

Vigilances

La lettre du

 Club des Vigilants

Pour apprivoiser l'avenir

N°29 : janvier 2005

François de Closets est un journaliste reconnu pour la qualité de son travail et de ses réflexions. Il est membre du Club et a jugé bon de faire savoir qu'il appréciait notre lettre mensuelle. Pour nous tous, c'est un encouragement. Je tiens donc à le remercier au nom de **Vigilances** et en notre nom collectif pour l'article ci-dessous.

M.U.

La nécessaire « Vigilances »

Survivre à l'information, c'est le problème quotidien de tout journaliste. Par obligation professionnelle, nous devons lire la presse avant de l'écrire, c'est dire que chaque jour six ou sept quotidiens nous passent dans les mains, chaque semaine six ou sept hebdomadaires, sans compter les journaux télévisés et les chaînes d'information en continu. Ajoutez les revues spécialisées et les communiqués, bulletins, notes par lesquels le moindre organisme entend manifester son existence médiatique et vous retrouvez le professionnel de l'information en perdition, naufragé à la dérive dans ce flux diluvien. « N'en jetez plus ! », c'est la supplique du journaliste culpabilisé par ces journaux tout juste parcourus, ces envois en nombre pas même décachetés.

Ainsi, par réaction de survie, l'annonce d'une nouvelle lettre d'information suscite chez moi plus d'accablement que d'enthousiasme. Pardon, cher Marc Ullmann mais, lorsque tu as annoncé ta lettre de vigilance, j'ai craint de les voir passer sur mon ordinateur sans prendre le temps de les lire. Pas de quoi te décourager puisque j'étais le plus mauvais client possible et que la plupart de nos membres ne sont pas des boulimiques saturés d'informations.

J'ai donc lu le premier bulletin avec un préjugé très défavorable. Et, tout de suite **je me suis laissé prendre par un angle, une approche, je devrais plutôt dire une distance, que je ne trouvais pas ailleurs**. Quelle que soit votre consommation d'informations, il reste toujours une poire pour cette soif que la presse n'éteint pas en dépit de son abondance. Car la presse prolifique, proliférante, est une pour ne pas dire uniforme. De par sa nature et sa fonction, elle se trouve rivée à l'actualité. Elle parle d'abord d'aujourd'hui, un peu de demain, très peu des années à venir. Le futur qu'elle nous offre, c'est celui du présent, celui de l'actualité. Elle répercute les craintes du nucléaire lorsque les antinucléaires arrêtent les convois, les craintes des OGM lorsque les faucheurs fauchent, les craintes de l'ESB lorsque l'on abat un troupeau de vaches. Bref, **la presse regarde l'avenir avec les lunettes de l'actualité** et nous ne savons trop si nous projetons les inquiétudes du présent ou les interrogations de l'avenir.

En complément de la presse, nous disposons, et je n'ai garde de l'oublier, d'une réflexion riche et abondante sur le futur. Nous pouvons remplir des bibliothèques entières avec des articles et des ouvrages, souvent de très grande qualité, sur le devenir à long terme de notre société, de notre civilisation, de notre planète. Mais il reste un vide entre la vision trop quotidienne du journaliste et la vision trop large, trop théorique du penseur ou du spécialiste.

Seul un journaliste pouvait être conscient de cette contrainte que le poids de l'actualité fait peser sur notre vision de l'avenir, donc sur notre compréhension du monde. Seul il pouvait réorienter ce savoir-faire d'observateur pour dégager ces « faits porteurs d'avenir », écrasés par le rouleau compresseur du quotidien.

Voilà donc ce que j'ai bien souvent trouvé dans ces lettres, non pas une source d'information supplémentaire, mais la recherche d'un autre regard, d'un autre critère pour sélectionner les faits, d'une autre grille de lecture.

Des troubles au Baloutchistan, une baisse des prix de l'héroïne, la progression de l'alcoolisme en Russie, les réserves de l'Alberta, la croissance démographique et non économique du Maghreb, le différentiel d'investissement Europe Amérique dans la R et D, le retour en force des modèles scandinaves, les interrogations sur notre dissuasion nucléaire, le nombre des morts de la route dans le Tiers Monde, etc., sans doute pourrait-on trouver ces faits en se livrant à une lecture sélective et minutieuse de la presse. Qui en a le temps ?

Ce sont ces faits porteurs d'avenir que je cherche et je trouve ici. Je pense que les prospecteurs, les Vigilants, doivent être plus nombreux, plus ardents à chercher ces pépites, chacun les voyant mieux dans le domaine qui lui est proche. C'est ainsi que nous pourrions accumuler un trésor. En sachant que l'information, à la différence de l'or, n'appauvrit pas celui qui le partage, mais, au contraire, l'enrichit.

François de Closets

Quand la nature se mêle de géopolitique...

Japon-Etats-Unis : une alliance à toute épreuve

Décidément George W. Bush aime à diriger des coalitions, et le Japon...aime à s'y rallier. L'Administration américaine (avant de s'associer finalement à l'ONU) pour aider les pays et les populations d'Asie du sud qui viennent d'être durement frappés par le « tsunami », a constitué une coalition dont la composition – Japon, Australie... – rappelle curieusement celle qui s'est déployée en Irak. Ainsi l'Empire du Soleil Levant, deuxième puissance économique du monde, manifeste à nouveau son indéfectible soutien. Un soutien qui se traduit aussi par la participation au « bouclier anti-missiles » cher au Président américain et, surtout, par l'accumulation sans limite de gigantesques avoirs en dollars (plus de 700 milliards aujourd'hui) qui permet de financer les déficits américains.

Cette attitude du Japon contraste singulièrement avec celle de son géant voisin, la Chine, qui manifeste ostensiblement son autonomie croissante à l'égard des intérêts américains, en prenant sur les mêmes sujets une position exactement inverse : refus de la guerre en Irak, diversification croissante de ses réserves de change, aide unilatérale aux victimes du tsunami.

Que les deux grands empires asiatiques aient été historiquement très différents et concurrents dans leur zone d'influence, et parfois en guerre, n'est pas nouveau. Que les Etats-Unis, dont la population de la Côte Ouest pourrait, au rythme actuel d'immigration, être dans quelques années à majorité asiatique, aient des enjeux majeurs en Asie, est bien connu. Le fait nouveau est que le Japon et les Etats-Unis semblent ressentir le besoin de pérenniser leur alliance pour y contrecarrer « l'irrésistible ascension » de « la Chine qui s'éveille »...

Marc Bradford

Un océan qui s'appelle « indien »

Troisième pays le plus touché, avec près de 15 000 morts, par le tsunami du 26 décembre dernier, l'Inde est le seul à avoir refusé l'aide internationale. Certains y ont vu l'expression d'un orgueil national chatouilleux. D'autres ont considéré, plus prosaïquement, que l'Inde, qui dispose de nombreuses bases militaires dans les régions touchées, a voulu les soustraire aux regards « étrangers ». Pourtant il pourrait être le premier signal – il a été suivi par de nombreux autres -, visant à démontrer que **le pays considère l'océan indien comme son « mare nostrum »** et tient à ce que cela se sache.

En effet, dès le 27 décembre, au lendemain de la catastrophe, l'Inde décide de l'envoi de 2000 médecins et infirmiers au Sri Lanka. Plus tard, elle a élargi son assistance à l'Indonésie et aux Maldives tout en promettant 23 millions de dollars d'aide. Au total, le pays a déployé la plus grande opération de secours intérieure et internationale depuis l'indépendance du pays en 1947 : 8300 soldats, 5500 marins, 22 hélicoptères, 31 navires ont été mobilisés.

Alertes



Réveil allemand

S'il est vrai que l'évolution des mentalités se répercute sur l'économie avec un certain décalage dans le temps, l'Allemagne est sur le point de renouer avec la croissance. On observe, en effet, que les Allemands d'aujourd'hui retrouvent des comportements qui, traditionnellement, ont assis la puissance du pays. Le nazisme leur avait donné des complexes ; ils en ont fini avec la culpabilité. La mise à niveau des « Landers » de l'Est après la réunification avait été menée en dépit du bon sens ; le boulet commence à s'alléger et les turbulences s'estompent. Du coup, l'Allemagne redevient le pays le plus dynamique d'Europe en termes de vitalité socioculturelle. Une récente étude de Sociovision montre que la notion de « devoir », refait surface. A la différence de leurs homologues français et anglais, les salariés allemands sont de plus en plus nombreux à accorder une priorité au travail aux dépens du temps libre. Selon Sociovision, l'attachement des salariés allemands à leurs PME, contribue à ressouder le lien entre salariés et entreprises.

Mirage anglais

L'Euro monte par rapport au Dollar, les Européens du Continent se plaignent. La Livre sterling monte par rapport au Dollar, les Anglais ne se plaignent pas. Leur économie serait-elle particulièrement saine et les réformes menées par Tony Blair particulièrement efficaces ? Peut-être. Mais il ne faut quand même pas oublier que **le Royaume Uni produit du pétrole en mer du Nord** et que cela contribue (pour 30 à 40 milliards d'euros) à équilibrer les comptes.

« Toutes choses égales par ailleurs »

Les « experts » répugnent à se démarquer les uns des autres. Ainsi se dégagent des « consensus » qui, généralement, ne font que prolonger des courbes ou les infléchir légèrement. Un exemple très récent (il remonte au 5 janvier) concerne les prévisions du cours des actions sur la place de Paris. Fin 2004, le CAC40 se positionnait à 3.800 points. Le « consensus » pour fin 2005 se situe à 4.100. Un audacieux s'est aventuré jusqu'à 4.500 tandis qu'un autre, particulièrement prudent, a pronostiqué 3.700. C'est dire que le plus pessimiste des experts ne prévoit qu'un recul de 100 points, soit à peine 3 %. Dans une période aussi turbulente que la nôtre où **des menaces de toutes sortes peuvent se cumuler**, c'est presque absurde. Cette approche simpliste n'est cependant pas dénuée de logique pour qui se cantonne à l'observation limitée d'un domaine spécifique. D'où la nécessité de recourir à la technique des scénarios en mariant plusieurs disciplines afin de croiser les préoccupations et d'élargir le champ de vision. Comme le dit un membre du Club : « *Personne ne peut prédire l'avenir mais une façon presque infaillible de se tromper consiste à s'enfermer dans une spécialité* ».

L'avenir in vitro

« *Je suis convaincu que, très vite, la reproduction ne se fera plus qu'en laboratoire, in vitro. Le mode de reproduction « à l'ancienne », ne sera plus qu'exceptionnel. C'est inévitable étant donné la façon dont la société évolue : les femmes passent des diplômes, font des carrières, et, à quarante ans elles veulent un enfant qu'elle n'ont pas eu le temps de faire avant. La solution, c'est de prélever à 18 ans les ovocytes et spermatozoïdes en attente. On aura ainsi des cellules germinales fraîches que l'on pourra utiliser à volonté pour une FIV, une fécondation in vitro.* ». L'homme qui s'exprime ainsi dans la revue *Géopolitique* n'est pas un romancier de science-fiction mais un professeur d'immunologie à l'Hôpital Necker-Enfants malades. Il s'appelle Jean-Claude Weill et le Club espère le compter dès cette année parmi ses intervenants.

La fausse actualité des « petro-euros »

La faiblesse du dollar, si elle s'accroît et se perpétue, devrait logiquement conduire à long terme à **une fixation en euros des prix du pétrole**. Ce serait, notamment, l'intérêt des Saoudiens puisque 60 % des importations du Royaume sont en provenance d'Europe. **Le sujet, néanmoins, n'est absolument pas d'actualité**. Le poids politique des Etats-Unis est immense, les marchés ont des règles, des techniques et des habitudes : il faudrait des années pour que les gens s'accoutument. De plus, l'OPEP est une institution lourde à manœuvrer ; et il faudrait au moins que l'Arabie et l'Iran s'entendent pour déclencher un mouvement.

Editeurs de musique Vs. Accros du P2P

Après plusieurs années d'hésitation, l'industrie du disque réagit au problème de l'échange de fichiers musicaux en ligne qui cause, selon elle, une baisse du nombre de CD vendus et spolie les artistes des droits d'auteurs qui leur sont dus. **Elle contre attaque sur deux fronts**. Sur le front judiciaire, en intentant des procès aux internautes accusés de téléchargement illégal. Sur le front commercial, en mettant en ligne les catalogues des différents éditeurs de musique. Mais cette contre attaque se fait en ordre dispersé. Chaque éditeur de musique s'est associé à un constructeur sur un format spécifique d'écoute qui permet l'accès à un kiosque payant.

Du coup, il est impossible d'accéder à l'ensemble des catalogues avec un seul support, sauf à continuer l'échange illicite mais gratuit sur des sites P2P (peer-to-peer c'est-à-dire entre 2 ordinateurs via un site Internet). Ainsi, malgré les intimidations judiciaires, les "clandestins" du P2P travaillent déjà **à contrecarrer les projets des éditeurs**. Leurs réseaux se sont mis en action pour garantir l'anonymat des utilisateurs grâce au chiffrement.

Chine : vers une guerre des standards

De nouvelles normes émergent en Chine : TD-SCDMA (Time Division Synchronous Multiple Access) dans la téléphonie mobile 3G, EVD (Enhanced Versatile Disk) pour le successeur du DVD, AVS pour le format de compression/décompression d'images en lieu et place des deux normes internationales concurrentes MPEG-4 et H.264. etc. **Les sociétés étrangères sont les premières responsables** puisqu'elles ont accepté de mettre en place des centres de recherche et de partager leur propriété intellectuelle.

Pour les Chinois, qui se sont engagés à lutter contre le piratage, c'était d'abord un moyen de réduire la facture liée aux droits de licence. Aujourd'hui, ils attaquent. Qu'il s'agisse de téléphonie mobile, d'informatique ou de DVD, **l'empire du milieu commence à développer ses propres standards**. Standards qui devraient s'imposer, au détriment des concurrents européens et américains, dans son vaste marché et pourquoi pas, à terme, dans le monde. La bataille des standards ne fait que commencer.

Des « names » par millions

La Loyds, vénérable aïeule des compagnies d'assurance, avait inauguré un système original de couverture des risques. **Des personnes privées, les « names », se portaient garantes sur leur propre fortune et empochaient les bénéfices si bénéfices il y avait**. Ce système, qualifié d'aristocratique vu le petit nombre des ayants droit, s'est démocratisé : il implique maintenant des millions de gens et affecte l'économie toute entière. On appelle cela la « titrisation » et les Etats-Unis sont passés maîtres en la matière y compris pour le marché hypothécaire. Au total, des centaines de milliards sont en jeu mais la dispersion des garants accroît la résilience du système financier. De nombreux banquiers et assureurs européens rêvent d'orchestrer sur notre continent une montée en puissance de ce mécanisme de « mutualisation ».

Risques et chances



Vive la hausse du pétrole

Pour l'instant, il n'y a pas de pénurie sur le marché pétrolier et les grandes compagnies ne croient pas que les cours vont perpétuellement monter. Depuis vingt ans, pourtant, **les volumes de pétrole découverts sont inférieurs à ceux consommés**. Si cette tendance se confirmait, les prix se situeraient durablement à un niveau très élevé et les conséquences seraient nombreuses.

Tout d'abord, la consommation « inutile » serait rapidement freinée et les économies d'énergie relancées. De plus, la production des gisements " difficiles ", devenue économiquement rentable, serait reprise ce qui augmenterait automatiquement le stock disponible et pourrait jouer un rôle mécanique de limitation à la croissance des prix sur les marchés. De même, l'on pourrait envisager l'exploitation du pétrole « très enfoui » disponible au-delà de 6000 m. Cette option représentera un véritable défi technologique. La recherche dans ce domaine, bien soutenue aux Etats-Unis, est en revanche encore modeste en France. Enfin, certaines ressources alternatives oubliées (charbons, schistes, etc.) bénéficieraient d'une seconde chance et l'investissement dans la recherche de produits de substitution deviendrait financièrement attractif (carburant vert, chauffage et électricité par géothermie, par exemple).

Henri-Paul Soulodre

E-merge au secours des accidentés en Europe

Un accident n'est jamais agréable. Un accident dans un pays étranger dont on ne parle pas la langue, si on est encore conscient pour le faire, peut avoir des conséquences dramatiques. L'incapacité à se faire comprendre entrave l'arrivée rapide des secours et fait perdre un temps qui peut être, quelquefois, vital. Avec **E-merge, un système développé par des chercheurs européens et financé par la Commission européenne, cela pourrait changer**. Développé par Ertico, un organisme de recherche dédié aux transports, E-merge se présente sous la forme d'un appareil de la taille d'un téléphone mobile qui se fixe sous le tableau de bord. Lors d'un accident, E-merge qui comprend un téléphone cellulaire, une unité de positionnement par GPS, un microphone et un haut parleur est activé grâce à des capteurs similaires à ceux qui déclenchent les airs bags. L'appareil qui a enregistré la sévérité du crash en analysant les données transmises par les capteurs des airs bags, détermine via le GPS la position exacte –sur l'autoroute il donne le sens dans lequel roulait la voiture - et donc le pays où l'accident a lieu et rédige, dans la langue du pays, un message détaillé qu'il envoie aux secours les plus proches. Si certains occupants sont conscients, et s'ils maîtrisent la langue, ils peuvent bien entendu communiquer avec les secours. Des tests sont actuellement menés en Allemagne, en Suède, aux Pays-Bas, en Espagne et en Italie. Dès janvier 2005, l'ensemble de la flotte de la police britannique sera équipé de récepteurs. En France, rien n'est encore prévu.

Informatique : la délocalisation en question

La programmation de nombreux logiciels a été délocalisée dans des pays comme l'Inde, les Philippines, la Russie ou encore le Pakistan et ce mouvement ne faiblit pas. Pourtant, certains experts font part de leur inquiétude. Selon eux, des virus « dormants », programmés pour s'activer au moment choisi, peuvent être incorporés et créer des dommages importants dans les systèmes informatiques des pays cibles. **La crainte du cyber terrorisme islamiste est forte**, mais elle n'est pas la seule. Le crime organisé est également pointé du doigt. Dans ce contexte, si l'Inde peut être considérée comme sûre, il n'en serait pas de même du Pakistan, de la Russie ou de la Chine.

L'argent dort au Moyen Orient

Le prix du pétrole est si élevé depuis si longtemps que l'argent s'accumule au Moyen Orient. Les exportateurs du monde entier s'y bousculent mais, mises à part quelques très grosses entreprises, **les Français sont plutôt à la traîne**. Sans doute la région toute entière leur apparaît-elle instable. Pourtant, les Emirats sont tranquilles et, à bien des égards, la région s'apaise. L'Egypte elle-même, avec son nouveau gouvernement, semble s'engager sur la voie des réformes.

Le dossier



Comme un poisson dans l'eau...

Par **Jean-Pierre Petit**,
Président-Directeur Général de Mc Donald's France

Comment faire accepter partout dans le monde une marque à forte connotation nationale ? C'est le défi qui se pose à Mc Donald's, notamment en France où les choses, pourtant, se passent bien. Comment ? Pourquoi ? Quelles sont les opportunités et quels sont les risques ? C'est ce que je vais essayer de décrire.

Mc Donald's France, représentée par un millier de restaurants employant plus de 40.000 personnes, a réalisé ces dernières années, dans un contexte notamment médiatique parfois hostile, **l'une des meilleures performances du groupe à l'échelle mondiale**. L'implantation locale de la marque, qui est parvenue par son réseau de locataires-gérants à tisser **un maillage solidement ancré dans le paysage national**, est l'un de ses atouts majeurs.

Le « modèle Mc Donald's », tel qu'il est développé en France, est probablement l'une des clés de la réussite de la chaîne. Nous avons noué des partenariats avec les grands noms de l'agro-alimentaire français ; nous menons des actions de sensibilisation à l'intention de la clientèle et des institutions locales ; nous évitons le « hard discount » afin de créer un fast-food haut de gamme, à la française.

Par-delà cette volonté de forger une image « glocale », deux autres facteurs au moins ont contribué au développement de Mc Donald's France. L'apparition de l'enseigne a, tout d'abord, coïncidé avec – et presque donné corps à – une sorte de « **décomplexation** » de la **relation familiale**, grâce à laquelle on a commencé à voir les familles fréquenter les restaurants, et les parents accepter de concéder un rôle de prescripteurs à leurs enfants. Ensuite, **les locataires-gérants sont choisis par l'enseigne sur la base d'une expérience de management réussie** : ce ne sont pas des restaurateurs, mais des managers confirmés.

Malgré ce constat positif, Mc Donald's France doit évoluer. L'émergence de réflexions de santé publique consécutive à l'augmentation des cas d'obésité précoce est un premier motif de mobilisation pour l'entreprise. Il ne suffit pas de répéter que l'enseigne ne saurait être tenue responsable de l'ensemble des travers nutritionnels des jeunes Français. Il faut aussi penser et agir de façon constructive, par exemple en élargissant la gamme des produits offerts à la clientèle.

L'image américaine naturellement colportée par la marque ne lui est pas si néfaste qu'il y paraît. Il est sans doute nécessaire de mettre en place un plan d'action visant à rendre les employés plus fiers de leur entreprise. En revanche, les clients semblent retenir de la culture transatlantique le « rêve américain » plutôt que le symbole de la « malbouffe ». En tout cas, et en dépit des circonstances récentes, cette coloration nord-américaine est loin d'avoir nui à l'évolution du chiffre d'affaires.

Reste à assurer la pérennisation d'un positionnement commercial essentiellement centré sur la famille. Comment faire pour qu'un adulte qui a fréquenté « Mc Do » quand il était enfant y trouve encore plaisir ? Comment faire pour que l'enseigne reste éternellement jeune ? Tel est, d'un point de vue « marketing », le principal défi à relever.

JP P.

1. Mc Donald's France : le constat

Représentée dans le monde par **30.000 restaurants**, l'enseigne Mc Donald's réalise un chiffre d'affaires de 45 milliards de dollars, et emploie près d'**un million de personnes**. Caricature de la multinationale américaine à la puissance illimitée, l'entreprise a fait le choix d'un positionnement unique, celui du repas familial, et commercialise à cet effet la même gamme de produits – à quelques adaptations culturelles près – dans l'ensemble de ses établissements.

1020 restaurants Mc Donald's sont aujourd'hui implantés sur le territoire français (ils devraient être 1035 à la fin de l'année 2004), qui emploient **41.000 personnes**, et recrutent près de 2.000 collaborateurs chaque année. La filiale française, deuxième au monde en chiffre d'affaires, est aussi celle qui a connu le développement le plus rapide. La performance, presque paradoxale, du pays de la « bonne bouffe » est d'ailleurs régulièrement soulignée par la maison mère. Elle est considérée comme un signe de la capacité dont fait preuve l'enseigne à surmonter les obstacles.

Cela étant, quelle que soit la nécessité de se remettre perpétuellement en cause, l'enseigne dispose d'une avance considérable sur ses concurrents actuels ou potentiels. Ainsi la restauration rapide de type « hard discount » n'a-t-elle toujours pas réussi à trouver sa place dans l'Hexagone, probablement en raison du fort ticket d'entrée que Mc Donald's a su imposer par son maillage serré du territoire dans une activité à marges faibles.

2. Le modèle Mc Donald's France ou les clés de la réussite

Trois grandes lignes stratégiques ont été tracées par l'enseigne française : intégration, transparence et valorisation. S'agissant de l'**intégration** dans le paysage national, Mc Donald's France a été attentive à nouer des partenariats commerciaux avec les grands noms de l'agro-alimentaire français dont les produits sont disponibles dans ses restaurants et dont la liste devrait s'agrandir dans les prochains mois. La visibilité des établissements a aussi été revue, de façon à ce que les traditionnelles couleurs (rouge, blanc, jaune) ne soient pas omniprésentes, qu'elles laissent la place à une atmosphère donnant une image davantage locale qu'uniformisée. La décision de ne commercialiser que de la viande bovine d'origine française (**Mc Donald's achète 30% de la production française de la partie avant des bœufs**) participe aussi de cette volonté d'intégration, et donne un éclairage sur le deuxième axe stratégique de Mc Donald's France : la **transparence**. Préoccupation idéalement partagée par l'ensemble des employés, la transparence est avant tout l'affaire de ceux qui, sur le terrain, représentent la marque. Elle peut passer par des actions de sensibilisation à l'intention de la clientèle ou des institutions locales. L'organisation de journées portes ouvertes ou la présence de Mc Donald's au salon de l'agriculture (impensable il y a peu), contribuent à forger l'image « glocale » que souhaite donner d'elle l'enseigne. Enfin, le contexte peu concurrentiel que l'on a déjà décrit, et qui a préservé la chaîne d'une guerre des prix, a permis à Mc Donald's France d'œuvrer pour la **valorisation** de son enseigne. La volonté de créer un modèle de fast-food haut de gamme, à la française, lui a permis de mieux s'intégrer dans les territoires locaux.

On peut aussi voir une explication d'origine **sociologique** à la réussite de l'enseigne dans l'Hexagone. Mc Donald's France, qui fête aujourd'hui ses vingt-cinq ans, s'est implantée dans le pays précisément au moment où d'une part les Français commençaient à sortir, en famille, au restaurant, et où, d'autre part, les enfants pouvaient commencer à jouer le rôle de prescripteurs envers leurs parents. D'une certaine façon, **Mc Donald's, apportant sa légère dose d'anti-conformisme à la toute fin des années 70, a aidé la relation famille-enfants à se décomplexer**. Aujourd'hui, l'enseigne bénéficie d'un heureux empilement des générations : ceux-là qui, naguère, ont incité leurs parents à venir manger avec les doigts, au restaurant, accompagnent aujourd'hui leurs enfants dans les mêmes établissements, créant de fait pour l'entreprise un volume d'activité supplémentaire. Si l'on ajoute à ces deux facteurs le fait que les Français, à la différence, par exemple, des Britanniques ou des Allemands, évitent le grignotage pour préférer de « vrais » repas, mais que seulement 10% de ceux-ci sont pris dans un restaurant (contre 20% en Allemagne et 50% aux Etats-Unis), on constate qu'il existe encore un fort potentiel de développement.

L'on a déjà eu l'occasion de signaler que l'intégration de l'enseigne dans le paysage local représentait l'un des points forts de l'entreprise. Elle est permise, surtout, par le format choisi par Mc Donald's France pour son implantation. Sur le millier de restaurants de l'enseigne en France, seuls 200 sont détenus en propre par le groupe français, les 800 autres étant entre les mains de **locataires-gérants** qui s'engagent pour vingt ans avec la marque. D'un point de vue financier, les trois-quarts de l'investissement initial sont supportés par Mc Donald's France (ils servent principalement à l'achat du terrain et à la construction du restaurant), le quart restant à la charge du franchisé étant employé pour l'aménagement interne de l'établissement et l'achat du matériel de cuisine. En aval, après paiement du loyer et du droit à utiliser l'enseigne, **le franchisé dispose de 75% de son chiffre d'affaires, et gère librement son personnel et ses prix**. Les seules obligations du franchisé sont de respecter les niveaux de qualité, de service et de propreté imposés par la marque. L'engagement du franchisé s'inscrit donc dans une perspective de long terme, et c'est la raison pour laquelle son choix représente pour l'enseigne une décision stratégique. La seule condition appliquée par Mc Donald's France pour accepter un candidat à la franchise est d'avoir fait la preuve d'une expérience de management réussie. C'est ainsi que, parmi les franchisés, on trouve par exemple d'anciens notaires, pharmaciens, avocats ou assureurs, ce qui fait dire à certains que Mc Donald's France s'est constitué le meilleur conseil d'administration possible, **la mise en commun de connaissances variées** étant le terreau d'une fertilisation croisée fort profitable. Fertilisation qui doit permettre à l'enseigne de surmonter les obstacles et de préparer l'avenir.

3. Les préoccupations et leur traitement

Le thème de l'équilibre nutritionnel lié à l'augmentation des cas d'obésité précoce a commencé à préoccuper l'opinion publique française il y a environ deux ans. Le sujet n'est cependant pas nouveau pour Mc Donald's qui considère la question depuis presque dix ans. L'apparition de salades, d'eaux minérales ou de boissons allégées dans ses restaurants (fustigés par certains comme le symbole de la « malbouffe ») est un exemple de **sa volonté d'agir en faveur d'un rééquilibrage nutritionnel des repas que sert l'enseigne**. De même, celle-ci fait figurer au dos de tous ses sets de table l'ensemble des informations nutritionnelles de ses produits. Faisant preuve de transparence et ne prétendant pas n'avoir aucun rôle à jouer dans ce débat, Mc Donald's France montre qu'elle est prête, en collaboration notamment avec les pouvoirs publics, à agir de façon responsable. Cela dit, la question reste pour elle un sujet de préoccupation constant, parce qu'il est difficilement concevable de continuer à réussir en étant constamment critiqué même si, dans l'ensemble, les clients sont contents.

En ce qui concerne **la perception de l'enseigne par son personnel**, la marque doit agir de sorte à donner plus de fierté à ceux qui travaillent pour elle, ce qui passe notamment par divers plans d'action interne de revalorisation. S'agissant enfin **des relations entre les restaurants et les pouvoirs publics**, on note un contraste entre leur nature positive au niveau local (notamment pour des questions liées à l'emploi, à la valorisation des terrains, aux actions de mécénat) et les attaques fréquentes que subit l'enseigne au niveau national.

Tout cela, cependant, est relativement secondaire puisque, pour se sentir « comme un poisson dans l'eau », l'essentiel est de rester en phase avec l'évolution sociétale. **Deux facteurs au moins permettent à l'enseigne de conserver son optimisme sur ce point**. Tout d'abord, à la différence des produits vendus sur les linéaires de supermarchés qui peuvent en disparaître au gré des modes, Mc Donald's bénéficie de l'un des médias probablement les plus puissants, à savoir ses restaurants, qui lui assurent une présence suffisamment pérenne sur le marché pour permettre une adaptation progressive. Ensuite, l'entreprise a intégré cette préoccupation par l'intermédiaire d'un programme de modernité visant précisément à apporter de la nouveauté dans ses établissements. Bref, il s'agit de rester jeune sans être obsédé par la mode, de créer au lieu d'être à la traîne.

Dossier établi en collaboration avec [Guillaume Appéré](#)

Prochains petits-déjeuners

10 février 2005 : Assemblée générale du club. Votre présence, en grand nombre, est nécessaire pour discuter du club et des développements qui seraient souhaitables.

09 mars 2005 : Michel Pébereau, Président de BNP Paribas

Vingt ans au cœur de l'Amazonie

Jérôme Pasteur, Editions Arthaud, 187 p., Paris 2004

Dans la Cordillère de Vilcabamba, au fin fond de l'Amazonie péruvienne, vit encore une peuplade éloignée de toute civilisation. Ce sont de « bons sauvages » comme aurait dit Rousseau. Jérôme Pasteur vit parmi eux, partage leurs coutumes, leurs joies et leurs misères. La nature est abondante, généreuse mais pleine de dangers. Les tâches sont rudes mais le groupe est uni et les gens fraternels. Selon l'auteur, **les Indiens Ashaninkas ont une intuition juste et des sentiments purs**. Elle les aime tels qu'ils sont. Pour un lecteur occidental, ce témoignage semble à la fois touchant et déprimant. Touchant par les émotions éprouvées par une femme admirable et ardente. Déprimant par la conviction exprimée que toute civilisation est perverse. De ce contraste découlent quelques questions : Pour se montrer fraternels, est-il indispensable d'avoir des malheurs en partage ? Doit-on absolument renoncer à tout confort ? Est-on obligé de se fondre dans un groupe et d'abandonner son quant à soi ? Ne peut-on concilier autonomie et lien social ? On peut, en tout cas, rêver d'une société moins frustrée que celle des Ashaninkas mais plus amicale, plus harmonieuse, moins mercantile que la nôtre.

M.U.

Ces OGM qui changent le monde

Gilles-Eric Séralini, Editions Champs Flammarion, 229 p., Paris 2004

A chaque arrachage de plants transgéniques, les polémiques investissent l'espace public. Le débat est souvent vif entre les pro et anti OGM. Il occupe la une des journaux quelques jours puis disparaît sans que le citoyen-lecteur soit plus avancé. Ce livre a d'abord le mérite d'expliquer, avec une grande clarté, ce que sont les OGM, les techniques utilisées, leur évolution ces vingt dernières années et les enjeux scientifiques et industriels en cause. Professeur des universités et chercheur en biologie moléculaire, Gilles-Eric Séralini qui a écrit, en 2003, *Génétiquement incorrect*, ne cache pas **son scepticisme face aux « bienfaits » attribués aux OGM par leurs promoteurs**. Loin de toute attitude « obscurantiste », il décortique méthodiquement et rigoureusement les arguments avancés. En définitive, et que l'on partage ou non cette analyse, ce livre a le mérite de poser des questions essentielles : a-t-on besoin des OGM ? Peuvent-ils réellement résoudre le problème de la faim dans le monde ? Est-ce vraiment cet objectif qui est poursuivi ? Présentent-ils des risques ? Les contrôles sont-ils suffisants ? Pourquoi les tests à long terme (plus de trois mois !) sur des animaux de laboratoire nourris à base d'OGM ne sont-ils pas obligatoires ?

Sortir du monde états-unien

Immanuel Wallerstein, Editions Liana Levi, 189 p., Paris 2004

Le titre français n'est pas aussi parlant que son titre original *The Decline of American Power. The U.S. in a Chaotic World*. Comment, se dit-on dans un premier temps, peut-on parler de déclin à l'heure où les admirateurs comme les détracteurs de l'Amérique clament avec force que « les Etats-Unis n'ont jamais été dans une telle situation de suprématie globale sur le monde » ? Mais, si le titre paraît provocant, le contenu ne l'est pas. Disciple de Fernand Braudel, Immanuel Wallerstein privilégie l'analyse du « temps long » et s'efforce de montrer comment **la puissance de l'Amérique s'est érodée depuis la fin de la guerre du Vietnam**. Cette érosion est, selon l'auteur, non seulement celle d'un pays mais également celle d'un système capitaliste dont les contradictions auraient atteint des limites « indépassables » sans un changement « systémique ». Deux chapitres méritent particulièrement l'attention par la rigueur et surtout l'originalité de l'approche : *La mondialisation : une longue trajectoire du système-monde* et la projection dans l'avenir du dernier chapitre intitulé *Les clivages géopolitiques du XXI^{ème} siècle : quel avenir pour le monde ?*