

Industrie Canada > Outils et ressources à l'intention des entreprises > Gérer pour réussir en affaires > Exemples de réussite en gestion

## Gérer pour réussir en affaires

---

### **1-800-Got-Junk? : des professionnels à l'oeuvre**

Vancouver (Colombie-Britannique)  
Entreprise fondée en 1989  
[www.1800gotjunk.com](http://www.1800gotjunk.com) (en anglais seulement)

VANCOUVER (COLOMBIE-BRITANNIQUE) — En 1989, lorsque Brian Scudamore a acheté sa première camionnette et commencé à ramasser des rebuts, il n'aurait pu imaginer que son entreprise serait 16 ans plus tard le numéro un mondial de sa catégorie, avec un chiffre d'affaires dépassant 66,2 millions de dollars, 284 franchises au Canada, aux États-Unis et en Australie et un bureau au Royaume-Uni. Et, preuve du maintien de sa puissance, l'entreprise prévoit réaliser des ventes de 112 millions de dollars en 2006, soit une hausse de 69 % en un an.

En fait, dans un premier temps, Brian n'avait d'autre ambition que de gagner de l'argent pendant l'été. À mesure que l'entreprise prenait de l'expansion, le jeune homme a élargi sa vision. En 1994, Brian a pris conscience de la possibilité d'insuffler sens de l'organisation et professionnalisme dans une industrie composée principalement de micro-entreprises. « Jusque-là, personne n'avait jamais donné une image professionnelle au ramassage de rebuts », affirme-t-il. Son entreprise, qui s'appelait à l'époque « The Rubbish Boys », comptait onze employés, avait trois camions sur la route à temps plein et réalisait un chiffre d'affaires d'environ 100 000 \$ par an. En tant que propriétaire de petite entreprise, pouvait-il à lui seul changer le visage de l'industrie pour devenir le « FedEx du ramassage de rebuts »? De quoi avait-il besoin pour relever un tel défi?

Brian a d'abord mis en place les systèmes appropriés, qu'il a testés et peaufinés jusqu'à ce qu'ils puissent fonctionner à plus grande échelle. Ce faisant, il a acquis l'expertise voulue pour prendre son essor. Au début de 2006, 1-800-GOT-JUNK? était en voie de devenir reconnue partout dans le monde pour la rapidité et l'efficacité de son service.

### **Contexte**

Lorsque Brian a lancé The Rubbish Boys au printemps de 1989, il n'avait que 19 ans et venait de terminer ses études secondaires. Son seul projet à long terme était de faire assez d'argent pour payer ses études collégiales. Comme les emplois d'été se faisaient rares, il lui sembla plus intéressant de se lancer à son compte que de travailler pour un patron au salaire minimum. « Je n'avais pas l'ambition, à l'époque, de bâtir une entreprise à l'échelle de l'Amérique du Nord », précise Brian. Le jeune entrepreneur a acheté une vieille camionnette, installée à l'arrière des panneaux en bois de sa fabrication et peinte sur le côté son numéro de téléphone, 738-JUNK, et le slogan « Nous vous débarrasserons de vos rebuts sans traîner ».

Il a embauché d'autres étudiants pour l'aider faire sa tournée et ensuite, lorsque l'entreprise a pris de l'expansion, pour le travail de bureau. Au début, ils parcouraient les ruelles à la recherche d'articles que les éboueurs ne prendraient pas et offraient de les ramasser. « Bien entendu, nous continuons de ramasser les rebuts, mentionne-t-il, mais un grand nombre d'entreprises font maintenant partie de notre clientèle. »

Dès 1993, l'entreprise avait tellement grossi que les activités connexes commençaient à nuire aux études universitaires de Brian. Celui-ci prenait en outre beaucoup plus de plaisir à exploiter son entreprise qu'à faire ses études. « J'en apprenais bien plus sur les affaires que dans un cours sur le sujet », explique-t-il. Un an et demi avant d'obtenir son diplôme, il quittait l'université pour concentrer ses efforts à temps plein sur son entreprise, constituée en personne morale sous le nom de « The Rubbish Boys Disposal Service Inc. ».

### **Vue d'ensemble de l'industrie**

« À mes débuts, je trouvais que l'industrie était très morcelée, déclare Brian. Elle comprenait une foule d'entrepreneurs indépendants propriétaires d'un camion qui frappaient aux portes pour demander aux gens s'ils avaient des rebuts dont ils voulaient se débarrasser. »

L'industrie de la gestion des déchets solides en Amérique du Nord est très structurée et dominée par une poignée de géants comme Waste Management et BFI Canada. La plupart des petites entreprises du domaine se spécialisent dans un créneau, par exemple les débris de construction. Le marché du ramassage de rebuts a été jusqu'à tout récemment dominé par les ramasseurs locaux munis d'un camion-benne à la recherche d'articles dont les commerces et les particuliers voulaient se départir. Ces ramasseurs enlevaient les rebuts domestiques volumineux que les grandes entreprises de ramassage des déchets dédaignaient, depuis les matériaux de construction et les résidus de jardins jusqu'aux vieux meubles et appareils électroménagers. En général, le prix et la qualité variaient et ces ramasseurs n'offraient pas un service fiable.

Certains entrepreneurs avaient créé de petites entreprises régionales dotées de plusieurs camions ou emplacements, mais personne n'assurait une présence à l'échelle nationale dans l'industrie de l'élimination des rebuts. « En fait, il y a des entreprises qui font ce type de travail, explique Brian, mais pas de la même manière que nous. Nos chauffeurs en uniforme arrivent au volant de leur camion rutilant à l'heure dite et présentent un barème de prix normalisé. Notre niveau de professionnalisme nous démarque de la concurrence. »

Trashbusters, également établie à Vancouver, est l'une des rares entreprises à avoir tenté une approche similaire à celle de 1-800-GOT-JUNK? Cette société fondée en 1994 compte maintenant plusieurs bureaux dans l'ensemble du Canada et des États-Unis. Fait ironique, l'un des associés fondateurs de Trashbusters avait travaillé pour The Rubbish Boys pendant deux étés avant de lancer son entreprise concurrente. Au début, Brian était furieux : « Sans enfreindre les règles d'éthique, j'ai fait tout ce que je pouvais pour les empêcher de prendre de l'expansion », écrit-il en mars 2006 dans une chronique de la revue *Profit*. Mais il affirme maintenant avoir appris à voir la concurrence d'un bon œil : « Dans notre industrie, où la plus grande difficulté consiste à faire connaître non seulement son image de marque mais aussi l'existence même de services de ramassage des rebuts, qui peut mieux servir notre cause que la concurrence? »

## Financement et démarrage

Brian a gardé le plein contrôle de l'entreprise depuis le début. Il n'y a aucun partenaire dans la mise de fonds, aucune société de capital de risque, ni investisseurs ou employés actionnaires. « On doit avoir une vision. Et j'estime qu'il faut un seul maître à bord », explique-t-il. Brian a acheté sa première camionnette d'occasion au prix de 700 \$ avec de l'argent qu'il avait économisé en occupant différents emplois à temps partiel. Pendant les cinq premières années, il a exploité son entreprise à partir du sous-sol de la maison de ses parents, qui le logeaient gratuitement pendant ses études universitaires. Il finançait l'entreprise avec les rentrées de fonds et « trois ou quatre cartes de crédit ». Ses parents l'ont aidé en lui prêtant de l'argent de temps à autre.

Lorsqu'il s'est lancé en affaires, Brian a acquis une expérience fort précieuse en participant à un programme d'aide aux travailleurs indépendants offert par le YMCA et financé par le gouvernement fédéral. « En 1991, The Rubbish Boys a eu un démarrage laborieux, déclare-t-il. J'ai suivi le programme pour mieux comprendre les aspects financiers. » Brian faisait ses premières armes. Le programme de formation, qui couvrait tous les aspects de la gestion d'une petite entreprise, l'a aidé à mettre en place le bureau et les systèmes de soutien qui allaient permettre la croissance de l'entreprise. « Cette formation m'a conforté dans l'idée que l'entreprise pourrait prendre plus d'ampleur que je ne l'avais envisagé au départ, souligne Brian. Mais il me fallait maîtriser tous les aspects de l'exploitation d'une entreprise avant de commencer à enseigner aux autres ce que je faisais et à mettre en place les systèmes pour assurer un fonctionnement uniforme. »

Par la suite, à mesure que l'entreprise prenait de l'expansion, il a utilisé à bon escient divers programmes d'emplois d'été pour étudiants offerts par Ressources humaines et Développement des compétences Canada. Les programmes de subventions salariales lui ont permis d'embaucher des chauffeurs et des employés de bureau supplémentaires pendant la période de pointe estivale, l'aidant ainsi à compenser les coûts à assumer pendant la saison creuse.

En 1994, peu de temps après avoir pris la décision de se consacrer à son entreprise à temps plein, Brian a quitté le sous-sol de ses parents pour s'installer dans un petit bureau qu'il louait 500 \$ par mois. Il a aussi

acheté quatre camionnettes d'occasion, à 1 000 \$ chacune, d'un entrepreneur en pavage qui cessait ses activités. Brian avait alors onze employés, trois camions sur la route plein temps et un chiffre d'affaires de 100 000 \$.

### *Stratégie de recrutement et de maintien à l'effectif*

« Au siège social, nous avons affiché une citation qui dit 'L'important, c'est les gens'. Lorsque quelqu'un voit cette citation, il est en droit de nous demander des comptes, nous dit Brian. Cela revient à dire qu'il faut trouver les bonnes personnes et bien les traiter. »

Au cours de l'année où il s'est installé dans son premier bureau, Brian a congédié les onze personnes qui travaillaient pour lui. Cette décision a été la plus dure de sa carrière, mais elle s'est en définitive avérée la meilleure : « J'avais essayé de changer la culture de l'entreprise, mais je me suis finalement rendu compte que je ne misais pas sur les bonnes personnes et que je ne parviendrais pas à les changer. C'est pourquoi j'ai décidé de recommencer à zéro. »

Brian savait qu'il lui fallait absolument compter sur une équipe solide pour mettre sur pied une entreprise propre à transformer l'industrie. Il s'est mis en quête de professionnels – des personnes polies, instruites, d'apparence soignée et qui s'exprimaient bien. « Je voulais des employés qui traiteraient mes clients de façon exceptionnelle, mentionne Brian. Je voulais des gens passionnés qui, le soir à la maison, se diraient 'Aujourd'hui, j'ai fait du bon travail et j'ai eu du plaisir. J'ai rencontré des clients formidables, qui étaient enchantés de mon travail. Et j'en suis fier.' »

Cette décision lui a montré l'importance de prendre le temps voulu pour élaborer un programme de recrutement judicieux. « Je paniquais, précise-t-il. Je me sentais mal à l'aise de licencier des employés. Ce fut un dur moment à passer, mais j'ai appris qu'il fallait faire très attention pour trouver les bonnes personnes. »

Après avoir fait le vide autour de lui, Brian a rationalisé ses activités pour revenir à un seul camion, qu'il conduisait lui-même, et il a commencé à embaucher de nouveaux employés entre deux clients. Il lui a fallu quelques mois pour remettre l'affaire sur les rails. L'entreprise dispose aujourd'hui d'un programme de recrutement et de formation efficace ainsi que d'un éventail d'autres programmes de ressources humaines destinés à créer un milieu de travail stimulant. En 2004 et en 2005, la revue *BC Business* et le cabinet d'experts-conseils en gestion Watson Wyatt Canada l'ont classée numéro un pour les conditions de travail en Colombie-Britannique. En dehors du centre d'appels, qui emploie de nombreux étudiants, la société a enregistré un taux de roulement de 1,4 % en 2004.

## **Une approche systématique et structurée en matière de croissance**

Lecteur assidu, Brian s'est particulièrement inspiré de l'ouvrage de Michael Gerber, *The E-Myth: Why most Small Businesses Don't Work and What to Do About it*, dont la première édition remonte à 1977. Gerber y fait valoir que les petites entreprises seraient plus prospères si elles structuraient leurs activités sur le modèle du « prototype du franchiseur », qu'elles envisagent ou non de vendre des franchises. Selon sa théorie, les propriétaires devraient fragmenter leur exploitation en éléments faciles à administrer, puis créer un système pour chaque élément.

Cette approche concordait avec la vision de Brian, qui souhaitait instaurer le sens de l'organisation dans le domaine du ramassage de rebuts. Il suivait le modèle de Gerber bien avant d'envisager de vendre des franchises. « On doit exploiter son entreprise comme un franchiseur, affirme-t-il. Il faut structurer le secteur du ramassage de rebuts, afin que d'autres personnes puissent l'exploiter comme on le fait. »

### *Image de marque normalisée*

Brian a commencé à mettre en place de façon méthodique les systèmes voulus pour assurer la croissance de son entreprise. D'emblée, il a compris que l'attention portée au service à la clientèle était l'une des clés de son succès. Les chauffeurs de camion étaient ponctuels, propres, efficaces et polis. Il a mis en place un code vestimentaire et veillé à ce que tous les employés soient aimables et avenants.

Aujourd'hui, les franchisés portent un uniforme – pantalon bleu marine, polo bleu roi arborant le logo de l'entreprise, casquette, ceinture et chaussures assorties. Ils conduisent l'un des trois derniers modèles de camions choisis par l'entreprise. Tous les camions sont bleu et blanc, comportent une benne de déchargement identique, sont fabriqués selon les spécifications de l'entreprise et affichent sur les côtés le

logo de l'entreprise 1-800-GOTJUNK? Les franchisés sont tenus de laver leurs camions au moins une fois par jour et de bien les entretenir.

### *Service de réservations centralisé*

Brian a mis sur pied son premier centre d'appels en 1994 pour prendre en charge toutes les réservations et assurer la répartition. Ce centre établi à Vancouver, qui comptait au début un seul répartiteur, est devenu la plaque tournante de l'organisation mondiale de 1-800-GOT-JUNK?, qui regroupe environ 150 opérateurs. Grâce à un logiciel à la fine pointe, les opérateurs du centre d'appels peuvent maintenant connaître l'emplacement exact des clients et planifier un ramassage, peu importe l'endroit d'où ils appellent. Les franchisés ne manquent jamais d'appels et les clients peuvent toujours s'adresser directement à un opérateur. Le système centralisé permet également à 1-800-GOTJUNK? d'exercer un contrôle étroit sur l'image de marque de l'entreprise en s'assurant que les demandes des clients et les appels téléphoniques sont traités de façon uniforme, courtoise et professionnelle. En 2006, le centre d'appels a traité entre 4 500 et 5 000 demandes par jour.

Tous les opérateurs ou agents du centre d'appels reçoivent une formation sur la vente, le service à la clientèle et le règlement des plaintes. Lorsqu'un ramassage est terminé, l'opérateur qui a pris la réservation téléphone au client pour s'assurer qu'il est satisfait. « Nous tenions à offrir un service personnalisé et nous aimons le contact personnel qu'offrent les organismes à dimensions humaines. Si Linda prend une réservation pour un ramassage et que le client veut présenter une réclamation par la suite, elle a déjà établi un lien avec lui », explique Brian.

Les clients peuvent aussi se rendre dans le site Web de l'entreprise ([www.1800gotjunk.com](http://www.1800gotjunk.com), en anglais seulement) lancé en 1999, afin de réserver un créneau horaire pour le ramassage de rebuts et d'obtenir une estimation en ligne. L'entreprise encourage d'ailleurs cette façon de procéder. « Les réservations par l'intermédiaire de notre centre d'appels coûtent environ 6,50 \$, mentionne Cameron Herrold, chef de l'exploitation à 1-800-GOT-JUNK?, comparativement à environ 4,5 cents en ligne. » Fin juin 2006, l'entreprise réalisait en ligne environ 15 % de ses ventes.

### *Junkware et JunkNet*

« Nous ne pourrions exploiter l'entreprise sans les systèmes et la technologie, affirme Brian. C'est cela qui nous a permis de nous implanter à l'échelle du continent. Avec ces systèmes, nous pouvons avoir un poste central et des stations mobiles réparties sur l'ensemble du territoire. Nous prenons de l'expansion très rapidement et le logiciel Junkware et l'intranet JunkNet nous facilitent grandement la tâche. »

En 1995, Brian a commencé à développer Junkware, qui lui a permis de systématiser les procédures administratives et comptables. À mesure que l'entreprise prenait son essor, il a perfectionné et personnalisé ce logiciel exclusif pour appuyer le programme de franchises en fournissant aux franchisés des formulaires informatisés et un progiciel comptable qui les aidait à mettre sur pied leurs systèmes financier et administratif et à assurer le suivi de l'information sur les clients et les employés.

En 1997, l'entreprise a lancé l'intranet JunkNet, qui relie les franchisés et les employés au programme Junkware par l'intermédiaire d'un navigateur Web leur donnant directement accès aux serveurs internes de l'entreprise. Aujourd'hui, les franchiseurs se branchent à JunkNet chaque matin pour consulter leur horaire de la journée, télécharger des formulaires et faire le suivi de leurs efforts de marketing. À la fin de chaque journée, ils entrent en ligne leurs chiffres de ventes et de dépenses. Le siège social s'occupe de tous les comptes débiteurs et créditeurs, émet les chèques de paie et tient à jour le bilan.

On utilise aussi JunkNet pour toutes les activités relatives aux réservations et à la répartition. Ce système cartographie en fonction du code postal le territoire de chaque franchisé, si bien que les agents du centre d'appels peuvent visualiser les différents territoires et planifier les réservations sans connaître la région.

## **Franchisage du modèle**

### *Acquisition de l'expertise*

Après avoir constaté l'efficacité des systèmes mis au point, Brian a envisagé de donner de l'expansion à son entreprise en vendant des franchises à des étudiants. Il a emprunté une page de College Pro Painters, entreprise également fondée par un étudiant d'université qui l'exploitait pendant l'été. Cette entreprise, qui a vu le jour en 1971 en Ontario, est devenue un des franchiseurs de peintres étudiants les plus

importants et les plus prospères en Amérique du Nord. Comme Brian, College Pro a introduit une approche structurée et le sens de l'organisation dans une industrie dominée par les petits exploitants indépendants. Et, tout comme The Rubbish Boys, College Pro incitait les employés à avoir la mentalité d'un entrepreneur.

Fort des leçons tirées de ses erreurs, Brian savait qu'il devait absolument trouver un bras droit pour l'épauler. Il s'est avéré que cette personne était Paul Guy, ancien directeur de College Pro Painters pour la Colombie-Britannique, passionné par ce modèle d'entreprise. Brian a donc recruté Paul, qui avait travaillé à College Pro durant ses études universitaires, afin de l'aider à mettre au point le système de franchises pour étudiants, qui a fini par servir de banc d'essai à ce qui allait devenir un véritable programme de franchises.

C'est Cameron Herrold, un autre ancien de College Pro Painters, qui avait recommandé à Brian de faire appel à Paul Guy. « J'étais tombé par hasard sur un dépliant qui disait 'Gagnez 10 000 \$ en travaillant à votre compte', raconte Cameron. Je me suis dit qu'il fallait sauter sur l'occasion. J'ai répondu à l'annonce et j'ai gagné environ 12 000 \$ au cours de mon premier été. » Il aimait aussi le concept des franchises pour étudiants. « L'aspect du franchisage qui m'a toujours plu, c'est que les systèmes permettent de prendre plus rapidement de l'expansion, ajoute-t-il. Le franchiseur a accès à tous les outils et à tous les systèmes. C'est à lui de s'en servir. »

En plus de recruter des gens possédant une vaste expérience du franchisage, Brian s'est tourné vers d'autres propriétaires d'entreprises qui avaient pris de l'expansion, que ce soit en accordant des franchises ou en ouvrant plusieurs succursales. « J'ai consulté les dirigeants d'une entreprise appelée 'Shred-It', où j'ai trouvé un mentor. Je me suis aussi tourné vers Mailboxes Etcetera. J'ai parlé à des représentants de Subway et à son fondateur. J'appelais simplement les gens pour leur décrire le genre d'entreprise que je mettais sur pied et leur poser des questions. » Brian a passé des centaines d'heures à parler au téléphone avec des gens et à leur rendre visite s'il en avait l'occasion. « Je n'ai trouvé nulle part tous les éléments que je cherchais. Il m'a fallu puiser des idées ici et là », précise-t-il.

### *Franchises pour étudiants*

« J'ai opté pour le franchisage parce que selon moi, les gens qui dirigent leur propre entreprise sont prêts à faire le maximum pour réussir, déclare Brian. Cela va de soi quand son propre investissement est en jeu. » L'entrepreneur l'avait d'ailleurs appris à ses dépens. En 1995, il avait ouvert un deuxième bureau à Victoria, en Colombie-Britannique, où travaillaient un directeur à plein temps et quatre étudiants. Même s'il avait réalisé un chiffre d'affaires de 77 000 \$ au cours la première année, Brian s'était rendu compte que les étudiants n'avaient pas la motivation que l'on trouve chez un propriétaire d'entreprise.

Il a alors mis au point un système d'exploitation offrant aux franchisés étudiants un guide complet pour ouvrir leur entreprise de ramassage de rebuts, y compris les renseignements et les formulaires pour l'embauche et la gestion du personnel, le marketing et la comptabilité. « Ils devaient faire à peu près les mêmes choses que les autres franchisés, mais à plus petite échelle », précise-t-il.

Les étudiants versaient un montant d'environ 4 000 \$, qui comprenait les droits sur un territoire exclusif, le paiement du premier et du dernier mois de location du camion portant le slogan de l'entreprise, une séance de formation initiale ainsi que l'accès au centre d'appels de l'entreprise et à son système de comptabilité interne. En contrepartie, les franchisés étudiants devaient verser des redevances de 6 % sur leur chiffre d'affaires brut.

Le concept de franchises pour étudiants a été lancé au printemps 1997. À l'époque, The Rubbish Boys comptait 16 employés à plein temps et 25 employés supplémentaires pendant la période de pointe allant de mai à septembre. L'entreprise disposait d'un parc de 12 camions et réalisait un chiffre d'affaires de 1 million de dollars par an.

### *Passage au franchisage à pleine échelle*

« Le passage d'une entreprise d'étudiants à une grande entreprise couvrant l'Amérique du Nord et possédant une image de marque ne s'est pas fait du jour au lendemain, explique Brian. Nous avons mis notre système sur pied avec patience et petit à petit. »

Brian pensait à l'origine conserver le modèle de franchises pour étudiants, mais la saison estivale était trop courte pour permettre aux étudiants de gagner un revenu suffisant. En juin 1998, l'entreprise

comptait 11 franchises exploitées par des étudiants, 27 employés et 16 camions. Après avoir mis ce modèle à l'essai et peaufiné le programme, Brian a déterminé que le franchisage à pleine échelle conviendrait à son entreprise et que ses systèmes étaient assez efficaces pour fonctionner de façon autonome. « Il nous a fallu de trois à cinq ans pour déterminer la bonne façon de structurer le franchisage. Cela n'est pas du tout improvisé », souligne Brian.

Grâce au franchisage, Brian a pu prendre de l'expansion sans faire d'investissements considérables et sans renoncer au contrôle de la direction de l'entreprise et de son image. « Brian n'avait pas d'argent et ne voulait pas émettre des actions, explique Cameron. C'est pourquoi il a vendu des franchises pour prendre son essor. » Comme les franchisés étudiants l'avaient fait avant eux, les franchisés à pleine échelle payaient des droits de démarrage auxquels s'ajoutaient des redevances annuelles représentant un pourcentage du chiffre d'affaires. L'entreprise utilisait les recettes provenant de la vente de franchises pour renforcer son système et attirer d'autres franchisés dans de nouvelles régions.

À mesure qu'approchait le lancement de son programme de franchises, Brian réalisait qu'il serait vraiment avantageux d'avoir un seul numéro de téléphone pour toute l'Amérique du Nord au lieu de plusieurs numéros locaux. « Je tenais à ce que le numéro de téléphone corresponde au nom de l'entreprise », explique-t-il. À partir de son numéro de téléphone initial, 738-JUNK, qui l'avait si bien servi, Brian en est arrivé à « 1-800-GOT-JUNK? ». Ce nom accrocheur s'inspire de la vaste campagne promotionnelle « Got Milk? » et du succès de 1-800-FLOWERS.

Ce numéro de téléphone était déjà pris par le ministère des Transports de l'État de l'Idaho, mais Brian n'a pas lâché prise : « J'ai fait 60 appels aux gens qui avaient ce numéro. Je leur ai expliqué à quel point c'était important pour moi. On a refusé 59 fois, mais la 60e fois a été la bonne ».

En décembre 1998, l'entreprise changeait officiellement de nom et de numéro de téléphone. « Il est certain que le nom '1-800-GOT-JUNK?' a beaucoup contribué à notre succès, fait valoir Brian. Les gens s'en rappellent facilement. »

La première franchise de 1-800-GOT-JUNK? a été ouverte à Toronto en mai 1999 par Paul Guy. Après avoir travaillé avec Brian à l'élaboration du programme, il était impatient de voir comment il fonctionnerait. Brian voulait en outre s'assurer qu'il n'y avait aucun pépin avant de déployer le programme à l'échelle du pays. L'expérience que Paul avait acquise au sein de College Pro et sa bonne connaissance de la culture d'entreprise de 1-800-GOT-JUNK? en faisaient le franchiseur idéal, et ces éléments ont contribué à sa réussite. « Paul Guy a connu un succès monstre à Toronto, mentionne Brian. S'il n'avait fait une entrée aussi réussie, nous n'aurions pas pu démarrer ainsi sur les chapeaux de roue. Il a ouvert la voie aux futurs franchisés. C'était important. »

L'année suivante, sept nouvelles franchises ouvraient leurs portes au Canada et quatorze aux États-Unis. « Les premiers franchisés devaient absolument réussir, explique Brian. Toutefois, la première franchise de Portland, en Oregon, n'a pas eu autant de succès que Paul Guy. C'était loin d'être un échec : en fait, le franchisé s'est pas mal débrouillé, mais nous avons placé la barre plus haut. » Cette fois encore, Brian a tiré la leçon qui s'imposait : « On apprend à trier les gens sur le volet. Et nous commençons à avoir une bonne idée du profil des personnes que nous voulions comme franchisés. »

Ce partenaire, ils l'ont trouvé quelques mois plus tard en la personne de Tom Rypma, qui a ouvert une franchise à San Francisco, en Californie, en novembre 2000. Ex-directeur commercial d'un fabricant d'appareils médicaux, Tom était originaire de Calgary, en Alberta. « Je ne pense pas que l'on puisse rêver de se lancer dans le domaine du ramassage de rebuts, explique Tom. Mes parents n'étaient guère emballés de me voir aller dans cette voie après toutes ces années d'études. Mais j'étais à la recherche d'une occasion d'affaires et j'ai été vraiment attiré par l'entreprise. J'ai eu l'impression de jeter les bases de quelque chose qui pouvait vraiment prendre de l'ampleur. »

« Tom était résolu, soutient Brian. Il avait compris que le marketing n'est pas une activité occasionnelle. Il faut s'y atteler et ne pas lâcher. On doit en faire chaque jour. » Brian a pu faire valoir le succès de la franchise de San Francisco pour recruter d'autres franchisés : « Tom prenait le téléphone pour parler avec les candidats et ils sentaient la passion dans sa voix. Son enthousiasme communicatif nous a vraiment bien servis. »

### *Investissement des franchisés*

Au début, l'entreprise avait fixé les droits de franchise à 28 000 \$, auxquels s'ajoutaient des redevances

représentant 6 % du chiffre d'affaires brut et un montant de 40 000 \$ à 60 000 \$ pour un camion et l'équipement connexe. Brian n'a pas tardé à comprendre que les droits exigés décourageaient les jeunes entrepreneurs dynamiques qu'il souhaitait recruter. Il a alors rectifié le tir, ramenant les droits de démarrage à 10 000 \$ plus des droits de licence de 6 000 \$ pour chaque territoire de 250 000 habitants. Dès 2006, les droits atteignaient 20 000 \$ pour un territoire de 125 000 habitants plus des droits de marketing de 6 000 \$ pour couvrir l'ouverture officielle de la nouvelle franchise.

Les franchisés versent aussi des redevances correspondant à 8 % de leur chiffre d'affaires brut et des frais de services communs de 7 % pour couvrir la gestion du centre d'appels et de l'intranet JunkNet, l'aide à la facturation et au marketing ainsi que la formation des employés. Ils versent un autre montant représentant 1 % du chiffre d'affaires à un fonds collectif pour la publicité. L'entente exige par ailleurs que les franchisés consacrent à la publicité locale au moins 5 % de leur chiffre d'affaires. Les coûts de démarrage, qui s'ajoutent à la facture, varient entre 32 000 \$ et 52 000 \$ pour l'achat ou la location d'un camion d'une tonne personnalisé, les outils, les uniformes et le matériel informatique.

### *Attirer, retenir et choisir les franchisés*

L'une des difficultés auxquelles s'est heurtée l'entreprise lorsqu'elle a commencé à vendre des franchises consistait à trouver la façon d'attirer et de recruter des franchisés malgré son budget modeste et le fait que l'entreprise n'était guère connue à l'extérieur du marché de Vancouver. La solution était de mettre sur pied un solide programme de relations publiques pour inciter les médias nationaux à faire connaître l'histoire de 1-800-GOT-JUNK?. Brian s'est rappelé qu'un article sur The Rubbish Boys paru en 1992 dans *The Province*, l'un des grands quotidiens de Vancouver, avait suscité un vif intérêt auprès du public. Il s'est dit que la même stratégie pourrait aider son entreprise à se tailler une place dans de nouveaux marchés.

Au lieu d'utiliser ses maigres ressources pour cibler les marchés locaux, l'entreprise a concentré ses efforts sur les journaux et les magazines nationaux qui lui permettaient de communiquer son message à une audience beaucoup plus large. Les reportages faisaient d'une pierre deux coups en faisant connaître 1-800-GOT-JUNK? à la fois auprès des candidats à la franchise et des clients éventuels. Et ils aidaient à promouvoir l'image de marque de l'entreprise.

En juin 2000, la création de franchises a connu un nouvel essor, en particulier aux États-Unis, grâce à un article publié dans la revue *Success* sur les dix nouvelles franchises les plus intéressantes. La revue classait 1-800-GOT-JUNK? parmi les franchises les plus novatrices et modernes de l'année. « L'article de *Success* a eu l'effet d'une bombe, signale Brian. Les gens intéressés étaient des personnes instruites, très professionnelles et très prospères. » Ils avaient exactement le profil recherché pour les franchisés.

Entre 2002 et 2005, plus de 2 000 articles ont parlé de l'entreprise. L'un des coups d'éclat de Brian a été de participer à l'émission d'Oprah Winfrey en mars 2003, diffusée à un auditoire de 35 millions de téléspectateurs dans 123 pays du monde entier. « C'est le genre d'événement médiatique qui vous laisse pantois, déclare Brian. Je n'arrivais pas à y croire. C'était palpitant. Immédiatement après la diffusion d'Oprah, toutes nos lignes téléphoniques – nous en avons 69 à l'époque – se sont mises à sonner et ça n'a pratiquement pas arrêté de la journée. C'était incroyable. Nous avons eu environ 30 000 appels par suite de l'émission. Ce jour-là seulement. » Auparavant, l'entreprise avait 22 franchises et un chiffre d'affaires de 9,6 millions de dollars. Dès le début de 2006, à peine trois ans après la diffusion de l'émission, elle était passée à 264 franchises et affichait un chiffre d'affaires de 66,6 millions de dollars. « Encore aujourd'hui, indique Brian, de nouveaux franchisés nous disent que c'est durant cette émission qu'ils ont entendu parler de nous. »

Outre les médias, le site Web de l'entreprise est l'un de ses principaux outils de recrutement. Tous les candidats intéressés sont aiguillés vers ce site, où ils peuvent trouver de l'information sur le programme de franchises, notamment les territoires non attribués, les modalités de l'entente de franchise et l'investissement requis, ainsi qu'un formulaire d'inscription en ligne.

Les candidats qui présentent leur dossier sont invités à participer à une série d'entrevues téléphoniques de présélection. Les personnes retenues à l'issue de cette étape – environ 4 % – sont alors invitées à Vancouver pour une journée d'entrevues intensives avec des membres de la haute direction. Environ le quart des candidats sont éliminés et à peu près la moitié de ceux qui restent finissent par ouvrir une franchise. L'ensemble du processus, du premier contact aux entrevues de sélection, dure en moyenne deux mois.

## Formation et perfectionnement

La société 1-800-GOT-JUNK? a aussi élaboré un programme de formation intensif de neuf jours qui aide les nouveaux franchisés à se familiariser avec les systèmes d'exploitation et les procédures de l'entreprise. Au siège social de Vancouver, les nouveaux partenaires assistent à un cours théorique de cinq jours, suivi d'un stage sur le terrain de quatre jours. De retour sur leur territoire, les franchisés sont encadrés par des conseillers en expansion commerciale en poste à Vancouver, qui leur donnent des conseils et les aident à gérer leur entreprise à chaque phase de sa croissance. Après la première année, les franchisés passent à une autre étape : ils cessent de recevoir le soutien individuel intensif des conseillers en expansion commerciale pour passer sous la tutelle d'un conseiller local, qui vit et travaille dans leur région. Ils ont aussi accès à une ligne téléphonique sans frais et à une base de connaissances en ligne où ils peuvent trouver les formulaires, les guides et les articles se rapportant à l'entreprise.

## Expansion internationale

Brian estime que le fait d'avoir une vision bien arrêtée a contribué à son succès. Depuis le début ou presque, il savait exactement où il souhaitait amener son entreprise. Les éléments de base sont demeurés inchangés – créer une entreprise prospère et professionnelle –, mais l'ambition n'est plus la même puisqu'il vise désormais non seulement le Canada, mais aussi toute l'Amérique du Nord, l'Europe et l'Australie. « Mon rêve serait de laisser quelque chose derrière moi », affirme-t-il.

Au début de 2005, fort de la croissance régulière des opérations nord-américaines, Brian a décidé de concentrer ses efforts sur l'expansion internationale. Il s'est d'abord attaqué à l'Australie, où un bon ami de Cameron venait de s'installer. Comme elle l'avait fait pour les franchises nord-américaines, l'entreprise a ciblé les grandes régions métropolitaines – dans ce cas Sydney. « En fin de compte, ça n'a rien de compliqué, explique Cameron. Si le concept fonctionne ici, ce sera pareil ailleurs. Nous ramassons des rebuts, nous saluons les clients, nous les traitons équitablement et nous faisons place nette. »

Pour sa première implantation outre-mer, l'entreprise a décidé d'ouvrir son propre bureau, afin d'exercer un meilleur contrôle sur le marché. Elle a engagé un directeur qui a passé plusieurs mois au siège social, à Vancouver, pour se familiariser avec l'exploitation et la culture de l'entreprise avant d'ouvrir le bureau d'Australie. « Gary Kemper, qui pilote nos activités australiennes, est originaire de Sydney. Il sait ce qu'il fait, il connaît le marché et il connaît le franchisage », explique Brian.

Inauguré à l'automne 2005, le bureau de Sydney a pris rapidement son essor. L'entreprise a annoncé en mars 2006 qu'elle projetait de vendre des franchises dans les grands centres urbains en croissance rapide. La toute première franchise australienne de 1-800-GOTJUNK? a été accordée à Sydney au début de 2006.

L'entreprise s'est ensuite tournée vers le Royaume-Uni, et elle s'est mise à explorer des possibilités à Birmingham. À l'automne 2006, ses espoirs se sont concrétisés, puisqu'elle a ouvert un bureau de 1-800-GOT-JUNK? dans cette ville, la deuxième d'Angleterre en importance.

## Bibliographie sommaire

Armitage, Alex. « A dirty, rotten success story », *Bloomberg News*, 1<sup>er</sup> août 2001.

« B.C.'s fastest growing companies », *Business in Vancouver*, Vancouver (Colombie-Britannique), 2 septembre 1997.

Beaugé, Myriam. « Trash business looks to expand through franchising », *Business in Vancouver*, Vancouver (Colombie-Britannique), 15 avril 1997.

Bennison, Gail. « Got Junk? How an enterprising teenager created a business that turns trash into cash », *Millionaire Blueprints*, Arlington, Texas, octobre 2005.

Bridge, Maurice. « Story of Korean junk removal man the stuff of reality TV », *The Vancouver Sun*, Vancouver (Colombie-Britannique), 26 avril 2004.

Dubowski, Stefan et Gary H. Anthes. « Sanford and Son taken to the Jetsons' by web », *itWorldCanada.com*, 1<sup>er</sup> octobre 2004.

Edwards, Ian. « Rubbish Boys gives students business smarts », *The Financial Post*, Toronto (Ontario), 25 juin 1998.

Gahagan, Michelle. « Franchisor takes collecting rubbish into the next millennium with innovative, we-based dispatch and accounting system », *Business in Vancouver*, Vancouver (Colombie-Britannique), du 18 au 26 novembre 1997.

Gidney, Norman. « Rubbish Boys hit town », *Victoria Times-Colonist*, 7 novembre 1995.

Hanson, Kim. « When no one else will pick it up, log onto got junk », *National Post*, Toronto (Ontario), 2 août 2001.

Heap, Jodie. « Burgeoning student rubbish-removal business provides education, income », *Business in Vancouver*, Vancouver (Colombie-Britannique), 4 juillet 1994.

Herrold, Cameron. Entretien personnel, Vancouver (Colombie-Britannique), 10 mars 2006.

Hotch, Ripley. « Brian Scudamore's simple idea had its own nobility », *Franchise Update*, San Jose, Californie, 1<sup>er</sup> janvier 2005.

Ingram, Michael. « Trash removal firm dumps paper schedule for smart phone », *The Globe and Mail*, 16 juin 2005.

Kane, Michael. « I lost my heart to a franchise: Investing in a proven business system pays off 80 percent of the time if you can work within the rules, be a jack of all trades, and handle gruelling hours », *The Vancouver Sun*, Vancouver (Colombie-Britannique), 19 avril 1997.

Martin, Justin. « Cash from trash », *Fortune*, 27 octobre 2003.

Mazereeuw, Ric. « It's a dirty job, but someone has to get rich », *Canadian Business*, Toronto (Ontario), octobre 2002.

McPhee, Erin. « Turning junk into gold », *North Shore News*, Vancouver (Colombie-Britannique), 5 juin 2005.

O'Herron, Jennifer. « In an industry not known for customer service, 1-800-GOTJUNK?'s call center is out to set the standard », *Callcenter*, 1<sup>er</sup> septembre 2002.

« One man's garbage is another man's business », *Business in Vancouver*, Vancouver (Colombie-Britannique), du 14 au 20 septembre 2004.

« Overseas franchises open new markets », *Business in Vancouver*, Vancouver (Colombie-Britannique), du 18 au 24 septembre 2001.

Quinn, Shirley. « High tech solutions for a low tech industry », *Franchising World*, Washington, D.C., 1<sup>er</sup> mai 2000.

Scudamore, Brian. Entretien personnel.

Shealy, Jane. « Update — The top 10 hottest new franchises », *Success*, 1<sup>er</sup> décembre 2000.

Stueck, Wendy. « Firms aim to clean up in trash business », *The Globe and Mail*, Toronto (Ontario), 16 juin 1999.

Tjaden, Tracy. « Trash talk », *Business in Vancouver*, Vancouver (Colombie-Britannique), du 10 au 16 mai 2005.

Wanless, Tony. « Cash from trash », *The Province*, Vancouver (Colombie-Britannique), 5 mai 1996.

Date de modification : 2008-05-28