

Évolution du concept



Lignes directrices

Evolution du concept : pour quel investissement et pour quel retour sur investissement ?

Texte adopté par le Conseil d'administration du 23/11/2021

Constat

Les concepts en franchise sont nécessairement évolutifs dans l'intérêt supérieur du réseau et de ses membres. Les modifications des comportements de consommation, de concurrence, de cadre légal, ou de technologie nécessitent des évolutions du concept plus ou moins importantes et plus ou moins fréquentes.

Les évolutions impliquant un nouvel investissement pour le franchisé peuvent engendrer certaines difficultés et tensions dans ces deux relations. Les évolutions d'ordre procédural ou normatif, ou qui d'une manière générale, n'impliquent pas de besoins de financement, ne posent pas de problème majeur, ni dans la relation bilatérale franchiseur-franchisé, ni dans la gestion du réseau.

L'évolution d'un concept se distingue du seul maintien de la conformité au concept.

Au travers des différentes expériences des réseaux adhérents de la Fédération Belge de la Franchise, certaines bonnes pratiques peuvent être mises en avant.



Les bonnes pratiques

Ces pratiques concernent tout à la fois, la phase d'analyse, la phase de test de l'évolution du concept, la phase d'explication au réseau et la phase de mise en œuvre effective dans les points de vente du réseau.

La phase d'analyse

Le concept est un des éléments déterminants pour les franchisés. Son évolution, sa modification entraînent, de facto, une période de doute pour eux. Dès lors, l'adhésion volontaire du réseau à l'évolution du concept repose essentiellement sur la pertinence du changement et les éléments de démonstration de celle-ci.

L'évolution de concept décidée par le franchiseur doit être porteuse de sens pour le réseau. Elle ne doit pas être l'expression d'un papillonnage du franchiseur. Le franchiseur, au travers de l'évolution du concept, doit rechercher en priorité la préservation de l'avantage concurrentiel du réseau et l'amélioration des performances économiques du réseau.

La justification peut résider notamment dans l'évolution de la concurrence, dans une évolution des habitudes de consommation, mais aussi dans l'évolution des métiers et des techniques inhérentes (notamment au travers du matériel et des risques d'obsolescence de ce dernier), le positionnement marketing, ...

Le franchiseur peut s'appuyer sur des études ou des analyses visant à démontrer la nécessité d'une évolution du concept par rapport au marché.

La phase de test

Le franchiseur a intérêt à procéder à une phase de test de l'évolution du concept et pourra s'appuyer sur des études visant à démontrer la pertinence des choix d'évolution.

La durée de la phase de test doit être raisonnable. Elle doit prendre en considération la typologie du réseau.

Des franchisés peuvent, de manière volontaire et avec acceptation du franchiseur, s'engager à mener une partie du test.

La phase de présentation

Le franchiseur doit, une fois les phases d'analyse et de test réalisées, s'efforcer de convaincre le réseau de la nécessité de l'évolution du concept.

Le franchiseur présente les résultats du test relatif à l'évolution du concept.

La phase de mise en œuvre

L'évolution du concept s'impose comme un changement d'une partie importante et incontournable du savoir-faire. Il est donc vital pour la défense de l'homogénéité et l'image de marque du réseau que l'ensemble des points de vente effectue les changements imposés par l'évolution du concept.

Toutefois, dans la phase de déploiement de l'évolution du concept, un délai suffisant peut être octroyé aux franchisés pour réaliser les changements demandés, en fonction de la taille et de la géographie du réseau et des spécificités individuelles des franchisés.

Par exemple, certains réseaux ont d'ailleurs, lors du déploiement de leur nouveau concept, prévu, en fonction de l'âge des points de vente dans le réseau, une adaptation simplifiée ou totale de l'évolution du concept.

Si le franchiseur doit faire preuve de pragmatisme dans la gestion du déploiement, chacun des franchisés doit aussi s'attacher à mettre en œuvre l'ensemble des moyens humains et financiers nécessaires à l'évolution du concept, afin de respecter l'homogénéité du réseau et de son image de marque, et ce d'autant plus lorsque l'installation initiale est amortie.

Certains outils contractuels peuvent être mis en œuvre de manière à permettre ou faciliter l'évolution du concept.

En corolaire du Code européen de déontologie de la franchise, la durée résiduelle du contrat doit être suffisante pour permettre au franchisé un retour sur les investissements spécifiques liés à l'évolution du concept.

La renégociation d'une nouvelle période contractuelle ou d'un renouvellement de contrat ou encore la signature d'un nouveau contrat peuvent être un des outils visant à assurer la pérennité des activités..

