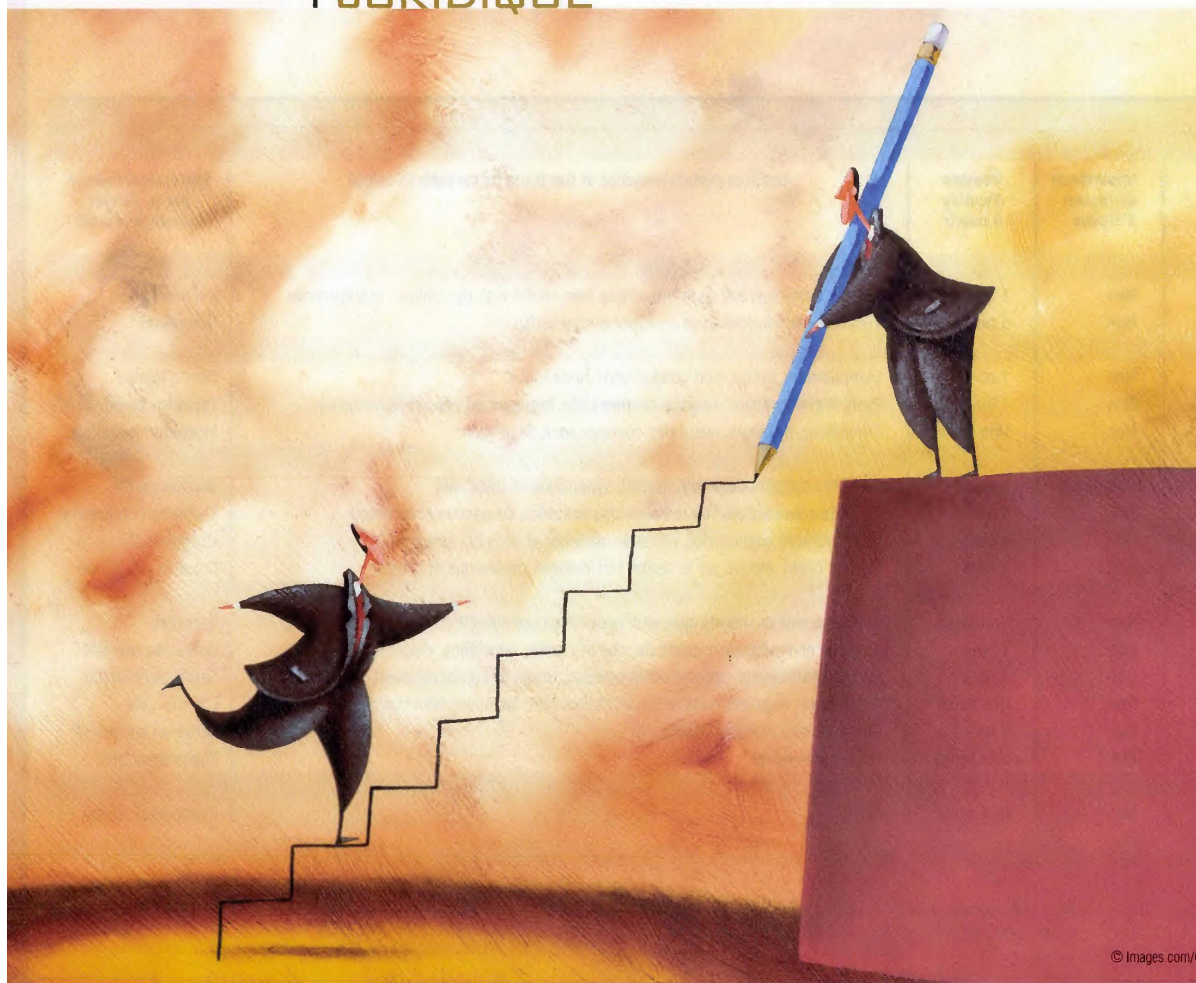


CONSEILS

JURIDIQUE



• OBLIGATIONS LEGALES ET BONNES PRATIQUES

# Quelle assistance ?

Si le franchisé préfère rejoindre un réseau plutôt que d'exercer en solo, c'est en partie pour l'assistance du franchiseur. Mais elle peut varier du simple au double selon les enseignes !

LAURE GUISERIX

**E**n cette période de conjoncture économique difficile, l'assistance du franchiseur est plus que jamais indispensable. Certains réseaux ont su évoluer ou se repositionner pour mieux affronter la crise. Ce n'est donc pas un hasard si les franchisés s'en sortent mieux que les indépendants isolés, les franchiseurs accomplissant majoritairement leurs devoirs en la matière. 91 % d'entre eux ont déclaré employer au moins un animateur

lors de notre dernière enquête (*Franchise Magazine* n° 219, août/septembre 2010).

Mais l'obligation des réseaux quant à l'assistance qu'ils doivent délivrer reste floue puisqu'elle n'est précisée par aucun texte. Le Code européen de déontologie de la franchise énonce seulement que le franchisé qui utilisera "l'enseigne et/ou la marque (...) le savoir-faire, et autres droits de propriété intellectuelle", que lui donne l'accès au concept, sera "soutenu par l'apport continu d'assistance commerciale et/ou technique". Le devoir qui pèse sur le franchiseur a donc été défini par les tribunaux : il ressort de la jurisprudence que ce dernier doit assister le franchisé dans la mise en œuvre du savoir-faire et dans son évolution, ainsi que lorsqu'il rencontre des difficultés. "Mais le nouveau règlement d'exemption entré en vigueur au 1<sup>er</sup> juin 2010 vient



bouleverser la donne en indiquant que le contrat de franchise comprend "éventuellement" une assistance continue, souligne l'avocat Jean-Baptiste Gouache. Il est trop tôt pour savoir si ce texte infléchira la jurisprudence, mais on peut en déduire que l'assistance ne serait pas indispensable à la qualification du contrat de franchise. Toujours est-il qu'en pratique, les réseaux ne vont pas se mettre du jour au lendemain à supprimer leur aide!"

## Une assistance variable selon les réseaux...

N'étant pas légalement définie, cette assistance commerciale et/ou technique varie aujourd'hui d'un contrat à l'autre. Elle porte sur des domaines très variés. Il peut s'agir d'appui à la gestion commerciale (conseils en approvisionnement, réception des marchandises, gestion des stocks, méthodes de vente, de merchandising...), d'assistance en marketing-publicité (actions de promotion, animations des ventes, mailing clientèle...), d'aide administrative, juridique, sociale ou informatique... "Il faut que les prestations apportées par le franchiseur soient détaillées dès le départ dans le DIP et le contrat, précise la consultante Pascale Pécot (Adventi Franchise). La formation initiale et l'assistance au démarrage peuvent être soit intégrées dans les droits d'entrée, soit facturées à part. L'assistance continue est rémunérée par les redevances, mais certaines aides exceptionnelles peuvent être en supplément. Il est donc important de bien vérifier ce qui est compris dans le contrat."

Si le soutien du franchiseur est très précieux au démarrage de l'activité du franchisé, il l'est tout autant pendant la vie du contrat. Au lancement, il permet à la tête de réseau de terminer la transmission du savoir-faire, entamée lors de la formation initiale. "L'assistance se doit d'être lourde au démarrage, conseille Jean-Baptiste Gouache. A cette phase, le transfert de savoir-faire est tout frais pour le jeune franchisé, il n'en a pas encore une grande maîtrise. Le franchiseur doit donc l'aider à acquérir au plus vite les méthodes de l'enseigne, à la fois pour que son partenaire réussisse dès les premiers mois, mais également pour que l'image de marque du réseau ne soit pas dénaturée." Par la suite, l'assistance donne la possibilité au franchisé de bénéficier d'actualisations du savoir-faire: ces évolutions de concept lui permettent de maintenir l'avantage concurrentiel qui l'avait poussé à rejoindre l'enseigne.

Sans cet apport permanent, le franchisé pourrait trouver inutile de rester dans le réseau à la fin de son contrat, estimant avoir acquis tout ce que le franchiseur était en mesure de lui transmettre... Mais généralement, la périodicité des visites de l'animateur dans son point de vente diminue avec le temps. D'une par mois la première année, la fréquence tombe souvent à une par trimestre les années suivantes. "Il est tout à fait normal que l'assistance soit plus soutenue au démarrage: le franchisé est dans la phase d'apprentissage, sa demande est forte, constate Pascale Pécot. A partir de la deuxième année, l'aide est un peu plus routinière: l'animateur peut ne passer que tous les deux ou trois mois,

selon les activités. Certaines, comme la restauration rapide, nécessitent la présence importante d'un animateur sur le terrain qui exerce à la fois une fonction d'assistance et de contrôle. En revanche, dans la coiffure par exemple, si le franchisé est déjà du métier, le passage de l'animateur peut être moins fréquent."

L'obligation des réseaux quant à l'assistance qu'ils doivent délivrer reste floue puisqu'elle n'est précisée par aucun texte.

## ... Et fluctuante selon les franchisés

Si la consultante se félicite du bon suivi des franchisés lors de la phase de lancement par la grande majorité des enseignes, elle déplore qu'un certain nombre délaisse l'assistance dans la deuxième période du contrat, "surtout pour les franchisés qui fonctionnent bien". "Dans certains réseaux, les animateurs jouent les pompiers: ils sont très présents aux côtés des franchisés en difficulté, mais ceux qui n'ont pas de problèmes sont moins visités, remarque-t-elle. Ce qui est dommage, car le réseau profite moins de leur expérience alors qu'il y aurait certainement plein d'enseignements à en tirer pour l'ensemble des franchisés. Par ailleurs, ces "bons" franchisés éprouvent le besoin d'échanger, ils ont envie d'être encore plus tirés vers le haut: ce n'est pas parce qu'ils fonctionnent bien qu'ils ne peuvent pas fonctionner mieux!"

Le rôle de l'animateur est de conseiller et d'orienter le partenaire dans son activité, mais également de vérifier si ce dernier respecte bien le concept du

## AVIS D'EXPERT

Jean-Baptiste Gouache, avocat  
(Gouache Avocats)

## « C'EST L'ASSISTANCE QUI JUSTIFIE LES REDEVANCES »



— Les visites de l'animateur ne constituent qu'une partie de l'assistance apportée par le franchiseur. Ces visites sont indispensables car elles portent sur un certain nombre de points prédéterminés et permettent à la fois de vérifier que l'application du savoir-faire est bien respectée et de faire progresser le franchisé. Les réunions (régionales thématiques, conventions annuelles) sont tout aussi importantes: elles créent une cohésion et une émulation entre les franchisés.

— Mais l'assistance se compose également d'un ensemble de services. On voit de plus en plus se développer une assistance à distance par une mise à disposition d'un intranet où les franchisés trouvent les ressources dont ils ont besoin (modèle type de

mailing, nouveau plan de merchandising, derniers textes réglementaires concernant la profession...). Il peut aussi y avoir une hotline avec un interlocuteur dédié pour répondre aux questions des franchisés du réseau.

— Plus l'animation est forte, plus le réseau renforce le lien avec ses partenaires. En matière d'assistance, il n'y a qu'une limite: celle qui tient à l'imagination du réseau! En revanche, le minimum peut être relativement bas puisque rien n'est déterminé par les textes. Pour connaître le niveau de l'assistance d'un réseau, il faut détailler le contrat: un franchisé ne pourra pas exiger du franchiseur d'autres prestations que celles prévues par la convention. Il est important que le contrat soit précis à cet égard: c'est l'assistance qui justifie les redevances.





## CONSEILS

### JURIDIQUE

Le défaut d'assistance peut justifier la résiliation du contrat, à condition que les manquements invoqués par le franchisé soient précis.



© Marcus Clickson/stockphoto

*L'animateur doit avoir l'œil partout : ce n'est pas pour taper sur les doigts du franchisé mais vraiment pour qu'il puisse progresser dans son activité.*

franchiseur. Un contrôle qui peut ne pas bien être perçu par certains franchisés... "C'est mieux lorsque animateur et contrôleur sont deux personnes distinctes, mais tous les réseaux n'ont pas les moyens de se doter de ces deux fonctions, explique Pascale Pécot. Ce qui est important, c'est que tout soit clair dès le départ. Il faut que les critères de contrôle soient connus de tous, il ne s'agit pas de prendre le franchisé en défaut. L'animateur doit avoir l'œil partout : ce n'est pas pour taper sur les doigts du franchisé mais vraiment pour qu'il puisse progresser dans son activité. C'est également dans l'intérêt de l'ensemble du réseau : les autres partenaires qui font les choses correctement ne seraient pas contents de se rendre compte que certains nuisent à l'image de marque de l'enseigne."

Aux côtés des visites de l'animateur, il existe toute une palette de services. "L'assistance, c'est aussi tous les outils mis en place par le réseau sans que le franchiseur soit physiquement présent aux côtés des franchisés, souligne Pascale Pécot. L'échange d'informations via un intranet est un bon moyen : les chiffres d'affaires et les résultats des uns et des autres transmis par les reporting permettent à chacun de se positionner par rapport au réseau. C'est un véritable outil d'aide pour faire progresser son activité au quotidien !" L'assistance consiste également en des services en commun mis en place pour tous les franchisés comme une centrale d'achat ou de référencement, un logiciel de gestion, une mise à disposition d'un fichier clients, etc.

#### **Ingérence et soutien abusif prohibés**

Outre cette assistance liée au savoir-faire et prévue au contrat, le franchiseur se doit également d'intervenir lorsqu'un franchisé rencontre des difficultés. "L'appel au secours ne doit jamais être ignoré, avertit Pascale Pécot. Mais normalement, si le franchiseur joue bien son rôle, il est assez vite au courant grâce aux outils de reporting qui le mettent en alerte. Si l'animation est bien faite, il peut anticiper les difficultés de son partenaire. Mais lors-

qu'il est trop tard, la tête de réseau doit se rendre sur place pour identifier ce qui ne va pas : il peut y avoir trop de personnel au regard de l'activité, ou le franchisé se verse par exemple un trop gros salaire... Mais attention, le franchiseur ne peut lui donner que de simples conseils : s'il prenait en charge la gestion du point de vente du franchisé, il y aurait ingérence !"

"Le risque serait de voir le contrat requalifié en contrat de travail ou en contrat de gérant-mandataire de succursale", confirme Jean-Baptiste Gouache. Par ailleurs, si la tête de réseau dépasse son obligation d'assistance en s'immisçant dans les affaires de son franchisé et commet des fautes de gestion, elle pourrait voir sa responsabilité engagée en tant que gérant de fait. "Si les difficultés se trouvent au niveau de la gestion du point de vente, le franchiseur a intérêt à demander à rencontrer l'expert-comptable de son partenaire pour pouvoir échanger de conseil à conseil et pour que le franchisé soit toujours maître de ses décisions", conseille Pascale Pécot.

"Il ne doit pas non plus y avoir de soutien abusif de la part du franchiseur, ajoute-t-elle. Ce dernier peut prévoir un allègement ou une suspension ponctuelle de la redevance, mais il ne peut pas faire un crédit infini sur l'achat des stocks. Il est parfois difficile de trouver le juste équilibre entre le soutien abusif et le manque d'assistance, punissables tous les deux !"

Le défaut d'assistance peut en effet justifier la résiliation du contrat, à condition que les manquements invoqués par le franchisé soient précis (formation insuffisante, absence de visites d'un représentant du franchiseur, défaut d'informations sur les évolutions de la législation concernant l'activité...). Tous les services proposés par le franchiseur et leurs modalités étant précisés dans le contrat, le franchisé se doit donc de le lire minutieusement avant de s'engager. Au cours de l'exécution du contrat, il ne doit pas non plus hésiter à rappeler à la tête de réseau ses engagements : ceux-ci sont juridiquement contraignants. ■