



GUENOLA COUSIN
AVOCAT, DOCTEUR EN DROIT
CABINET SIMON ASSOCIÉS

GUENOLA COUSIN

Gérer l'évolution de son concept

Faire évoluer son concept dans le temps implique de porter une attention particulière aux questions liées à sa protection et à l'intégration au sein de l'ensemble du réseau des évolutions mises au point.

— Le concept du franchiseur se manifeste dans une série d'éléments tels qu'un savoir-faire original, l'aménagement des magasins, l'offre de produits et services, l'identité visuelle du réseau, les signes distinctifs qui, combinés, donnent au concept sa valeur. Ces éléments ne sont pas figés dans le temps et le concept évolue pour diverses raisons : la pression concurrentielle, l'évolution des attentes des consommateurs qui nécessite le renouvellement de l'offre, ou lorsque son exploitation révèle la nécessité de certains ajustements.

— La tête de réseau se doit de prendre certaines précautions, à la fois pour protéger le concept "renouvelé", mais également pour intégrer ces évolutions au sein du réseau.

— En premier lieu, il est indispensable que la tête de réseau adopte une gestion dynamique de ses valeurs concurrentielles. En effet, même si des efforts importants ont été engagés lors du lancement du réseau pour la protection du concept, il serait vain de penser que cela doit s'arrêter là.

— La gestion efficace de l'évolution du concept impose de nouvelles diligences. Par exemple, lorsqu'elle consiste en un renouvellement de l'aménagement des points de vente, des logos, du mobilier, des packagings, etc., la tête de réseau doit s'assurer de disposer de l'ensemble des droits sur ces créations. Généralement, cela passe par une cession des droits avec le prestataire, ou le salarié, qui a réalisé ces créations. De nouveaux dépôts de marques ou de dessins modèles s'avèreront nécessaires si l'évolution du concept a consisté



notamment à modifier la marque exploitée au sein du réseau ; ces nouveaux signes distinctifs étant intégrés dans l'autorisation d'exploitation consentie aux franchisés. On le comprend à travers ces exemples, la protection mise en place à l'origine perd de son intérêt et surtout de son efficacité si elle n'est pas suivie dans le temps et mise à jour régulièrement, afin de coïncider parfaitement avec la réalité du concept exploité.

— L'uniformité du réseau implique une standardisation de l'offre et des modes de présentation des produits et services proposés à la clientèle. Gérer utilement l'évolution du concept implique donc, dès le stade de la conclusion des contrats, que le franchiseur anticipe l'intégration de ces évolutions au sein du réseau. A ce titre, il doit s'engager à faire bénéficier les franchisés des évolutions du concept qu'il a mises au point. En fonction de la nature de celles-ci, une formation peut, le cas échéant, être organisée afin que les franchisés se familiarisent et intègrent parfaitement ces évolutions dans leurs points de vente ; elle s'avère particulièrement utile lorsque les évolutions concernent le savoir-faire.

— Par ailleurs, il est essentiel que le franchiseur soit assuré que ces évolutions se retrouveront dans l'ensemble des points de vente. Il convient donc de prévoir, dès l'origine, que les franchisés feront évoluer leurs magasins si de nouvelles normes de présentation sont mises au point, mettront en œuvre le savoir-faire modifié, intégreront les nouveautés de produits et services proposés. Dès lors que cela peut engendrer des coûts, parfois importants (en particulier lorsqu'il s'agit de l'aménagement d'un point de vente), il est possible de prévoir des plafonds de dépenses à la charge des franchisés. Les parties sont libres d'organiser comme elles le souhaitent leurs relations, l'essentiel étant, selon nous, que la question soit abordée utilement dans le contrat. ■