

Décryptage

FRANCHISEUR-FRANCHISÉS: QUELLE PLACE POUR LA PRÉVENTION DES RISQUES PROFESSIONNELS?

Très développée en France, la franchise concerne plus de 335 000 salariés. Dans ce mode particulier d'organisation du travail, qui implique un franchiseur et des franchisés, comment les questions de santé et de sécurité au travail sont-elles prises en compte ? L'organisation en réseau de la franchise permettra-t-elle de mobiliser à grande échelle les petites entreprises sur ces questions de prévention ?

FRANCHISOR-FRANCHISEES: WHERE DOES OCCUPATIONAL RISK PREVENTION FIT IT? - Highly developed in France, franchising accounts for over 335,000 employees. In this particular work organisation mode, which involves a franchisor and franchisees, how are occupational safety and health issues taken into account? Will being organised into a franchise network enable small businesses to be mobilised on a larger scale on these risk prevention issues?

OLIVIER
LE BERRE,
LAURENT
THÉVENY
INRS, mission
Tertiaire

La franchise est un accord par lequel une entreprise - le franchiseur - accorde à une autre entreprise - le franchisé - le droit de commercialiser des produits et/ou des services en échange d'une compensation financière directe ou indirecte. Cet accord doit comprendre au moins l'utilisation d'un nom ou d'une enseigne, un mode de présentation uniformisé des locaux, l'approvisionnement ou le référencement de produits et/ou de services, la transmission d'un savoir-faire et une assistance commerciale pendant la durée de l'accord.

La relation franchiseur-franchisés n'est pas régie par un droit spécifique, à l'exception de l'article L. 330-3 du Code de commerce, communément appelé « loi Doubin », qui codifie les différentes étapes d'établissement d'un contrat de franchise entre deux entreprises, et d'un Code de déontologie européen.

Ces dix dernières années, la franchise française a vu son nombre de réseaux doubler et connaît une progression régulière. En 2014, le nombre de réseaux de franchise est estimé à 1 796 et représente 68 171 points de vente, 335 271 salariés et un chiffre d'affaires de 51,45 milliards d'euros, ce qui fait de la France le leader européen de la

franchise¹. Historiquement, la franchise s'est d'abord développée dans les secteurs de l'équipement de la personne et de la maison, de l'hôtellerie, de l'alimentaire et de la coiffure. Ces secteurs occupent encore aujourd'hui une part importante dans le poids économique de la franchise, avec des réseaux matures qui restent dynamiques et qui sont rejoints chaque année par de nouveaux acteurs tels que les centres de service automobiles, l'achat-vente de produits d'occasion, l'aide à la personne...

Dans ce contexte, l'INRS a étudié la relation franchiseur-franchisés au regard de la prévention des risques professionnels afin de savoir si et comment les questions de santé et de sécurité du travail sont prises en compte. De plus, il apparaît que la mise en place d'une démarche de prévention structurée en santé et sécurité au travail dans un réseau de franchise constitue une opportunité de mobiliser sur ce sujet, à partir d'un seul décideur (le franchiseur), un grand nombre d'entreprises, souvent de petite taille et dispersées sur l'ensemble du territoire national, qu'il serait extrêmement difficile de mobiliser par un autre moyen.

Le franchisé est un commerçant indépendant. À ce titre, il assure la direction de son entreprise

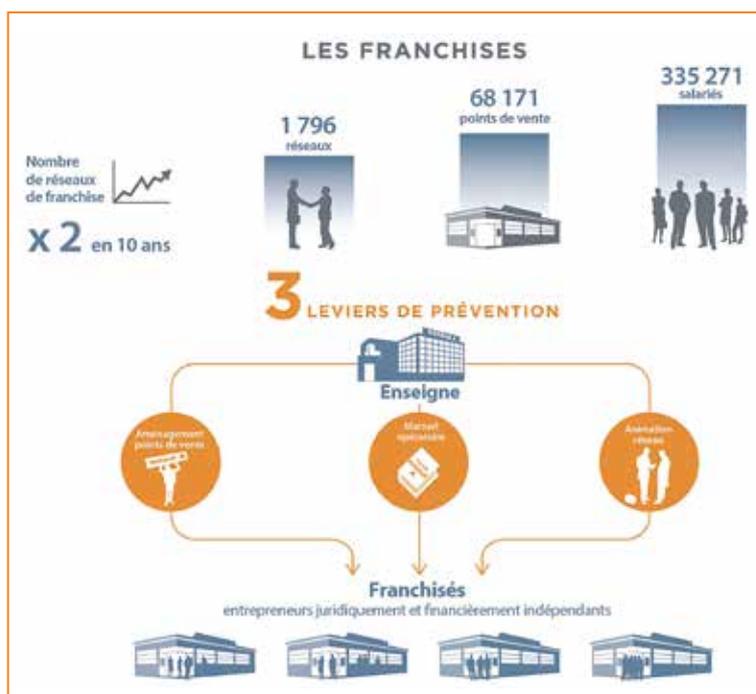
et assume seul les risques liés à son exploitation. Il est l'employeur des salariés de son entreprise et assume ses différentes responsabilités, notamment en matière de santé et sécurité au travail. Pour autant, le contrat de franchise implique que le franchiseur, d'une part, puisse imposer au franchisé le respect du concept commercial et, d'autre part, assume un rôle de contrôle du respect de ce concept et de l'image de la marque par le franchisé.

Le franchiseur doit cependant veiller à ne pas porter atteinte à l'indépendance du franchisé. En effet, en présence d'indices concordants permettant de caractériser l'existence d'un lien de subordination juridique, le risque existe de voir le contrat de franchise requalifié en contrat de travail.

L'enquête réalisée en 2014 par l'INRS et un cabinet d'expertise auprès de 12 réseaux de franchise alimentaires et non alimentaires² montre que, dans la pratique, un réseau de franchise peut mettre en œuvre une réelle politique de prévention des risques professionnels, sans ingérence du franchiseur envers ses franchisés, tout en valorisant l'image de marque de son enseigne.

Par définition, le franchiseur est un concepteur. Il intervient dans la définition des produits et services, le choix des locaux, l'aménagement des points de vente et l'organisation du travail. Ces choix, qu'il sera ensuite en mesure d'imposer au sein de son réseau, vont, de fait, structurer les pratiques et l'environnement de travail à l'échelle du point de vente, pour le franchisé comme pour ses salariés. En termes de prévention des risques professionnels, c'est à ce niveau que s'exerce la prévention primaire, c'est-à-dire la suppression des dangers dès la conception. En intégrant les aspects de santé et sécurité au travail dans l'élaboration du concept, un franchiseur va pouvoir agir directement sur les futures conditions de travail du franchisé et de ses salariés, en restant dans son rôle d'accompagnement et de conseil sans s'immiscer pour autant dans la gestion courante des salariés du franchisé, qui reste clairement de la responsabilité de l'employeur. Au cours de cette enquête, plusieurs exemples de bonnes pratiques ont illustré cette évaluation des risques *a priori* intégrée au concept (choix de points de vente de plain-pied supprimant tout dénivelé pour accéder aux réserves, aux lieux de repos et aux toilettes; référencement des produits évalués en fonction de leur toxicité ou leur dangerosité; suppression des manutentions manuelles en livrant les nouvelles collections de prêt-à-porter directement sur portants...). Ces choix sont le plus souvent validés dans les succursales ou les filiales du franchiseur qui, à terme, serviront de modèles pour les points de vente des franchisés.

Le second temps de diffusion de bonnes pratiques de prévention réside dans la qualité de l'accompagnement des franchisés par leur franchiseur. L'obligation d'assistance porte sur quatre modes



© Idé pour l'INRS

d'action qui pourraient tous être, à des degrés divers, mis au service d'une politique de prévention des risques professionnels.

↑ **FIGURE 1**
La démarche de prévention dans la franchise.

La formation initiale et continue. Il s'avère que 73% des franchisés interrogés à l'ouverture de leur premier point de vente étaient précédemment des salariés, 19% étaient à leur compte et 5% étaient sans activité. Devenir franchisé, c'est souvent devenir pour la première fois employeur. Dès lors, il incombe au franchiseur de former ses franchisés sur les différentes obligations des employeurs, notamment en matière de santé et de sécurité au travail et ce, dès la formation initiale avec, le cas échéant, des actions de soutien à plus long terme. Ainsi, en complément du rappel de l'obligation réglementaire, une aide à la mise en place du document unique d'évaluation des risques (DUER) dans chaque nouveau point de vente ne peut pas être considérée comme une immixtion du franchiseur dans la responsabilité d'employeur de ses franchisés - certaines enseignes proposent d'ailleurs une trame de DUER à personnaliser.

Dans le cadre de la formation continue, de nombreux franchiseurs proposent des actions de formation de réseaux, le plus souvent ciblées sur le « cœur de métier », parfois en réponse à des obligations réglementaires (sécurité incendie, conformité des installations, accessibilité...), mais rarement en santé et sécurité au travail. Ceci peut s'expliquer, d'une part, par la crainte d'une trop forte ingérence du franchiseur dans la gestion des ressources humaines du franchisé - employeur et, d'autre part, par la différence de perception des risques entre le franchiseur et ses franchisés. De nombreux franchiseurs



disposent de lieux de production (usines, ateliers) ainsi que de plateformes de logistique: l'évaluation des risques porte alors sur une évaluation plus industrielle, les points de vente de ses franchisés étant perçus comme sans risque et donc non prioritaires en matière d'évaluation des risques.

L'information. Les grands réseaux de franchise structurés sont aujourd'hui fédérés par un système d'information (SI) partagé. Principalement orientés vers la gestion commerciale du réseau, ces SI sont aussi le support de diffusion d'information du franchiseur aux franchisés avec pour objectifs d'harmoniser certaines pratiques et de développer l'image de marque de l'enseigne. Ces messages sont ponctuellement dédiés à la santé et sécurité au travail. Par exemple, en

Dans le secteur du commerce alimentaire, la franchise est un mode d'organisation du travail fréquent.



© Gael Kerbaol/INRS

période de soldes, certains franchiseurs rappellent les précautions à prendre concernant la remise en banque régulière des fonds et la sécurisation des transferts, d'autres sensibilisent aux manutentions manuelles lors de ces pics d'activité. Or, d'autres messages pourraient être diffusés tout au long de l'année (actualisation du DUER et de son plan de prévention, accueil des nouveaux embauchés, prévention des incivilités...).

L'assistance et l'animation de réseau. L'assistance due par le franchiseur est habituellement qualifiée de continue. Cette mission est le plus souvent prise en charge par l'animateur de réseau. Véritable interface entre le franchiseur et les franchisés, il est le garant de l'esprit de l'entreprise et de la cohésion du concept, tout en étant à l'écoute des franchisés. Il intervient suivant plusieurs modalités: l'assistance directe auprès du franchisé, la formation continue, l'animation régionale voire la préparation de conventions ou de séminaires nationaux de l'enseigne. Sa présence au quotidien auprès des franchisés pourrait en faire un acteur-clé pour initier une politique de santé et de sécurité au travail au sein d'un réseau. Conscient des limites d'intervention

dans la relation franchiseur/franchisés et formé aux principes généraux de prévention des risques professionnels, cet animateur de réseau pourrait diffuser une culture de prévention suivant les mêmes principes que son assistance à la culture commerciale, technique et managériale de son réseau. À l'extérieur des réseaux, de nombreux cabinets d'experts conseillent les enseignes sur le développement de leur franchise. Ils sont avocats, juristes, experts-comptables, conseillers en management, en organisation ou en développement de réseau, ainsi qu'en communication et, le plus souvent, labellisés par la Fédération française de la franchise (FFF). Ils interviennent directement auprès des têtes de réseaux et les accompagnent dans leurs stratégies de changement ou d'évolution. Ces cabinets, aujourd'hui peu sensibilisés aux enjeux de la prévention, pourraient être mobilisés pour convaincre les décideurs de l'impact positif d'une politique de santé et sécurité au travail sur l'image de marque de leurs enseignes et sur la performance sociétale de leurs réseaux commerciaux.

L'évolution du concept. Les concepts en franchise sont nécessairement évolutifs, car ils sont soumis aux modifications des comportements de consommation, à l'évolution de la concurrence, du cadre légal, des métiers et des techniques. Arrivés à maturité, de nombreux réseaux associent à l'évolution de leur concept l'évolution de leurs valeurs qui se caractérisent par l'adoption de stratégies de « responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) » au sein desquelles la santé et la sécurité au travail de l'ensemble des salariés du groupe ont toute leur place. Sont alors réactivées les opportunités d'intégrer aux évolutions du concept initial les actions de prévention primaire sur l'aménagement des points de vente, l'organisation du travail, la chaîne d'approvisionnement ou le stockage.

Cette démarche volontaire de prise en compte de la santé au travail dès la conception du savoir-faire, puis lors de sa mise en œuvre et de son suivi, constitue le fondement de l'approche « franchise » en prévention que souhaite développer l'INRS auprès des enseignes de franchise, quel que soit le secteur d'activité concerné. Cette démarche doit s'inscrire dans le cadre des relations contractuelles liant franchiseurs et franchisés, en veillant à bien positionner chacun des acteurs sur son périmètre, de concepteur et de conseil pour l'un, d'entrepreneur indépendant sous contrat de franchise pour l'autre. À ces conditions, la franchise représente un formidable moyen de démultiplication de bonnes pratiques en prévention des risques professionnels. ●

1. Source: Fédération française de la franchise.

2. La synthèse de l'enquête est téléchargeable sur www.inrs.fr/actualites/enquete-franchise-commerce-proximite.html