

# Le Guide 2025

du développement  
des Enseignes  
à l'International

P06

Masterclass :  
le développement  
des enseignes à  
l'international  
(12 modules)

P11

Fiches techniques  
(27 Pays)

P19

Expertises :  
4 témoignages

P22

Success stories  
internationales :  
6 témoignages





# RAYONNEZ.

**Acteurs de la franchise et du commerce organisé,** bénéficiez d'une palette étendue de services avec les moyens humains et matériels d'un réseau national

- Un accompagnement à la création
- Une gestion éclairée
- Une relation de proximité
- Un pilotage quotidien simplifié
- Implantation en France et à l'international (Belgique, Espagne, Luxembourg, Monaco et Suisse)



Expertise-comptable • Conseil • Audit • Juridique • Social • Paie

## In Extenso

*ENTREPRENEZ L'AVENIR.*

**Stéphanie  
Cinato di Fusco**

Directeur National  
Marché Franchise  
& Commerce Organisé

04 72 60 36 68

[stephanie.di-fusco@inextenso.fr](mailto:stephanie.di-fusco@inextenso.fr)



**Dominique PERBEN**

Ancien Garde des Sceaux  
Avocat Associé – Simon Associés

## S'implanter à l'international : entre ambition et exigence

L'internationalisation des entreprises françaises n'est plus une exception, mais une réalité structurelle. En 1989, 47 % d'entre elles étaient implantées à l'étranger ; aujourd'hui, cette proportion avoisine les 70 %. Si cette dynamique traduit l'ouverture croissante de notre économie, elle impose une approche rigoureuse. Se développer hors des frontières ne saurait être une simple quête de débouchés : c'est une démarche exigeante qui implique anticipation et maîtrise des risques.

Cette expansion répond avant tout à un impératif économique. Dans un contexte de croissance modérée, les entreprises se tournent vers des marchés plus dynamiques. L'Amérique, l'Asie, ou l'Afrique offrent des perspectives solides, tant pour les grands groupes que pour les entreprises de taille intermédiaire. Mais ces opportunités ne peuvent être saisies sans une compréhension fine des environnements locaux.

Les défis sont nombreux. Une implantation internationale ne s'improvise pas : elle impose de composer avec des cadres réglementaires, fiscaux et sociaux souvent éloignés des normes françaises. Instabilité politique, fluctuations monétaires et évolutions législatives sont autant de paramètres susceptibles d'affecter la viabilité d'un projet. Une évaluation erronée des contraintes locales peut rapidement se traduire par des difficultés majeures.

Dans ce contexte, la diversification géographique est essentielle. Une concentration excessive des investissements sur une seule région expose l'entreprise à des crises locales qui peuvent compromettre son développement. En diversifiant ses implantations et en adaptant ses stratégies aux spécificités de chaque marché, elle réduit son exposition aux risques et accroît ses capacités d'adaptation.

Les grandes entreprises disposent de ressources pour encadrer leur expansion, grâce à des services spécialisés. En revanche, les PME et entreprises de taille intermédiaire, de plus en plus nombreuses à se tourner vers l'international, ne bénéficient pas toujours de ces expertises. Pour elles, s'entourer de professionnels compétents est essentiel. Une mauvaise anticipation des contraintes juridiques, fiscales ou administratives peut avoir des conséquences lourdes.

Dans un monde incertain, la conquête des marchés internationaux exige plus qu'une ambition économique : elle suppose méthode, prudence et expertise. Si l'internationalisation est un levier de croissance, elle demeure risquée et ne saurait être menée sans préparation minutieuse. Seuls ceux qui conjugueront vision stratégique et gestion éclairée tireront pleinement parti de cette ouverture au monde.

# Le Guide 2025

## du développement des Enseignes à l'International



# sommaire

P06

### **Master Class consacrée au développement des enseignes à l'international**

- La préparation du développement de l'enseigne à l'international
- Les modèles de développement de l'enseigne à l'international
- Les questions transversales

P11

### **Découvrez [international-franchising.com](http://international-franchising.com)**

P12

### **Le développement des enseignes à l'international 27 fiches, pays par pays**

- Europe
- Moyen-Orient
- Afrique
- Asie
- Amériques
- Océanie

P19

### **Expertise à l'international**

- 4 Interviews

P22

### **Fiscalité internationale : anticiper les enjeux d'une implantation à l'étranger**

P24

### **Success Stories internationales**

- 6 Interviews

# SIMON

ASSOCIÉS

80 avocats

Paris, Lyon, Toulouse, Nantes, Montpellier, Versailles

## Principaux classements "Franchise"

- N°1 en droit de la franchise, pour la 11<sup>ème</sup> fois de 2015 à 2025 (Décideurs)
- Classement « Best Lawyers » – International – Catégorie "Franchise" 2020 à 2025
- Classement 5 étoiles chaque année de 2020 à 2025 (Le Point - Statista)
- N°1 en droit de la distribution, pour la 8<sup>ème</sup> fois de 2015 à 2024 (Le Monde du Droit)
- N°1 en droit de la concurrence, pour la 5<sup>ème</sup> fois de 2020 à 2024 (Le Monde du Droit)

## Cabinet Full Services

- Distribution-Concurrence-Consommation (Franchise)
- International
- M&A
- Fiscal
- Restructuring
- Contrats commerciaux
- Contentieux
- Propriété Intellectuelle
- Données personnelles & Nouvelles technologies
- Droit pénal de l'entreprise et compliance
- Médias
- Immobilier & Urbanisme
- Social
- Santé

64 cabinets d'avocats d'affaires partenaires à l'international

Pour plus de renseignements :

[contact@simonassocies.com](mailto:contact@simonassocies.com)

Scannez le QR Code pour  
accéder à notre site ▶



# Master Class consacrée au développement des enseignes à l'international



**Nous accompagnons les enseignes dans leur développement à l'international depuis 20 ans. Nous observons que, souvent, celles-ci se posent les mêmes questions et formulent les mêmes remarques, quels que soient leur métier, leur parcours, leur taille ou leurs ambitions.**

**D**e là, est venue l'idée de créer une Master Class pour rassembler les principales idées à garder à l'esprit pour mener à bien le développement d'une enseigne à l'international. Il ne s'agit pas seulement d'envisager les choses sous un angle juridique mais, de manière plus générale, de les appréhender dans leur cohérence d'ensemble, de faire ressortir une vue à 360 degrés, en partant des choix stratégiques et opérationnels, des aspects financiers et des considérations juridiques qui en découlent.

Cette démarche – organisée en 12 modules distincts – se propose d'envisager tout d'abord la phase qui précède la signature de tout contrat relatif au développement d'une enseigne à l'international, c'est-à-dire les questions – cruciales – liées au choix du partenaire (module 1) et aux actes pouvant accompagner la négociation proprement dite (module 2).

Il est ensuite question d'analyser les principaux modèles de développement d'une enseigne, là encore de manière non exclusivement juridique, en évoquant pour chaque modèle de développement les profils de partenaire, les aspects financiers, les clauses spécifiques à chaque type de contrat puis, dans ce contexte, de rappeler les avantages et les inconvénients qui s'évincent de chaque modèle, tant pour la tête de réseau que pour son partenaire : sont ainsi

envisagées la période de test (module 3), la franchise directe (module 4), la multi-franchise (module 5), la master-franchise (module 6) et la joint-venture (module 7), qui présentent des spécificités propres.

Pour finir, sont traitées plusieurs questions récurrentes mais transversales, utiles en toutes circonstances, quel que soit le modèle de développement adopté. Ces questions concernent la question de l'optimisation du développement de l'enseigne, dont l'importance reste trop souvent sous-estimée (module 8), le plan de développement, indispensable à la plupart des situations rencontrées (module 9), les flux financiers, leur fiscalité et les mécanismes qui leurs sont liés (module 10), la protection de la marque, toujours plus complexe qu'il n'y paraît (module 11), ainsi que l'inévitable choix du droit applicable et de la juridiction compétente (module 12).

► **Chacun de ces 12 modules fait l'objet d'une version approfondie et d'une vidéo réalisée en partenariat avec FRANCHISE EXPO PARIS, accessibles sur le site [www.international-franchising.com](http://www.international-franchising.com) créé par SIMON ASSOCIÉS.**

**Les QR Codes contenus dans ce guide 2025 vous permettent d'y accéder directement.**

**Sandrine RICHARD**

Associée Simon Associés.  
Membre du collège des experts  
de la FFF et de la FCA.



**François-Luc SIMON**

Associé Simon Associés.  
Membre du collège des experts  
de la FFF et de la FCA.  
Docteur en droit.



# Master Class



## Le développement des enseignes à l'international

Cliquez sur les QR Code pour accéder au contenu intégral de chaque module

### La préparation du développement de l'enseigne à l'international

#### Module 1 Le choix du partenaire à l'international



► **Résumé :** La recherche d'un partenaire à l'international exige une approche rigoureuse et rationnelle. Il peut être opportun de financer cette recherche par l'octroi des aides prévues à cet effet. Une fois lancée, cette recherche s'appuie avant tout sur l'analyse des caractéristiques du marché-cible, qui éclaire l'enseigne, tout d'abord, sur l'opportunité de se développer sur le marché et, ensuite, sur les qualités du

partenaire le plus adapté à la situation. Cette analyse conditionne par ailleurs la recherche du partenaire, qui consiste à déterminer les profils pertinents, à identifier les candidats correspondant à ces profils, et à engager un véritable process de due diligence pour sélectionner le meilleur partenaire destiné à développer l'enseigne selon le modèle retenu.

#### Module 2 La négociation des contrats relatifs au développement des enseignes à l'international



► **Résumé :** La négociation d'un accord destiné à développer une enseigne à l'international comporte des écueils. Il en va tout particulièrement des opérations relatives au développement des enseignes à l'international qui, par nature, demeurent plus incertaines encore. Sont présentées ici les principales étapes d'une telle négociation, qui peuvent conduire à la rédaction de plusieurs actes relativement nor-

més dans la pratique de la franchise à l'international : outre la charte des valeurs du franchiseur – rare en pratique –, il est fréquent que la négociation donne lieu à la signature d'un accord de confidentialité, à la remise d'un DIP, puis – surtout – à la signature d'une LOI et/ou d'un MOU qui anticipent toujours le contenu de l'accord définitif et qui peut parfois lier les parties.

### Les modèles de développement de l'enseigne à l'international

#### Module 3 La période de test



► **Résumé :** Dans le cadre du développement d'une enseigne à l'international, la période de test consiste à vérifier, pendant une période prédéterminée, la pertinence du modèle économique à l'étranger, le plus souvent par le recours à des indicateurs de performance, sur nombre limité d'unités ; lorsque le test s'avère concluant, le partenariat est alors développé à plus grande échelle, au besoin

après quelques ajustements tenant compte des spécificités locales. Le recours à la période de test est loin d'être systématique en pratique. La période de test encourage pourtant le développement pérenne de l'enseigne ; ses intérêts, qui dépassent souvent ses inconvénients, sont d'autant plus significatif qu'elle intéresse toutes les formes de développement des enseignes à l'international, sans exception !

# Master Class

## Le développement des enseignes à l'international

Cliquez sur les QR Code pour accéder au contenu intégral de chaque module

### Module 4 La franchise directe



► **Résumé :** La franchise directe constitue un modèle bien connu de développement des enseignes à l'international, qui s'assimile au « modèle réduit » du développement d'une enseigne à l'international mais qui, par sa multiplication sur une même zone, peut véritablement faire sens pour certaines enseignes. Le recours à ce modèle n'est pas toujours adapté car il suppose de recourir à une certaine catégorie de profil de candidat et se conçoit mieux, selon

la stratégie de l'enseigne, pour certains types de pays. Il importe de détailler ses particularités d'ordre financier, puis les clauses spécifiques à ce type de contrat – bien plus nombreuses qu'il n'y paraît –, dont l'usage facilite le succès de l'implantation de l'enseigne à l'international. On conclura sur les avantages et inconvénients que ce modèle peut présenter tant pour le franchiseur que pour les franchisés.

### Module 5 La multi-franchise



► **Résumé :** La multi-franchise constitue aujourd'hui en pratique l'un des modèles de développement de plus en plus fréquent d'une enseigne à l'international. Il se situe à mi-chemin entre la franchise directe et la master-franchise, mais demeure si différent de l'un comme de l'autre. Ce modèle de développement est solide, mais il suppose de recourir à une catégorie bien spécifique de profil de candidat et se conçoit pour certains types de pays. Il peut même consti-

tuer dans certains cas une étape intermédiaire vers la master-franchise. Il importe de détailler ses particularités d'ordre financier, puis les nombreuses clauses spécifiques à ce type de contrat, qui permettent de pérenniser le développement de l'enseigne à l'international. Dans cette perspective, on rappellera les avantages et les inconvénients que ce modèle peut présenter tant pour le franchiseur que pour le multi-franchisé.

### Module 6 La master-franchise



► **Résumé :** La master-franchise constitue le modèle le plus fréquent de développement d'une enseigne à l'international, mais sa mise en œuvre présente toute une série d'écueils : le profil des master-franchisés ne sont pas simples à trouver tant leurs qualités doivent être nombreuses, le rôle du master-franchisé reste complexe, le partage de la valeur se situe à trois niveaux – master-franchiseur, master-franchisé et sous-franchisés –, ce qui oblige, d'une part, à

réserver ce modèle à certains types de métiers et, d'autre part, à prévoir de nombreuses clauses spécifiques dans le contrat de master-franchise afin de prévenir les difficultés et, le cas échéant, les régler. Ce faisant, les avantages et les inconvénients que ce modèle présente tant pour le master-franchiseur que pour le master-franchisé doivent être examinés en détail. Cet examen montre que les autres modèles sont parfois préférables.





Cliquez sur les QR Code pour accéder au contenu intégral de chaque module

## Module 7 La Joint-venture



► **Résumé :** La joint-venture constitue un modèle de développement particulier d'une enseigne à l'international. Le rappel de sa définition éclaire sur les variétés de joint-ventures et les profils pouvant correspondre à ce modèle de développement. Ses aspects financiers conduisent à examiner les questions relatives à la structure du capital et des investissements, le partage des bénéfices et des pertes, ainsi que les flux financiers qui lui sont spécifiques. Sont

également examinées les principales clauses propres à ce modèle (clauses relative à la période de test et à l'adaptabilité du concept, clauses relatives aux évolutions, clauses de gouvernance, clauses de sortie : buy-out, put, call, drag-along, tag-along, etc.), avant de conclure sur les avantages et inconvénients que ce modèle de développement et ses variantes possibles peuvent présenter pour chacun des associés.

## Les questions transversales

## Module 8 L'optimisation du développement des enseignes à l'international



► **Résumé :** Les enseignes se développent à l'international mais ne parviennent pas toujours à optimiser leur partenariat, quel que soit le mode de développement adopté par l'enseigne et le partenaire (franchise directe, multi-franchise, master-franchise ou joint-venture). L'analyse des multiples causes potentielles de ces échecs doit faire naître plusieurs réflexes afin de permettre une véritable optimisa-

tion du développement des enseignes à l'international. Le triptyque à ne jamais perdre de vue : déterminer le bon candidat, le bon modèle de contrat, le bon territoire. S'y ajoutent plusieurs interrogations : faut-il recourir à une période de test, conférer une exclusivité, segmenter les zones de chalandise et/ou les canaux de distribution, envisager des clauses de sortie ?

## Module 9 Le plan de développement



► **Résumé :** Confier le développement d'une enseigne à l'international à un partenaire implique le plus souvent de lui accorder une exclusivité territoriale. Cette exclusivité impose deux obligations essentielles : pour l'enseigne, une interdiction d'ouvrir des points de vente dans la zone d'exclusivité, et, pour le partenaire, une obligation de développement du réseau. Il est ainsi essentiel d'établir un

plan de développement dès la signature du contrat de multi-franchise ou de master-franchise – et parfois même de JV –, afin de déterminer le nombre de points de vente à exploiter et les délais d'ouverture. Il est également indispensable de prévoir des mécanismes adaptés, selon que le plan de développement est ou non atteint, afin d'éviter que le territoire ne soit insuffisamment exploité.

# Master Class



## Le développement des enseignes à l'international

Cliquez sur les QR Code pour accéder au contenu intégral de chaque module

### Module 10 Les flux financiers liés au développement des enseignes à l'international



► **Résumé :** Quel que soit le modèle de développement retenu par l'enseigne et le partenaire à l'international (franchise directe, multi-franchise, master-franchise ou joint-venture), les questions relatives aux flux financiers constituent une préoccupation constante des décideurs : le droit d'entrée, la redevance, la vente de biens ou de services et la participation à la communication nationale.

Les flux financiers liés au développement des enseignes à l'international suscitent par ailleurs deux séries de questionnements : la fiscalité internationale attachée à ces flux financiers et les garanties liées à la variabilité des taux de change, qui invitent à s'interroger successivement sur les clauses de garantie de change, les clauses de hardship, les mécanismes bancaires de couverture.

### Module 11 Comment protéger sa marque à l'international ?



► **Résumé :** La protection de la marque est, évidemment, un aspect fondamental (et fondateur) dans le cadre du développement d'une enseigne à l'international. Il faut se garder de penser que le mode de fonctionnement en France ou en UE est le mode de fonctionnement universel. Si les règles sont généralement assez semblables d'un pays à l'autre, elles diffèrent beaucoup sur des points de détail ayant un impact potentiellement lourd. S'il est prudent de

faire une recherche d'antériorités, le moment de l'effectuer peut faire l'objet d'une réflexion. De même, déposer une marque suppose de choisir entre l'approche nationale ou la voie internationale et le critère déterminant du choix ne doit pas être exclusivement financier ; la compréhension des conséquences des choix possibles est déterminante de la solution adoptée, mais encore faut-il bien connaître et anticiper ces conséquences.

### Module 12 Le choix du droit applicable et de la juridiction compétente



► **Résumé :** Quel que soit le modèle de développement adopté entre les parties pour se développer à l'international, se pose inexorablement la question de la loi applicable au contrat (franchise directe, multi-franchise, master-franchise ou joint-venture) et la détermination de la juridiction compétente pour connaître des litiges opposant l'enseigne et le partenaire. Ces éléments, qui donnent parfois lieu à

des négociations, permettent d'assurer la sécurité juridique et une gestion efficace des éventuels litiges. Dans cette perspective, il convient aussi d'analyser les critères de ce double choix, leurs implications concrètes en pratique, l'impact des éventuelles lois de police sur la documentation contractuelle, ainsi que les avantages et limites de ces décisions dans un contexte international.

# Découvrez international-franchising.com



Découvrez **international-franchising.com**, votre guide incontournable pour explorer les opportunités de franchise à l'échelle mondiale.

Que vous soyez un entrepreneur en quête de nouvelles perspectives ou une entreprise cherchant à étendre son réseau, ce site vous offre des informations précieuses, des actualités et des conseils d'experts pour réussir dans le domaine de la franchise à l'international.

Ce site regroupe des données économiques et juridiques spécifiques à 27 pays, sélectionnés en fonction de leur taille et de leur appétence pour le développement des enseignes en réseau, que ce soit en Europe (Allemagne, Espagne, France, Italie, Royaume-Uni, Suisse, Turquie), au Moyen-Orient (Arabie Saoudite, Emirats Arabes unis, Koweït, Liban, Qatar), en Afrique (Afrique du sud, Côte d'Ivoire, Maroc, Nigéria), en Asie (Chine, Corée du Sud, Inde, Indonésie, Japon), sur le continent américain (Argentine, Brésil, Canada, Etats-Unis, Mexique), ou en Océanie (Australie). La liste de ces pays est appelée à s'étoffer encore à l'avenir.

Une fiche technique détaillée est consacrée à chacun de ces 27 pays, pour permettre au plus grand nombre d'enseignes de s'ouvrir sur le monde et de prendre connaissance, en quelques minutes seulement, des données les plus significatives pour se développer à l'international. Parce que l'implantation d'un réseau de franchise dans un pays étranger suscite toujours de nombreux questionnements et suppose de disposer de connaissances sur ses particularités économiques et juridiques, chaque fiche technique comporte à la fois :

► des données macro-économiques (population, superficie, densité, PIB et PIB/habitants, taux de croissance,

RNB/hab., IDH, taux d'alphabétisation, espérance de vie) et contextuelles (politique, évolution économique, ressources, investissements étrangers, densité de population),

► des données économiques spécifiques à la franchise (historique, institution, statistiques, incidences économiques, particularités relatives à la franchise, salons professionnels, etc.),

► des données juridiques directement liées à la franchise (principaux textes applicables, clauses attributives de juridictions et droit applicable, information précontractuelle, exécution du contrat, marque),

► des données juridiques d'ordre général permettant de disposer d'une vue d'ensemble sur les différents domaines du droit concernant le développement en réseau (droit de la concurrence, données personnelles, investissements étrangers, principaux sites internet).

► Explorez **international-franchising.com** et laissez-vous inspirer par les opportunités de franchise qui vous attendent à l'échelle mondiale.

## Sandrine RICHARD

Associée Simon Associés.  
Membre du collège des experts  
de la FFF et de la FCA.



## François-Luc SIMON

Associé Simon Associés.  
Membre du collège des experts  
de la FFF et de la FCA.  
Docteur en droit.

# Le développement des enseignes à l'international

27 fiches, pays par pays

Cliquez sur les QR Code pour accéder au contenu intégral de chaque fiche technique

## Europe



### Allemagne

« Un marché considérable, encore en devenir »



► 930 enseignes sont présentes sur le marché allemand, représentant 140.000 franchisés, et un CA de 142 milliards d'euros (2022). La croissance du secteur allemand de la franchise est plus rapide que celle de

l'économie globale, le secteur ayant encore enregistré des gains d'environ 5% en 2022. La grande majorité des réseaux de franchise restent d'origine allemande (environ 79%).



### Espagne

« Un marché résilient »



► En 2023, malgré les défis posés par la crise sanitaire et les répercussions économiques du conflit en Ukraine, s'ajoutant à une situation économique difficile, le marché de la franchise a enregistré une croissance de 2,9 %, démontrant sa robustesse. Dénombrant près de

1.375 enseignes et de 77.246 points de vente, le marché de la franchise espagnol a très certainement surmonté les périodes les plus compliquées, laissant ainsi entrevoir des perspectives de développement prometteuses du secteur de la franchise dans les années à venir.



### France

« The place to be »



► 5<sup>ème</sup> pays au monde ayant le plus de réseaux de franchise, la France est l'un des « pays-phares » du développement en franchise, imprégné de la culture de la franchise, avec des chiffres remarquables qui parlent d'eux-mêmes : 2.035 enseignes (pour 14.900 enseignes

en Europe), 92.132 points de vente, un CA de 88.5 milliards d'euros (2023). En 2025, la France demeure aux avant-postes de la franchise dans le monde et poursuit un développement remarquable, que tous les indicateurs confirment.



### Italie

« Un marché prometteur »



► Avec un marché générant plus de 28 milliards de dollars et comprenant 954 franchiseurs et 61.162 points de vente, le marché de la franchise a un avenir prometteur en Italie. Son appartenance à l'Union européenne

et au G20, ainsi que son engagement dans la Convention internationale de New York, facilite la reconnaissance et l'exécution des décisions judiciaires étrangères, renforçant ainsi son attractivité.



Cliquez sur les QR Code pour accéder au contenu intégral de chaque fiche technique



### Royaume-Uni

#### « L'incontournable »



▶ Avec près de 93 % des franchisés qui se déclaraient être rentables et 60 % des réseau de franchise déclarant générer un revenu annuel supérieur à 250.000 livres sterling, le Royaume-Uni est une référence dans le secteur de la franchise. En 2018, le marché de la

franchise générait 17,2 milliards de livres sterling, ce qui représente une augmentation de 50 % en 10 ans. Le Royaume-Uni constitue pour de très nombreuses années encore une véritable référence dans le domaine de la franchise et du développement en réseau.



### Suisse

#### « Un marché taillé pour la franchise »



▶ Profondément tourné vers l'international, les 3/4 des franchises en Suisse sont d'origines étrangères. En moyenne, le chiffre d'affaires des entreprises franchisées dépasse 5 milliards de francs suisses. Plus encore,

34 % des franchisés estiment être rentables à partir de 12 mois, 26 % estime l'être à compter de 24 mois, 17 % estiment l'être après 6 mois et 14 % estime qu'il faut plus de 24 mois pour être rentable.



### Turquie

#### « Un marché en pleine expansion »



▶ Depuis 1985, date d'implantation de la première franchise en Turquie, le marché de la franchise a conquis près de 60 secteurs d'activités. En 2020, le secteur de la franchise a généré un CA de 43 milliards de dollars. La Turquie bénéficie de nombreux atouts :

ressources agricoles, ressources minières, ressources industrielles et investissements étrangers libres. Plus encore, la loi turque permet notamment de transférer depuis la Turquie vers l'étranger les bénéfices nets et les dividendes.

# Le développement des enseignes à l'international

27 fiches, pays par pays

Cliquez sur les QR Code pour accéder au contenu intégral de chaque fiche technique

## Moyen-Orient



**Arabie Saoudite**

« L'eldorado »



► Leader du Moyen-Orient, l'Arabie-Saoudite représente 60 % environ du marché de la franchise au Moyen-Orient. Le Pays s'oriente résolument vers un développement de la franchise. Plus 300 entreprises en franchise sont étrangères. Le commerce de détail est un

secteur qui attire de plus en plus de franchises, tant le marché est important. Les investissements sur le marché de la franchise en Arabie-Saoudite sont d'ores et déjà de l'ordre de 14,93 Md de dollars. L'aventure ne fait que commencer.



**Emirats Arabes Unis**

« Une attractivité manifeste »



► En 2023, le marché de la franchise a connu une croissance de 15 %, démontrant l'attractivité du pays. Constitué de 7 émirats, et donc de 7 marchés distincts, une diversité d'activités peut s'implanter aux Emirats Arabes Unis, bien que le marché de la franchise soit

actuellement dominé par le secteur de la restauration, représentant 3 milliards de dollars. Le pays peut par ailleurs compter sur un dynamisme et une force de travail considérables puisque seulement 2% de sa population a plus de 65 ans.



**Koweït**

« Un marché à fort potentiel »



► Le modèle économique de la franchise est particulièrement bien accueilli au Koweït, ce qu'ont bien assimilé les Etats-Unis, puisque son ambassade y organise régulièrement des événements commerciaux destinés aux acheteurs internationaux. En 2025, le

Middle East Franchise Fair (MEFF), premier salon régional et itinérant de la franchise au Moyen-Orient, se tiendra au Koweït. De nombreuses franchises internationales s'y sont d'ores et déjà implantées, dont plus de 50 entreprises françaises.



**Liban**

« Une marge de progression conséquente »



► Doté d'une association dédiée au secteur de la franchise depuis 2006, le marché de la franchise a généré un CA de 2,5 milliards de dollars en 2019. Cette même année, le pays comptait 445 franchisés et 299 franchiseurs. Par ailleurs, le Liban s'est doté d'une

législation visant à promouvoir les investissements en permettant des exonérations fiscales ciblées pour des projets d'investissements à destination de certains secteurs et certaines zones géographiques. Le Liban demeure un pays d'avenir pour la franchise.



Cliquez sur les QR Code pour accéder au contenu intégral de chaque fiche technique



### Qatar

#### « L'essor économique du Qatar »



► Secteur stimulé par la Coupe du monde 2022, Global-Franchise classe le Qatar comme étant le deuxième marché le plus attrayant du Moyen-Orient. Toujours dans le domaine sportif, le Qatar détient la seule franchise sportive française présente dans le

classement des valorisations des plus grandes franchises de sport établi par Forbes. Au-delà du sport, le marché qatari se révèle particulièrement favorable à l'implantation de franchises dans les secteurs de la restauration rapide, de l'éducation et du tourisme.

## Afrique



### Afrique du Sud

#### « Un potentiel remarquable »



► Avec près de 800 enseignes, 45.011 points de vente et 68.000 franchisés, la franchise occupe une place prépondérante en Afrique du Sud. Véritable pilier de l'économie nationale, en 2023 la franchise générerait 15 % du PIB, avec un CA de 999 milliards de rands.

Première puissance économique de l'Afrique australe et deuxième économie de l'Afrique subsaharienne, le pays poursuit activement l'expansion de la franchise et des modes de développement voisins, au moyen notamment de son association dédiée.



### Côte d'Ivoire

#### « Un marché ouvert aux enseignes internationales »



► Le secteur de la franchise dans ce pays est encore méconnu du grand public, pourtant la Côte d'Ivoire s'est dotée d'une association dédiée à la franchise afin de favoriser son développement. De grandes enseignes internationales s'y sont d'ores et déjà implantées.

En effet, 80 % des franchises du pays sont des enseignes internationales. Première économie de l'Union économique et monétaire ouest-africaine (UEMOA), la Côte d'Ivoire se positionne comme un marché porteur, propice aux investissements étrangers.



### Maroc

#### « Une ouverture à l'international remarquable »



► Comptant 745 réseaux de franchise implantés au Maroc, dont 84 % sont des enseignes internationales, le marché de la franchise au Maroc est favorable à l'implantation de franchises étrangères. Ce secteur est solidement implanté et contribue à hauteur de 8% du

PIB nationale, avec un CA de 91 milliards de dirhams (2021). L'implantation au Maroc est par ailleurs favorisée par la loi accordant des primes pour les investisseurs étrangers, à condition notamment de recruter des salariés marocains.

# Le développement des enseignes à l'international

27 fiches, pays par pays

Cliquez sur les QR Code pour accéder au contenu intégral de chaque fiche technique



**Nigeria**

« Le leader de l'Afrique »



► Ouvert à l'international, de nombreuses franchises d'enseignes internationales se sont établies au Nigeria. Marché en pleine expansion, l'Association nationale nigérienne de la franchise estimait en 2020 que dans les

dix prochaines années, le nombre de points de vente pourrait être de 80.000. Devenue la première puissance économique d'Afrique, le Nigeria s'affirme comme un acteur essentiel dans le secteur de la franchise.

## Asie



**Chine**

« Terre d'opportunités »



► Avec plus d'1 milliard de consommateurs potentiels, la Chine constitue un marché stratégique dans le secteur de la franchise. Comptant plus de 6.500 franchiseurs enregistrés, le pays ne cesse d'attirer des franchises. Son

cadre législatif, favorable et encourageant les investissements étrangers, stimule le développement de la franchise, ouvrant délibérément à l'investissement la plupart des secteurs d'activité.



**Corée du Sud**

« Un marché attractif »



► La Corée du Sud se distingue par une croissance soutenue dans le secteur de la franchise. Le marché de la franchise ne cesse de progresser et les ventes nationales des magasins franchisés ont dépassé,

pour la première en 2022, 100 000 milliards de wons. Le pays recense aujourd'hui près de 7.342 franchiseurs et 286.000 entreprises franchisées, illustrant ainsi l'essor de ce marché.



**Inde**

« L'outsider »



► Pays souvent sous-estimé, l'Inde dispose d'atouts considérables permettant l'implantation d'une franchise. Deuxième pays le plus peuplé du monde, l'Inde représente un marché de plus de 1,4 milliards consommateurs potentiels. L'Inde est également dotée d'une Association dédiée au secteur de la franchise,

permettant son développement. Ainsi, le pays compte dès à présent 4.600 enseignes et 45.000 points de vente environ. En 2023, le magazine l'Economic Times estimait que d'ici 5 ans, le secteur de la franchise pourrait générer de l'ordre de 140 à 150 milliards de dollars à l'économie nationale.





Cliquez sur les QR Code pour accéder au contenu intégral de chaque fiche technique



### Indonésie

« Un marché en forte croissance »



► Comprenant une Association dédiée au secteur de la franchise, le marché se développe considérablement en Indonésie. Ainsi, entre 2012 et 2023, 650 franchises supplémentaires se sont établies dans le pays, dont

520 d'origines étrangères. En effet, le pays à l'avantage de s'être doté d'une politique fiscale favorable aux investissements étrangers, notamment en réduisant les impôts sur les sociétés.



### Japon

« Le pays à la pointe de la technologie »



► Le marché de la franchise a connu un essor considérable au Japon. En 2022, il représentait un CA 988 milliards de Yens, soit une augmentation de 4,3 % par rapport à l'année 2021. 1.282 réseaux y sont implantés,

répartis en 249.316 points de vente. La caractéristique du Japon est sa maîtrise des technologies de pointe, fruit de l'investissement massif dans la recherche et le développement, représentant 20 % du budget mondial.

## Amérique



### Argentine

« Le pays de tous les possibles »



► Le secteur de la franchise représente d'ores et déjà 2% du PIB argentin, ce qui traduit l'existence d'une véritable culture de la franchise. La force du pays reste conséquent, avec ses 45 millions d'habitants, plus de 1.628 marques franchisées et 46.000 points de vente

environ. Près de 163 nouvelles marques ont adopté le format de la franchise au cours de l'année 2022. Environ 70 % des franchises sont nationales. Ce faisant, le secteur de la franchise augmente encore d'année en année.



### Brésil

« Votre prochaine réussite »



► Affichant une augmentation significative entre 2022 et 2023 passant de 3.077 à 3.311 réseaux de franchise et de 184.354 à 195.862 points de vente, le Brésil s'impose comme un marché prometteur en franchise. En 2023, ce secteur générerait un CA de 48,7 milliards

de dollars, représentant une progression conséquente de 13,8 % par rapport à 2022. Fort d'une population importante et dynamique (seulement 10% de la population a plus de 65 ans), le pays est un marché attractif pour le développement d'un réseau de franchise.

# Le développement des enseignes à l'international

27 fiches, pays par pays

Cliquez sur les QR Code pour accéder au contenu intégral de chaque fiche technique



**Canada**

« Le pays à la pointe de la franchise »



► Le Canada s'impose comme un marché mature en matière de franchise et génère un CA de 99 milliards de dollars. L'importance de ce secteur est tout autant significatif au Québec - province ayant sa propre association dédiée à la franchise - où il représente 5,6 % du

PIB québécois. Province à la pointe de la technologie, les franchiseurs québécois ont intégré les nouvelles technologies dans leur réseau, tels que les logiciels applicatifs, des outils de gestion et analytiques ou encore des technologies de l'information.



**Etats-Unis**

« Le leader »



► Les chiffres parlent d'eux-mêmes : près de 792 014 points de vente ; plus de 3 000 enseignes ; près de 300 créations de franchise annuellement ; plus de 826 milliards de CA, soit 3% du PIB ; 10 % des entreprises

américaines sont des franchises. Les États-Unis sont sans conteste la référence en matière de franchise. Le dynamisme du marché permet d'accueillir sans difficulté des franchises de tout secteur d'activité.



**Mexique**

« Le moteur de l'Amérique latine »



► La franchise est solidement ancrée au Mexique et ce depuis plusieurs décennies. Avec plus de 90.000 points et près de 1.300 réseaux de franchise, le secteur de la franchise représente 6,5 % du PIB. Le pays offre de nombreux avantages permettant l'installation d'un

réseau en étant la 15ème économie mondiale, en détenant de nombreuses ressources hydrocarbures, minières et agricoles et en ayant une politique d'investissement ouverte aux capitaux étrangers. Le potentiel du Mexique est donc significatif.

## Océanie



**Australie**

« L'un des poids lourds de la franchise »



► Avec plus de 1.267 réseaux et 94.000 points de vente en 2023, l'Australie se positionne en acteur incontournable dans le secteur de la franchise. Plus de 40 % des franchisés présents dans le pays sont d'origine

étrangère, témoignant ainsi d'une ouverture à l'international affirmée. Véritable terre de franchise, plus de 300 réseaux existent depuis plus de 20 ans. La franchise s'y développe encore.

# Expertise à l'international

**Eric SCHAHL**

**Associé / Mandataire Européen au sein de MIIP**



## ► Eric SCHAHL, pour quelles raisons un franchiseur devrait faire appel à un spécialiste en propriété industrielle ?

Le droit des marques semble une discipline facile et accessible ; cela est, principalement, dû au fait que les administrations ont fait, dans le monde, de gros efforts sur leurs plateformes digitales pour faciliter les démarches de dépôt de marques. Mais cette facilité cache la réalité juridique qui est faite de très nombreuses différences de fonctionnement d'un pays à l'autre. Ces différences peuvent apparaître purement administrative mais, pourtant, elles ont un impact majeur dès lors qu'elles peuvent avoir un impact sur l'existence même du titre de propriété. Choisir entre le dépôt international (qui n'est pas couteux mais dont le processus de fonctionnement et de visibilité s'étend sur 12 mois) ou les dépôts nationaux (qui sont plus chers mais immédiatement visibles et donc exploitables). Déposer une marque n'est pas nécessairement en obtenir l'enregistrement puisque l'administration locale procède, systématiquement à un examen formel, certaines font un examen de fond leur permettant de citer des antériorités et des tiers peuvent opposer leurs droits antérieurs. La réalisation matérielle du dépôt est donc, paradoxalement, l'acte ayant la valeur ajoutée la plus faible et l'attention maximum, et donc le conseil, devrait être porté sur les conditions permettant d'obtenir un enregistrement de la marque qui est le vrai point de départ de la protection et de la capacité à percevoir les redevances.



## ► MIIP par exemple ?

MIIP est un cabinet spécialisé en droit des marques qui existe depuis 30 ans. Nos collaborateurs travaillent sur 190 pays avec un réseau de plus de 350 avocats correspondants spécialisés eux aussi en propriété industrielle et intellectuelle. 70% de notre travail concerne la protection de marques à l'étranger, nous pouvons donc dire que l'international est une spécialité du cabinet !

Nous considérons aussi qu'il est de notre mission d'expliquer à nos clients les différences de règles de fonctionnement, pour qu'ils saisissent leurs subtilités et les conséquences juridiques des choix possibles.

## ► Cela coûte-t-il cher ?

Les dépôts de marque sont, généralement, effectués pour une protection courant sur 10 ans (renouvelables). Le coût initial doit donc être lissé sur cette période.

Ce qui coûte cher n'est pas d'enregistrer sa marque mais plutôt de ne pas faire le choix judicieux de protection (marque verbale ou complexe, dépôt national ou international, libellé ample ou précis, etc.).

Comme dans bien des secteurs, l'anticipation et la prise en compte des paramètres permet d'éviter les grains de sable et donc de gérer au plus juste.

# Expertise à l'international

**Philippe VIOLET-VIANELLO**

**Fondateur du cabinet de conseil Acta Manent spécialisé dans le développement international des marques**



## ► Quelle est votre expérience dans le domaine du développement international ?

Depuis plus de 20 ans nous accompagnons stratégiquement et opérationnellement le développement à l'international d'enseignes et de marques dans le luxe, l'hospitality, le F&B, en Europe, Asie, Amérique et au Moyen-Orient. Développement parfois organique et le plus souvent à travers des partenaires.

Chez Ferdi / Dinand by Ferdi par exemple, nous contrôlons nos restaurants à Paris, Londres et Genève alors que nous avons un partenaire licencié pour chaque territoire plus lointain (KSA, Koweït, etc.).

## ► Comment réaliser selon vous le développement d'une enseigne ou d'une marque à l'international ?

Le **cadre stratégique** du développement est la première étape fondamentale : quelles raisons, quels objectifs quantitatifs et qualitatifs ? Le choix de la ou des bonne(s) **formule(s) de développement** (adaptées à l'enseigne, sa stratégie et les marchés ciblés) est ensuite une étape essentielle. Par expérience il est souvent judicieux d'être adaptable en fonction des marchés : parfois en direct sur un marché proche et/ou plus stratégique, parfois en JV, souvent en licence ou en franchise.

Évidemment la façon d'identifier, approcher et choisir les

bons partenaires est primordiale dans le succès futur. Le métier de l'opportuniste et de l'argent – a priori – facile. In fine **l'accompagnement et le suivi de la mise en œuvre** sont tout aussi clé : codification et transfert des concepts (chartes graphique, design, etc.), formation, SOPs, etc. Le développement international se prépare donc bien à l'avance et nécessite un accompagnement attentif du plan fixé.

## ► Quels sont les pièges à éviter ?

Ne pas se précipiter, prendre son temps. Préparer et mûrir les décisions. On est souvent sollicités par des personnes qui admirent une marque ou une enseigne mais qui ne réunissent pas tous les critères attendus. Il faut éviter les partenaires velléitaires ou qui veulent « se payer une danseuse », et qui ne seront pas opérationnels ou ne réaliseront pas le plan – qui doit être une vision partagée (et non imposée)

du développement d'un territoire.

A l'autre extrême d'autres présentent le risque de vouloir « en faire trop » avec l'enseigne ou la marque, ne respectant pas les exigences en termes d'emplacement, d'offre, de sourcing, de communication, etc. : il est là aussi important de valider la vision et la fiabilité long terme du partenaire, notamment pour les marques haut de gamme et à image où la valeur de la marque ne doit pas être sacrifiée sur l'autel de rémunérations parfois importantes à court-moyen terme sur un territoire.

**acta manent**

# Expertise à l'international

Jean-Philippe LAJAMBE

Consultant



## ► A quel moment aller à l'international pour une marque ?

Le développement à l'international de votre marque /concept est fortement créateur de croissance et de valeur et est assez simple à mettre en place. Il faut toutefois y aller au moment opportun, en ne fragilisant pas les moyens humains et financiers de la structure France.

Il faut comprendre en quoi votre concept peut apporter un élément différenciant, identifiable et non copiable qui lui permettra de performer. Est-ce une marque au nom français qui reprend les codes de la France (luxe, tradition, boulangeries... ?) Une technologie de rupture ? Une approche qui allie marketing, logistique et spécificités des produits ?

Aujourd'hui il me paraît plus pertinent de parler de zones géographiques ou de capitales mondiales plutôt qu'une approche par pays. Je préconise de rester à proximité immédiate des premières zones de développement pour une collaboration, une agilité, une adaptation du concept la plus efficace dans les premières années.

Ensuite il faut comprendre le marché, c'est à dire les aspects sociologiques du commerce. Des villes comme Madrid, Barcelone, Lisbonne, Milan, Berlin, Amsterdam, Bruxelles, Vienne, Cracovie, Prague, Londres, Paris peuvent être abordé de façon identique. Il faut analyser les forces et faiblesses des acteurs déjà présents dans chaque ville, et identifier ainsi les opportunités non exploitées. L'analyse des risques (politique, économique, culturelle ou juridique) permet d'identifier les villes cibles.

## ► Comment identifier les partenaires stratégiques ?

Je cherche à identifier des partenaires stratégiques pour permettre l'entrée sur le marché. Mon expérience m'incite à préconiser des partenaires de taille identique ou assez proche. Tout déséquilibre important notamment au profit du master franchisé sur le plan financier est un risque à moyen terme.

Dans un second temps j'informe le marché de notre volonté de nous installer dans cette zone. Cette méthode m'a permis de trouver de nombreux partenaires dans les pays cible.

L'élaboration d'une feuille de route partagée, qui formalise une vision, les points d'étapes, les points de contrôle réciproque est le document essentiel à mes yeux. Le contrat de franchise et les aspects financiers seront une conséquence de cette feuille de route partagée.

## ► Le savoir-faire reconnu de la France dans le monde du Retail, du design et de la franchise sont de véritables atouts à exploiter.

Notre structure conseil THF constituée de Jean Philippe Lajambe-Sylvain De Bruyne contribue ou a contribué à l'essor de nombreuses marques ou concepts dans plus de 20 pays dont Mon Parnasse à Madrid, Monceau Fleurs au Japon, Happy (fleurs) en Allemagne, la grande distribution en Arabie saoudite et au Qatar, des PME aux solutions innovantes (cool roofing, écologie).

# Fiscalité internationale : anticiper les enjeux d'une implantation à l'étranger.



**L'internationalisation d'une entreprise constitue un levier stratégique de croissance. Elle s'accompagne de défis fiscaux majeurs et présente des risques qu'il convient d'anticiper. Une approche rigoureuse est alors essentielle pour limiter les doubles impositions, optimiser la charge fiscale et assurer la conformité aux réglementations locales.**

Le premier enjeu est celui de la structuration juridique et fiscale. L'implantation doit être pensée en fonction du droit local et des conventions fiscales internationales, qui déterminent la répartition des droits d'imposition entre États. Le choix entre filiale, succursale, joint-venture, bureau, etc., emporte des conséquences importantes sur les impôts applicables et les obligations procédurales. Et une structuration inadaptée ou non maîtrisée expose à des risques de redressements fiscaux : tel est le cas, par exemple, si l'entreprise dispose, sans le savoir, d'un établissement stable à l'étranger. Sans compter les risques de sanctions...

La question des transactions intragroupes doit ensuite être correctement appréhendée. Les flux commerciaux et financiers entre les entités posent la question des prix de transfert. Au plan fiscal, les prix pratiqués dans les transactions intragroupes doivent respecter des règles complexes, souvent issues du principe de pleine concurrence. Pratiquer des prix inadéquats emporte ainsi des risques de doubles impositions et de sanctions, et il est nécessaire d'établir une documentation détaillée.

Se pose également la question de l'imposition des flux financiers. Les dividendes, intérêts et redevances font souvent l'objet de retenues à la source dans leur Etat

d'origine, alors même que parallèlement, l'Etat de destination entend les imposer. Sans précaution, ces prélèvements génèrent des doubles impositions. Il faut donc maîtriser les conventions fiscales internationales et le droit de l'Union européenne, car ils permettent leur élimination partielle ou totale. Leur mise en œuvre suppose une parfaite maîtrise des formalités administratives.

La fiscalité indirecte, en particulier la TVA, constitue un autre enjeu important. En dehors de l'Union européenne, les règles sont variables. Certains Etats ont d'ailleurs recours à d'autres systèmes que la TVA. Les opérations taxées, les lieux et dates d'imposition, ou encore les obligations déclaratives, sont des points de vigilance particuliers.

► **Une implantation internationale réussie suppose donc d'être accompagné par des avocats fiscalistes. Leur concours permet d'être en conformité avec les réglementations locales et de limiter les risques de double imposition et de redressement, et d'envisager sereinement une expansion maîtrisée et pérenne.**

## Alexandre MAITROT DE LA MOTTE

Professeur à l'Université Paris-Est Créteil.  
Directeur du Master Fiscalité Appliquée.  
Président d'Université Paris-Est.



## Romain GRAU

Avocat Associé - Simon Associés





MADE IN IP  
depuis 1995

Protéger vos idées avec créativité

## L'importance de sécuriser ses marques à l'international

Dans la plupart des pays, c'est le dépôt de marque qui crée le monopole. Dès lors, la protection de marque est indispensable pour protéger son exploitation car, hors cas de fraude, un tiers qui détiendrait un droit pourrait vous empêcher de poursuivre l'exploitation paisible de votre signe. De ce fait, la marque est un véritable passeport de commercialisation protégeant précisément les ventes réalisées sous son nom. La question n'est pas purement administrative ou juridique : la valorisation de la marque est d'autant plus grande que la permanence des revenus y est garanti. Or, le rôle de la marque enregistrée est exactement d'assurer cette permanence.

Cette protection de marque est d'autant plus importante dans le monde de la franchise que la marque est le sous-bassement fondamental du contrat de franchise et aussi la raison juridique qui justifie, avec le savoir-faire, le paiement des redevances. Il existe même des pays où le versement des redevances est subordonné à l'enregistrement préalable du contrat de franchise auprès des autorités. Avoir une marque bien protégée est donc l'assurance de pouvoir toucher ses royalties.

Si le franchiseur était défaillant dans la protection de ses signes distinctifs, les conséquences seraient dramatiques. Il est donc souhaitable que le franchiseur détienne, non seulement la marque, mais aussi ses variantes (traductions, translittérations, visuels locaux) ainsi que ses dérivés dans le monde digital (nom de domaine, site internet marchand, profil sur les réseaux sociaux notamment).

Eric SCHAHL  
Associé / Mandataire Européen

---

MIIP - MADE IN IP est un cabinet entièrement dédié à votre patrimoine immatériel. Porté par une quarantaine d'experts et un réseau international de correspondants dans plus de 190 pays, nous intervenons à chaque étape structurante de la vie de vos créations : dépôt de marque, renouvellement, surveillance, défense précontentieuse... Forts d'une vision stratégique de l'IP nous délivrons un accompagnement sur-mesure, servi par un savoir-faire haut de gamme.

Que vous soyez franchiseur, créateur ou investisseur, nous intervenons à vos côtés pour établir un cahier des charges sur mesure tenant compte de vos objectifs, des spécificités de votre marché, de votre timing et de votre budget. Définition d'un territoire de protection, mise en place de marqueurs juridiques et d'une stratégie d'adhésion, analyse et protection de concepts, valorisation, etc,... Nous vous accompagnons à chaque étape de votre parcours en franchise.

MIIP - Made In IP  
Cabinet de Conseil en Propriété Industrielle  
60 Rue Pierre Charron, 75008 Paris  
01 56 59 70 90  
contact@miip.fr

[www.miip.fr](http://www.miip.fr)

# Success Stories

## Jean MARIOTTE

CEO et co-fondateur EVA,  
réseau d'arènes esports en réalité virtuelle



### ► Pourquoi l'international fait-il partie intégrante de l'ADN d'EVA ?

Notre stratégie consiste à créer une nouvelle discipline, internationale et mass market. Une discipline se voulant universelle, nous savions dès l'origine que notre concept ne se limiterait pas à la France. Notre projet est par essence international. Pour cette raison, nous ne sommes pas dans le schéma « classique », qui consiste à consolider, tout d'abord, son réseau dans son pays d'origine, avant de se développer à l'international. Nous nous sommes rapidement développés en France et à l'international. Et notre développement international se poursuit activement.

### ► Quelle est votre stratégie de développement à l'international ?

Nous nous développons à travers deux stratégies complémentaires.

La première stratégie est « opportuniste » : elle consiste à ouvrir, sous certaines conditions, dans les pays ne relevant pas de notre roadmap. Dans ce cas, nous examinons la candidature à travers un comité dédié, qui analyse l'opportunité du projet au regard de plusieurs critères : (1) le nombre d'unités que le partenaire entend ouvrir, car notre vocation est d'ouvrir plusieurs salles par pays, pour promouvoir notre discipline ; (2) la nature juridique du modèle envisagé, car nous privilégions la multi-franchise ou la franchise

directe ; (3) les qualités du partenaire, en particulier sa solidité financière et sa capacité à pouvoir communiquer très efficacement au plan local ; il faut s'appuyer sur un bon communicant au plan local et ne surtout pas sous-estimer le budget communication ; c'est un facteur-clé de réussite ; (4) les spécificités du pays : à Bahreïn par exemple, nous avons dû développer un nouveau système de paiement, adapté à ce pays. A partir de ces critères, nous établissons un scoring permettant de déterminer s'il y a lieu ou non de poursuivre les discussions.

La seconde stratégie consiste à se développer dans les pays relevant de notre « roadmap ». A date, nous entendons nous développer prioritairement en Allemagne et en Espagne, pays frontaliers. Quand nous décidons de nous implanter dans un pays, il faut y aller vraiment. C'est pourquoi nous y avons installé des équipes dédiées pour dynamiser notre démarche commerciale.

### ► Comment envisagez-vous vos plans de développement ?

Deux critères prédominent : la taille du territoire et le timing des ouvertures. Nous nous efforçons de privilégier les projets comportant plusieurs ouvertures, pour mieux faire connaître notre discipline, créer une dynamique, une émulation. Dans certains cas, il est préférable de se développer avec plusieurs partenaires dans un même pays pour faciliter le développement d'un réseau.





# Success Stories

## Gaëtan DUBUISSON

Directeur général de FITNESS PARK DEVELOPPEMENT



### ► Quels sont les critères qui vous paraissent importants dans le choix du territoire ?

Avant tout, il faut savoir pourquoi aller à international : relais de croissance, économies d'échelle, fierté de planter un drapeau dans un pays, autre ? Dans le cas de Fitness Park, nous sommes convaincus de la force et de l'originalité de notre concept et souhaitons faire bénéficier au plus grand nombre des bienfaits de la pratique régulière du fitness. Evidemment, notre action n'est pas uniquement philanthropique, mais se développer pour une cause noble est un élément de motivation supplémentaire.

Ensuite, le développement doit être réfléchi selon la géographie. Chez Fitness Park, nous avons fait le choix de commencer par l'Europe et sommes déjà 4<sup>ème</sup> acteur européen en nombre de membres. Il faut bien-sûr évaluer le potentiel du pays et en particulier l'adéquation avec notre cible.

Nous concernant, notre offre vise majoritairement les 18-35 ans. L'intensité concurrentielle est un facteur déterminant. Au-delà de l'analyse du marché, il ne faut pas sous-estimer les barrières/facilités à l'entrée (administratives, légales, fiscales, techniques).

### ► Quels sont les critères qui vous paraissent importants dans le choix d'un partenaire à l'international ?

Le partenaire doit être animé des mêmes valeurs et du

même amour de la marque pour partager, plus qu'un business, une aventure entrepreneuriale. Cet alignement est essentiel car il est source de valeur et de crédibilité pour le positionnement de la marque.

Outre ces valeurs communes, nous recherchons des partenaires solides financièrement pouvant ouvrir plusieurs clubs par eux-mêmes et constituer une équipe locale. Il est indispensable de recruter ou d'associer au projet un acteur reconnu dans l'univers du développement immobilier.

### ► Quels sont vos objectifs de développement à l'international ?

Le secteur du Fitness est en pleine croissance : nous sommes désormais tous conscients des bienfaits qu'apporte l'activité physique régulière à notre santé physique évidemment, mais aussi à notre santé mentale.

Lorsque que j'ai intégré Fitness Park fin 2019, l'objectif était de structurer et d'accélérer la croissance du Groupe. Cinq années plus tard, malgré 2 années difficiles de crise sanitaire, nous avons ouvert 170 clubs et nous nous sommes tournés vers l'international avec 3 nouveaux pays : l'Espagne, le Maroc et le Portugal. Le réseau compte aujourd'hui 350 clubs dont 50 clubs à l'international. Nous devrions franchir la barre symbolique des 100 clubs hors de France dans les 18 mois. Nous poursuivons notre stratégie de déploiement en Europe et envisageons des pays plus lointains. Nous ne sommes qu'au début de l'histoire.



# Success Stories

## Edouard FALGUIERES

Directeur Affiliation & Développement International  
Guinot & Mary Cohr



GUINOT



MARY COHR

**Aujourd'hui, nos enseignes Guinot et Mary Cohr sont présentes dans 91 pays à travers un réseau de dépositaires de 17 000 Instituts de beauté et un réseau de « franchises » regroupant 440 Instituts en France et 75 à l'international.**

### ► Quels sont, d'après vous, les écueils à éviter dans le choix d'un partenaire à l'international ?

Il est essentiel de s'assurer que le partenaire choisi peut respecter le concept et les ambitions de la marque. Souvent, les projets initiaux manquent de réalisme, avec des objectifs exagérés ou déconnectés des réalités locales. Nous imposons plusieurs étapes clés : une « discovery session » de trois jours dans nos bureaux, suivie d'une visite sur place pour évaluer la faisabilité du projet et analyser le marché.

En fonction des pays, l'expérience dans le secteur n'est pas toujours indispensable. Grâce à notre expertise des marchés export et à l'accompagnement de nos équipes, nous transmettons un savoir-faire adapté pour maximiser les chances de réussite.

Un magasin pilote est également crucial. Il doit refléter le réseau visé dans le pays plutôt qu'être un flagship, et valider le modèle économique en termes d'investissement, de rentabilité et de redevances.

### ► Dans quelle mesure avez-vous dû adapter votre concept à l'international ?

Le modèle français est très structuré, ce qui n'est pas toujours le cas à l'étranger.

Des adaptations sont toujours nécessaires, concernant les produits ou soins soumis à des réglementations locales.

Les ajustements portent aussi sur la taille des instituts (de 60 à 180 m<sup>2</sup>), leur localisation (boutique avec vitrine, corner en department store, etc.) ou leur positionnement haut de gamme. L'offre marketing (digital, physique, visuels) est également adaptée aux attentes des consommatrices.

Dans certains marchés, nous ajoutons des prestations complémentaires non concurrentes pour répondre aux besoins locaux. Il est primordial de s'adresser aux consommatrices locales tout en capitalisant sur notre expertise internationale.

### ► Avez-vous une préférence quant au choix du contrat à l'international ?

Nous restons flexibles sur les modalités contractuelles, qu'il s'agisse de franchise directe, de master-franchise ou de multi-franchise. Chaque contrat est élaboré en fonction du pays, du contexte et du projet.

Par exemple, après une phase de test, une franchise peut évoluer en multi-franchise ou exceptionnellement en master-franchise. Un contrat de master implique une durée plus longue, tandis qu'un contrat de multi-franchise repose sur un plan de développement clair.

Dans tous les cas, les obligations réciproques, notamment financières, doivent être définies avec précision pour limiter les litiges et éviter toute ambiguïté.



# Success Stories

## Frédéric WINDAL

Directeur Franchise Internationale – Palais des Thés



### ► Quels sont les critères importants dans le choix d'un partenaire à l'international ?

Les critères "classiques" dans le choix d'un partenaire sont assez communs : excellente connaissance et expérience du retail sur le territoire de développement, capacité financière, excellent manager, etc. mais, chez Palais des Thés, nous considérons que c'est un "mariage". Il doit y avoir quelque chose en plus. Une étincelle faisant vibrer le partenaire, qui peut être l'amour du produit, la gastronomie, le partage des connaissances avec ses clients... Cette "étincelle" doit être réciproque pour l'enseigne, car nous nous inscrivons dans une relation long-terme. Nous travaillons depuis plus de 20 ans avec plusieurs de nos partenaires.

### ► Comment négociez-vous les conditions financières du contrat avec le partenaire à l'international ?

Avant de négocier les conditions financières, il est nécessaire d'avoir une vision précise de l'EBITDA du P&L boutique de notre partenaire. **Pour cela il y a 2 étapes :**

- Quel est le positionnement prix de la Marque dans le pays ? Il est nécessaire d'étudier la concurrence dans le pays afin d'avoir un comparatif prix pour une qualité équivalente (si elle existe). Si le marché est à créer, on prendra en compte les indicateurs économiques du pays et le positionnement souhaité pour la Marque (premium ou luxe).
- Vient ensuite l'exercice du P&L boutique pour une

boutique "standard", c'est-à-dire qui reflète les critères d'exigence de la Marque : frais de personnel qui permettent un haut niveau de service, loyer en adéquation avec un emplacement n°1, frais d'approche, frais de promotion, etc. ...

Il en découle des conditions commerciales qui permettront au partenaire un ROI sur peu d'années et lui donneront les capacités financières de se développer sur plusieurs canaux de distribution (boutiques, CHR, e-commerce). Il ne faut pas résumer les "conditions commerciales" à une remise accordée. Le "package" conditions commerciales intègre l'Incoterm, la participation au concept boutique, son implication dans le coût des adaptations pays, etc.

### ► Dans quelle mesure votre développement à l'international constitue-t-il un levier de valorisation de votre enseigne ?

Palais des Thés est leader en France en termes de nombre de points de vente, nous maillons très bien le territoire. Il est donc logique que l'international soit le relai de croissance pour la Marque. S'internationaliser, c'est aussi se remettre en cause sur beaucoup de domaines. Lorsque votre business model fonctionne sur votre territoire d'origine, rien ne garantit qu'il fonctionnera ailleurs. Pour preuve, dans le secteur du thé premium, aucune marque n'a de développement probant en dehors de son territoire d'origine. Si nous arrivons à nous adapter à chaque pays, toutes ces innovations, toute cette agilité, toute cette dynamique sera également bénéfique pour notre marché d'origine et pour Palais des thés dans son ensemble.

PALAIS DES THÉS



PARIS

# Success Stories

## Tristan QUÉLIN

Co-founder / CEO QUIZ ROOM



### ► Quels sont les critères importants et les écueils à éviter dans le choix d'un partenaire à l'international ?

Le choix du partenaire à l'international, celui du master-franchisé dans notre cas, est encore plus important qu'en France, car nous lui donnons les rênes sur l'ensemble du savoir-faire. Il est essentiel de travailler avec un master-franchisé dont l'affinité avec la communication est forte, la communication digitale étant au cœur de notre dynamique de création de marque et d'acquisition client. Si le partenaire ne peut s'approprier la marque et investir pour la développer, l'aventure risque d'être compliquée.

Il convient d'éviter l'écueil du candidat français s'expatriant pour changer de vie. Sa connaissance du territoire est insuffisante à son arrivée, alors qu'elle constitue une bonne partie de la raison d'être d'une collaboration en franchise. Nos plus belles réussites à l'international sont avec des Français implantés depuis longtemps et acculturés : ils connaissent le territoire et les échanges avec le siège sont fluides.

### ► Quels sont les critères qui vous paraissent importants dans le choix du territoire ?

Depuis le lancement de Quiz Room en franchise à l'international, nous avons refusé de nombreux projets sur des territoires non stratégiques. Soit en raison de la maturité du marché, soit en raison du potentiel du marché. Ouvrir en République tchèque n'aurait pas de sens aujourd'hui car nous ne pourrions y ouvrir que 2 ou 3 franchises, et nous

avons un doute sérieux sur le succès de ces points de vente compte tenu de la maturité de ce marché.

Nous nous réservons des territoires à ouvrir en propre. Déterminer les territoires en question permet d'y voir plus clair sur sa stratégie internationale.

### ► Quelles sont les meilleures et les plus mauvaises expériences que vous avez rencontrées à l'international ?

A date, nous avons la chance de connaître le succès dans toutes nos expériences internationales en franchise (Belgique, Suisse, Australie, Dubaï). Peu de mauvaises expériences, mais beaucoup d'apprentissages. Dans quasiment chaque pays, il a fallu s'adapter davantage que prévu et mettre en place un produit et une communication parfaitement adaptés au marché. Mieux vaut ouvrir peu de pays, plutôt qu'ouvrir partout et se casser les dents.

### ► Dans quelle mesure avez-vous eu à adapter votre concept à l'international ?

L'adaptation locale est au cœur du produit. Difficile de proposer un quiz français en Australie ou même en Suisse. Notre équipe travaille avec des voix off et des rédacteurs locaux pour que les joueurs participent à un jeu taillé pour eux. Au Québec, où nous allons lancer la franchise après avoir commencé en propre à Montréal : le jeu a été intégralement refait. Nous considérons le français du Québec comme une autre langue, au même titre que l'anglais ou l'espagnol.



# Success Stories

## Nicolas CASCALES

Fondateur de Yaoz



### ► Quels sont vos objectifs de développement à l'international ?

Nos objectifs de développement se déploient en trois grandes étapes. Premièrement, nous voulons couvrir la zone Europe, qui représente un marché mature et propice à notre concept. Deuxièmement, nous prévoyons une accélération sur la zone du Moyen-Orient, un secteur stratégique pour son dynamisme économique et son intérêt croissant pour des concepts internationaux innovants comme le nôtre. Enfin, nous ambitionnons de conquérir le marché africain. Nous cibons les grandes capitales et métropoles telles que Barcelone, Lisbonne, Milan, Dubaï, Riyad, Oman et Abidjan. Ces choix stratégiques reflètent notre volonté d'ancrer Yaoz sur des territoires clés où l'innovation et l'excellence sont valorisées.

### ► Comment organisez-vous votre stratégie de développement à l'international ?

Notre stratégie repose sur une approche que nous appelons la méthode de l'escargot. Concrètement, cela signifie que nous procédons par étapes, en nous concentrant d'abord sur les pays les plus proches géographiquement et culturellement, comme l'Espagne, l'Italie et le Portugal. Ces marchés sont non seulement faciles d'accès en termes de logistique et de formation, mais leur climat et leur mode

de vie correspondent parfaitement à notre produit phare : le frozen yogurt, les gaufres et les crêpes (sucré / salé toute la journée).

Après avoir solidement établi notre présence dans la zone euro, nous projetons d'étendre nos activités hors Union européenne. Cette méthode progressive garantit une transition maîtrisée et nous permet de conserver la qualité et l'identité de la marque tout en nous adaptant aux spécificités de chaque marché.

### ► Quels sont les critères importants dans le choix d'un partenaire à l'international ?

Dans le cadre de notre développement, nous sommes très exigeants sur le choix de nos partenaires. Le master franchisé doit incarner pleinement l'ADN historique de Yaoz. Être ambassadeur de la marque, en tout temps et en tout lieu, est une exigence incontournable.

Nous cherchons également des profils ayant une expérience solide dans l'entrepreneuriat et, idéalement, dans le secteur de la restauration. La capacité d'auto-financement est un autre critère essentiel, car elle garantit la possibilité de déployer efficacement la marque sur tout le territoire visé. En résumé, nous privilégions des partenaires visionnaires, impliqués et passionnés, capables de porter haut nos valeurs à l'international.





**SIMON**  
ASSOCIÉS

# Votre Enseigne

**SANS FRONTIÈRES**



**SIMON ASSOCIÉS**, cabinet d'avocats de droit des affaires, accompagne depuis 20 ans les enseignes dans leur expansion, en apportant une expertise juridique pointue en distribution, concurrence et consommation avec **une équipe de 17 avocats dédiée à la franchise**, au sein d'un **cabinet full services**.

► **Stratégie, structuration, fiscalité : une vision 360° pour sécuriser votre croissance en France et à l'international.**

- **Classé N°1 en droit de la franchise**, pour la 11<sup>ème</sup> fois de 2015 à 2025 (Décideurs)
- **Classé « Best Lawyers » - International - Catégorie "Franchise"** 2020 à 2025
- **Classé N°1 en droit de la distribution**, pour la 8<sup>ème</sup> fois de 2015 à 2024 (Le Monde du Droit)
- **Classé N°1 en droit de la concurrence**, pour la 5<sup>ème</sup> fois de 2020 à 2024 (Le Monde du Droit)
- **Classement 5 étoiles chaque année de 2020 à 2025** (Le Point - Statista)

**Sandrine RICHARD**

Associée Simon Associés.  
Membre du collège des experts  
de la FFF et de la FCA.



**François-Luc SIMON**

Associé Simon Associés.  
Membre du collège des experts  
de la FFF et de la FCA.  
Docteur en droit.

Pour plus de renseignements :

[contact@simonassocies.com](mailto:contact@simonassocies.com)

Scannez le QR Code pour accéder  
à notre site ►



# Le Guide 2025 | du développement des Enseignes à l'International

## Remerciements

Merci aux Éditeurs, aux Enseignes et aux Conseils pour votre contribution au Guide 2025 du développement des Enseignes à l'International.



acta manent

# SIMON

ASSOCIÉS

---

Tél. +33 1 53 96 20 00

[contact@simonassocies.com](mailto:contact@simonassocies.com)

[\*\*www.simonassocies.com\*\*](http://www.simonassocies.com)

Scannez le QR Code pour accéder à notre site

