons candidats :

- Bien définir le profil de franchisés recherchés ce qui mériterait un article complet juste sur ce sujet. Nous y reviendrons plus loin dans cet article.
- Mettre en place une campagne de recrutement interne (employés, des franchisés et même auprès de clients). Plusieurs options sont possibles.
- Annoncer la recherche de franchisés potentiels via les outils online (site Internet, réseaux sociaux, blogue..) et off line (salons, publicité dans les magazines, etc.).
- Bâtir une notoriété afin d'attirer naturellement des candidats potentiels.

1e but : Leads suspects

Cette deuxième étape permet une première sélection de candidats. L'idéal, à cette étape, est d'utiliser un outil permettant de valider l'intérêt réel du candidat et d'analyser son profil avec les attentes de la franchise. Pour être performant, votre outil doit :

- être peu coûteux à administrer;
- définir le profil recherché en fonction des valeurs du réseau;
- valider la motivation et la détermination du franchisé potentiel à s'investir au sein de la bannière;
- séduire les entrepreneurs en franchises ayant le meilleur potentiel (expérience WOW).

2e but : Leads prospects

À ce degré, vous devez allier une stratégie combinant un processus d'entrevues efficaces et des périodes d'essais en entreprise, de façon à réellement immerger les candidats au sein de la franchise et ainsi analyser leurs comportements en contexte réel. Selon *Lorelle Fraser* de la *Griffith University*, la période d'essai est primordiale et permet aussi d'obtenir les commentaires



des franchisés actuels. Aussi, la qualité des questions et des intervieweurs fera une différence majeure dans le processus de sélection des franchisés repreneurs.

3e but : Leads qualifiés

C'est à ce moment que vous allez sélectionner les candidats susceptibles de rester dans la course. Il importe de comparer le profil du candidat avec celui recherché. La définition du profil idéal par le réseau est donc extrêmement importante. Plusieurs critères paraissent évidents : la capacité financière, le potentiel entrepreneurial, les habiletés en gestion, le support de l'entourage, etc. Par contre, il est primordial de ne pas oublier l'arrimage entre ce sur quoi les franchisés potentiels mettent l'accent et ce sur quoi vous mettez vous-même l'emphase comme bannière, bref, votre image.⁹ Ce filtre, proposé directement pas les franchisés, devrait être appliqué aux candidats potentiels.

Un chercheur² a étudié durant 10 ans la compréhension de chacun des acteurs en franchise de la marque (brand) et a constaté que plus nous nous éloignons de la direction, plus l'on se rapproche des clients, et plus la compréhension de la marque du réseau est faible. Est-ce que ce que vous souhaitez faire de votre bannière, ce qui devrait être posé comme gestes de la part de tous pour y contribuer est compris par tous? Si ce n'est pas le cas, avant même de concevoir une stratégie de recrutement, il importe de clarifier ce point.

² Ken Billot, Nouvelle Zélande Academy.

Marbre : franchisés recrutés

Cette dernière étape est normalement supportée par de bons processus chez la plupart des franchiseurs. Nous vous conseillons toutefois d'accompagner les nouveaux franchisés par des outils et des méthodes favorisant une reprise harmonieuse et un départ serein du cédant.

L'équipe de Totem peut vous supporter dans la conceptualisation de votre stratégie d'attrait et de sélection des franchisés ainsi que le développement des bons outils.

Sylvie Grégoire
Présidente
Totem Performance organisationnelle

⁹ Greg Nathan, Franchise Relationship Association, *The Franchise Relationship Book of Tips*, 2013.