



Vous avez dit assistance ?

Indispensable à la franchise, l'assistance varie d'un réseau à l'autre. A vous de vérifier, avant de signer, qu'elle pourra réellement contribuer à votre réussite.

Les franchiseurs vous le promettent : ils vous “accompagneront” tout au long de votre contrat. Et les experts le confirment : cette assistance constitue, avec l'enseigne et le savoir-faire, l'un des trois piliers de la formule. Sans elle, pas de franchise. Mais en quoi consiste-t-elle exactement ? “Trop souvent, l'assistance se limite à la formation initiale et le franchisé se retrouve livré à lui-même” jusqu'à la fin, avertit Maître Charlotte Bellet sur son site “Franchise Équitable”. L'avocate, spécialisée depuis près de vingt ans dans le conseil aux franchisés, estime aussi que les animateurs sont “très souvent jeunes et inexpérimentés” et les outils mis à disposition des franchisés parfois “obsolètes ou déficients”. Sans brosser un tableau aussi sombre, sa consœur Nathalie Castagnon, qui conseille franchiseurs et franchisés depuis vingt-cinq ans, admet que, dans

l'ensemble, les dirigeants pourraient “mieux faire” en la matière : “Certains réseaux anciens s'endorment sur leurs lauriers. Or, la notoriété n'est pas l'assistance”.

Des services et des outils

A l'opposé, d'autres font preuve, sur la question, d'une forte mobilisation. Ainsi, chez *Temporis*, une chaîne de 150 agences d'intérim en franchise, 40 personnes réparties en 9 services travaillent pour le réseau. Du juridique à l'informatique, du marketing à la finance en passant par l'animation, ces spécialistes sont au quotidien à la disposition des 95 franchisés.

“Chaque nouvel entrant est visité 12 fois la première année de son contrat par l'un de nos 4 animateurs, qui le rencontre au moins 2 fois par an ensuite, explique la présidente Laurence Pottier-Caudron. Nos 6 contrôleurs de gestion rendent chaque mois un rapport à

chaque franchisé et nous organisons des e-conférences régulières sur des thèmes Ressources Humaines ou Juridique. Nous délivrons des tableaux de bord hebdomadaires où chaque franchisé peut comparer son activité avec celle de sa concurrence locale et des tableaux mensuels où il peut se mesurer aux autres membres du réseau. Nous avons déterminé 6 ratios principaux,

“Trop souvent, l'assistance se limite à la formation initiale et le franchisé se retrouve livré à lui-même”.
Maître Charlotte Bellet, Franchise Équitable.



lations autres que numériques. Or, on ne remplacera jamais l'humain, poursuit la spécialiste. Même si la technologie permet des échanges de données et d'analyses tout à fait intéressants, le rôle de l'animateur demeure essentiel."

“Demandez à consulter l'organigramme précis de l'équipe dédiée au réseau et interrogez plusieurs franchisés”.
Maître Nathalie Castagnon, avocat

Des animateurs expérimentés

Une opinion que partage Éric Allouche, directeur général d'Era Immobilier, qui fédère 280 franchisés et 380 agences. *“Dans nos métiers de service, l'aspect humain est primordial. Nous utilisons des techniques bien sûr, mais avant tout, nous nous appuyons sur une personne qui va s'occuper d'une autre, qui va faire preuve de bienveillance, qui va avoir la capacité d'inspirer confiance. C'est valable pour le franchisé vis-à-vis de ses clients comme pour le franchiseur vis-à-vis des franchisés.”*

La chaîne a divisé le territoire en 20 régions où sont organisées 4 réunions par an. Onze animateurs-consultants *“assurent le suivi et la formation en permanence”*. Ils vivent en région et sont directement joignables par les franchisés. *“Chaque agence est rattachée à un consultant dédié.”* *“Grâce à l'informatique, nous disposons de tous les ratios de nos franchisés (avec leur accord). Nous pouvons donc facilement nous rendre compte du travail effectué et des résultats obtenus.”* Et des conseils à délivrer. *“La fréquence de nos visites est, en moyenne, de une par mois à une toutes les six semaines. Elle varie en fonction de la taille de l'agence, des besoins et des difficultés éventuelles. Si nécessaire, nous mettons en place une intervention spéciale.”*

Éric Allouche insiste sur la qualification de ses animateurs-formateurs :

comme la marge, sur lesquels il sait s'il est en vert, orange ou rouge. Et nous indiquons pour chaque ratio quelles sont les 3 meilleures performances du mois et les 3 moins bonnes.”

Ce n'est pas tout. Un audit avec 200 points de contrôle est réalisé (la première année du contrat puis tous les deux ans) par deux personnes qui ne sont pas des animateurs (l'une de compétence plutôt juridique, l'autre gestion-organisation). Et la dirigeante a mis au point depuis un an avec ses équipes un logiciel d'évaluation baptisé “évaloris” (*“évaluer pour créer de la valeur”*), qui permet à chaque membre du réseau de corriger lui-même ses points faibles entre deux audits grâce à des fiches type “mode d'emploi”. *“Quand un franchisé est en adéquation à 75 % du concept, il peut devenir agence de formation pour les nouveaux entrants”,* commente Laurence Pottier-Caudron. Lors des conventions nationales de

Temporis, elle a d'ailleurs remplacé les trophées du meilleur chiffre d'affaires par ceux du “meilleur audit” : *“Quand les franchisés s'aperçoivent que le gagnant est aussi l'auteur de la meilleure réussite financière, ils comprennent très bien l'utilité de l'outil”.*

La technologie ne peut pas tout

Attention, cependant: si la technologie fait parfois des merveilles, *“elle ne peut pas tout”,* prévient Maître Nathalie Castagnon. *Je pense au franchisé dans sa boutique ou dans son restaurant : je ne suis pas certaine qu'il utilise beaucoup les restitutions, les tableaux de bords, les outils d'analyse et l'intranet mis à sa disposition. Je m'aperçois en pratique que les franchisés ne consultent pas très souvent leurs écrans, accaparés qu'ils sont par leurs ventes, leur management, leur commerce.”*

“Du reste, nombre d'entre eux reprochent à leur enseigne le manque de re-

© zoram - iStock



Chez Temporis, un nouveau logiciel d'auto-évaluation permet aux franchisés d'améliorer leurs performances en permanence.

“Nos consultants ont travaillé longuement en agence avec succès, au minimum en tant que négociateur mais si possible comme manager, voire comme agent immobilier. Ils ont au moins 7 ans et jusqu'à 20 ans d'expérience. Ils ont entre 30 et 50 ans. Ils doivent aussi développer un savoir-être, se montrer positifs, donner envie et pas seulement maîtriser un savoir-faire lié aux spécificités Era.”

“Nous avons mis en place un système de vigilance, ajoute le DG. Nous essayons d'anticiper les éventuelles difficultés. Dès que nécessaire, nous intervenons.”

Enfin, la chaîne a adopté un système de “switch coach” pour briser la monotonie : une fois par an une visite est effectuée par un consultant d'une autre région qui ne connaît pas le franchisé. Lequel doit “sentir qu'il n'est pas en contact seulement avec un individu, mais bien avec un réseau, avec une organisation”, conclut Éric Allouche.

L'assistance doit être personnalisée

Important aussi, selon Nathalie Castagnon : le caractère individualisé, personnalisé du suivi. “Certains franchisés estiment qu'avec leur centrale d'achat, leur site internet, leur logiciel métier, leur assistance est complète, regrette la spécialiste. Or il s'agit là d'une forme d'assistance collective, mais pas individuelle. Ce n'est pas suffisant.” Plus précisément, pour l'expert, “chaque visite n'a de sens que si elle est assortie d'un compte-rendu adressé au franchisé. Si l'animateur a pointé des anomalies ou des pratiques à corriger, des actions à mener, s'il a délivré des conseils, il doit lui en rendre compte par écrit.”

“Le franchiseur ou son animateur doit être capable de vous prodiguer des conseils adéquats (en cas) de manque

de fréquentation du point de vente, de manque de rentabilité, d'une politique publicitaire inadaptée au tissu local, d'une difficulté quelconque avec un fournisseur, votre bailleur, votre banque, un de vos salariés, un concurrent ou encore une administration”, liste pour sa part Maître Charlotte Bellet. Qui conseille aussi “d'exiger un compte-rendu écrit et contradictoire signé du franchisé et de l'animateur”.

Une obligation de moyens

A vous donc de vérifier avant de signer comment se passe en pratique l'assistance dans le réseau que vous envisagez de rejoindre. “Ne vous en tenez pas au discours du commercial qui vous vend la franchise, conseille Nathalie Castagnon. Vérifiez, en faisant analyser les comptes du franchiseur (délivrés en annexe de votre DIP) s'il aura bien les moyens financiers d'une bonne assistance. Demandez à consulter l'organigramme précis de

“Le franchisé doit sentir qu'il n'est pas en contact seulement avec un individu, mais avec un réseau, une organisation”.
Éric Allouche,
Era Immobilier

l'équipe dédiée au réseau. Cela n'est pas exigé par la loi mais c'est une information importante. Nous conseillons en tout cas à nos clients têtes de réseau de la communiquer. Et puis bien sûr, rapprochez-vous des franchisés, et pas seulement de ceux que le franchiseur vous recommande et posez-leur toutes vos questions”.

L'enquête préalable à toute signature de contrat est capitale. Après, il sera peut-être trop tard. L'obligation d'assistance qui s'impose aux franchiseurs est en effet une obligation de moyens, non de résultat. Ce qui veut dire qu'en cas d'échec et de procès, à partir du moment où le franchiseur aura organisé des visites régulières et délivré des conseils, les juges considéreront qu'il a fait son travail.

Avant de choisir votre réseau de franchise, évaluez donc bien, au-delà des apparences, la qualité réelle de l'assistance que le franchiseur apporte.

Jean-Pierre Pamier

AVIS D'EXPERT

Nathalie Castagnon, avocate (Cabinet Castagnon)



“Soyez demandeurs !”

L'assistance doit avoir lieu au lancement et de façon continue et individualisée pendant le contrat.

Elle est inhérente à

la franchise. Il n'est même pas nécessaire qu'elle soit détaillée pour qu'elle s'impose au franchiseur. Ceci étant, si rien n'est précisé dans le contrat, on peut s'interroger.

Juridiquement, il n'est pas obligatoire de chiffrer la fréquence des visites. La jurisprudence se

contente de formules du type “le franchiseur ou son représentant se rendra de manière régulière sur le point de vente franchisé.”

Cela peut vouloir dire une fois par an. Est-ce suffisant ? A voir.

Dans tous les cas, c'est au franchisé de se renseigner auprès des membres du réseau et de se poser en demandeur. Demandez à voir le sommaire du Manuel Opérateur pour juger de la consistence des services annoncés. Et n'hésitez pas pendant le contrat à réclamer par écrit l'aide dont vous avez besoin.