



**Management**  
**Psychoses managériales**  
La peur, cette émotion inavouable qui affecte l'efficacité p.37

**Vu d'en haut**  
**“Il n’y a pas de droit international de la faillite des Etats”**

Barthélémy Faye,  
avocat associé chez Cleary Gottlieb Steen & Hamilton  
p.44



**Brèches**

François Hollande et la “Sehnsucht”

L'origine secrète de la ferveur socialiste  
PAR PAUL-HENRI MOINET p.8

**La Chine s'est éveillée**

**Libre**

La politique arabe de la Chine est libre de toute contrainte, historique et idéologique

PAR PHILIPPE BARRET p.10

**La main invisible du marché**

**Bearish ou bullish ?**

Est-ce le moment d'acheter des actions européennes ?

PAR BERTRAND JACQUILLAT p.6

**La face noire de la mondialisation**

**Le faux tue aussi**

Il est temps d'agir de concert

PAR ALAIN BAUER p.35

**Faits révélateurs**

**Equilibrisme à Taiwan**

La réussite du statu quo entre Pékin et Taïpei consacré par la dernière élection présidentielle ne doit pas faire illusion

PAR PASCAL LOROT p.34

**Gééconomie**

**Motivations profondes ?**

De “curieuses” décisions jettent vraiment le doute sur les intentions réelles des agences de notation

PAR JEAN-PIERRE PATAT p.34

**Accrochages, décrochages**

**A suivre**

Quatre artistes à suivre de près cette année  
PAR ROXANA AZIMI p.32

**Dossiers**

**ART DE VIVRE & LUXE**

**Horlogerie-joaillerie**

**Le culte du secret**

Marchés parallèles et prix discount p.15

**ART DE VIVRE & AUTOMOBILE**

**Voitures de collection**

**La mécanique du désir**

Le prix est dans l'immatériel p.19

**ECONOMIE SOCIALE**

**Comité d'entreprise**

**Crise de sens**

Activités sociales & culturelles de l'entreprise p.25

**Chiffre révélateur**

**34.54 €**

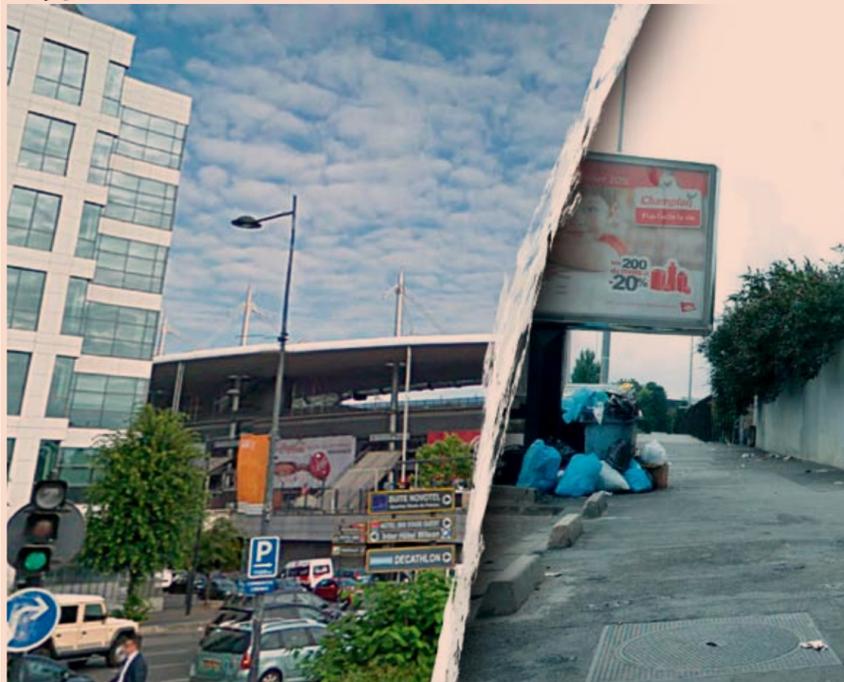
C'est le coût horaire français de la main-d'œuvre dans les secteurs marchands au troisième trimestre 2011 contre 30,95 euros pour le coût allemand, ce qui situe ce dernier à -10,4 % du coût français.

Source : Eurostat - Coe-execode



## Il était une fois dans l'Est

Le “9-3” ressuscité



C'est à ce prix que la Seine-Saint-Denis a enclenché sa transformation et la méthode pourrait légitimement faire école dans d'autres départements guère mieux lotis mais plus éloignés de Paris.

Par Franck Bouaziz

**Un laboratoire urbain grandeur nature.**

Le département de la Seine-Saint-Denis, avec son million et demi d'habitants, cumule les premières et les dernières places. En tête de classement pour les actes de délinquance, la proportion de logements sociaux ou le nombre de zones d'éducation prioritaires (ZEP). En queue de peloton pour la réussite au baccalauréat ou le revenu fiscal par habitant. Pourtant l'histoire immédiate de ce territoire montre qu'il n'y a pas de fatalité en matière de développement social et économique. Des investissements massifs dans l'urbanisme et les infrastructures de transport et des crédits supplémentaires à l'éducation comme à la sécurité génèrent des résultats tangibles. A condition toutefois que l'Etat s'affirme comme le pilote unique et constant des grands chantiers. Et que les élus locaux, quelles que soient leurs convictions, acceptent de travailler ensemble et avec le pouvoir central. C'est à ce prix que la Seine-Saint-Denis a enclenché sa transformation et la méthode pourrait légitimement faire école dans d'autres départements guère mieux lotis mais plus éloignés de Paris.

► Lire.2

**Entre les lignes**

### Accalmie en trompe-l'oeil

Simple répit sur les marchés. L'Europe doit encore sauver l'euro. La France, son modèle social

Par Henry Laurent

Il n'y a plus qu'à espérer que Joseph Stiglitz se trompe quand il dit redouter que les problèmes qui ont été si mal gérés aux Etats-Unis et en Europe l'an dernier, ne feront qu'empirer cette année. De chaque côté de l'Atlantique, le climat a pourtant l'air de se détendre en ce début janvier, ce que traduit une embellie des marchés tout en paradoxe après le choc de la dégradation par Standard & Poor's de neuf pays de la zone euro. Aux Etats-Unis, l'accumulation de quelques bons

indices ne suffit pas à rassurer sur le tempo de l'économie et de la machine à créer des jobs. Si l'Amérique tient une moyenne de 150 000 emplois nouveaux par mois d'ici à l'été, alors la réélection de Barack Obama “est quasi certaine”, juge le Républicain new-yorkais Tom Holmes qui voit l'automobile comme un symbole. Moribonds il y a quatre ans, GM, Ford et Chrysler (racheté par Fiat) retrouvent la santé pendant que leur berceau historique de Detroit agonise. Mais l'auto n'est

qu'une pièce du décor. Avec le choc de croissance en Europe, la reprise des exportations US a fait long feu. Avec les coupes budgétaires qui arrivent, c'est l'austérité qui menace. La bataille politique est économiquement stérile. Rien de fondamental n'a été fait pour sortir le pays du marasme et de l'inégalité. Nouriel Roubini parle même dans *Les Echos* d'une reprise en trompe-l'oeil... L'Amérique fait la fine bouche...

Lire p.6

**Grand oral**

### Le chemin est encore long

François Hollande vient de franchir sa première grande étape sur la route présidentielle

Par Michèle Cotta

A méditer : à l'heure des réseaux sociaux, communications instantanées par le Web, à l'heure des twitters et autres correspondances à travers la Toile...

► Lire p.4

**Compétitivité et dette publique**

### Une affaire trop sérieuse...

Les fondamentaux de la compétitivité sont implacables

Par Jean-Michel Lamy

Ce couple n'a pas de visage, et de toute façon la France politique ne veut pas le regarder en face. Il s'agit du couple que forment la dette publique et la compétitivité...

► Lire p.8

**TVA sociale**

### Tout ou rien

Trop de manichéisme, de sous-entendus et d'intentions non avouées

Par Philippe Plassart

Un destin singulier. Impôt mort-né une première fois il y a cinq ans, la TVA sociale devrait finalement voir le jour. Quelle que soit la forme prise par cette TVA...

► Lire p.10

**A voix haute**

PIERRE BOTTON, président des “Prisons du cœur”

### “L'administration pénitentiaire est un Etat dans l'Etat



Par Franck Bouaziz

Dans son portefeuille, il conserve avec soin deux lettres de mission. La première est signée du chef de l'Etat et la seconde de Michèle Alliot-Marie, du temps où elle était ministre de la Justice. Pierre Botton est un homme que la prison a changé. Le trentenaire qui, dans les années 90, transportait le Tout-Paris en hélicoptère et pensait faire de son beau-père Michel Noir

Un ancien détenu condamné pour abus de bien social s'engage pour améliorer l'univers carcéral

un président de la République est devenu un quinquagénaire, préoccupé 24 heures sur 24 par le sort réservé aux détenus. Entre ces deux chapitres de son existence, une condamnation pour abus de bien social en avril 1995 et 602 jours de détention, durant lesquels il a fait une tentative de suicide. A sa sortie, Pierre Botton a commencé par...

Lire p.12



- Prérequis nationaux
- Joint-venture, master ou directe?
- Le prix et le contrôle
- L'environnement juridique déterminant

Développement de réseaux à l'international

## Une frilosité très française

Une question de moyens, une question de méthode

Un petit tiers des réseaux français de franchise possède des implantations à l'international. Beaucoup ne s'y intéressent que lorsqu'un investisseur étranger, souhaitant dupliquer le concept dans son propre pays, vient frapper à leur porte. Il est vrai qu'au-delà d'une taille critique sur le marché national, qui garantit la solidité du concept et des fonctions support, de nombreuses problématiques sont à prendre en considération : la législation locale, la réglementation des changes ou les habitudes de consommation du pays cible. Au vu de ces éléments et de ses moyens financiers, le réseau aura le choix entre trois principales techniques : la master franchise, la franchise directe ou le succursalisme.

Par Cyril André

“ La franchise internationale est un superbe marché. Malheureusement, les franchiseurs français demeurent assez frileux. Ils ouvrent quelques points de ventes en Belgique et c'est tout, souvent uniquement pour le prestige et l'image de marque. Par exemple, Quick a peu de points de vente à l'étranger alors que ce concept peut parfaitement s'exporter. Les Français n'y croient pas, n'investissent pas assez à l'étranger, il s'agit véritablement d'un problème culturel. Au lieu de mettre en œuvre un plan programmé, systématique sur plusieurs années, le développement à l'international se fait souvent au petit bonheur la chance, au gré des opportunités. Donc cela coûte plus cher. Il faut croire à la master franchise car aujourd'hui, les marchés locaux, comme le marché français, sont devenus trop petits”, assure Olivier Gast, consultant et fondateur du cabinet Olivier Gast Conseil. Le

constat peut paraître sévère, mais il est partagé par de nombreux experts et reflète l'état d'esprit de bien des réseaux français.

### Prérequis nationaux

“Nombre de développements à l'international se font uniquement par opportunité”, souligne Franck Berthouloux, consultant chez Adventi Franchise. La raison pousserait pourtant à

atteindre une taille critique sur le territoire français, le franchiseur étant alors capable d'aller à l'international car possédant des services support bien développés. Il suffit ensuite d'internationaliser l'équipe. Certes, il existe des

contre-exemples. Finsbury, chausseur moyen haut de gamme visant une clientèle d'hommes d'affaires, se trouve en pleine phase de développement sur la France et a déjà des touches à l'international.”

Un petit tiers des franchiseurs français sont tout de même implantés à l'étranger. En règle générale, vont à l'international les réseaux qui possèdent déjà une solide assise sur leur

“Au lieu de mettre en œuvre un plan programmé, systématique sur plusieurs années, le développement à l'international se fait souvent au petit bonheur la chance, au gré des opportunités”

marché national, et ce, pour au moins deux raisons : partir à l'export demande de posséder un réseau de distribution suffisamment développé et une base organisationnelle solide. Second élément, les entreprises étran-

gères qui sont prêtes à se lier par contrat avec un franchiseur français recherchent généralement un partenaire possédant une marque reconnue.

“Engager un développement international veut dire qu'il faut comprendre le marché. Cela nécessite certaines démarches exploratoires qui peuvent être coûteuses. Il faut pouvoir négocier le contrat avec le distributeur étranger et en suivre l'exécution, ce qui suppose la mise en place de certains moyens”, assure Jean-Baptiste Gouache, associé au sein du cabinet Gouache Avocats. Une équipe dédiée à l'international doit en effet être structurée rapidement afin de suivre la bonne exécution des contrats. Le développement en escargot est une technique souvent recommandée par les experts : commencer par des implantations proches de son marché national afin de rendre plus simple le contrôle de l'activité et l'assistance. Il

# Création d'entreprise

FRANCHISE



**“Les Français n’y croient pas et n’investissent pas assez à l’étranger. Il s’agit véritablement d’un problème culturel.” Olivier Gast, consultant.**

sera ensuite possible de s’attaquer à des marchés plus éloignés géographiquement.

## Joint-venture, master ou directe ?

En fonction de ses ressources financières disponibles, de sa philosophie de développement, des conditions particulières de chaque pays, un réseau aura le choix entre différentes formules pour s’implanter en franchise à l’étranger. “Il y a une distinction à opérer entre l’organisation succursaliste en joint-venture et l’organisation sous forme de contrat, que ce soit de la master franchise ou de la franchise directe”, explique Jean-Baptiste Gouache. Dans le premier cas, le franchiseur français va jouer un rôle d’actionnaire. Il va devoir développer tout l’aspect opérationnel dans le pays cible, protéger sur place les marques et la propriété intellectuelle, recruter, choisir les emplacements, etc. Il lui faudra gérer un établissement au plan fiscal, le franchiseur étant soumis à toutes les règles du droit des sociétés. Dans le cadre de la master franchise ou de la franchise directe, la relation sera seulement contractuelle. Le franchiseur va s’engager à mettre à disposition son savoir-faire et à former le master franchisé ou le

franchisé. Mais il ne va pas exploiter de façon opérationnelle la franchise. Donc, il y a une série de différences fondamentales, en particulier sur un plan financier. L’organisation succursaliste est nettement plus coûteuse.”

La technique de la master franchise sera moins onéreuse pour le réseau français, car c’est le master franchisé qui va supporter les phases d’approches du marché, et plus généralement, assumer le risque commercial. “Le partenaire master franchisé va acheter le droit d’utiliser l’enseigne dans son pays. On va lui imposer d’ouvrir un site pilote pour la phase d’adaptation du concept au marché local. Il a donc une double casquette : d’un côté, il est franchisé

travailler dans un vrai climat de confiance, même si le développement du réseau se fait un peu moins rapidement qu’initialement prévu.”

Il explique donner la priorité à un entrepreneur pour qui le projet “5 à Sec” sera le défi majeur, plutôt qu’à un multi-master franchisé à la tête de 15 ou 20 réseaux, même si ce dernier possède une plus grande surface financière. Du fait de la notoriété du réseau, le recrutement des partenaires se fait essentiellement sur candidatures spontanées.

L’intérêt de ce type de contrat est qu’a priori, le master franchisé est déjà un opérateur du marché. Il en connaît l’environnement d’affaires, les habitudes des consommateurs et

des franchises du secteur automobile, notamment pour le recyclage. Il y a donc des adaptations du savoir-faire initial du franchiseur français à mener.

## Le prix et le contrôle

Comme le précise la Fédération française de la franchise, la joint-venture est la création d’une entité commune au sein de laquelle le franchiseur va s’associer avec un partenaire local. Il s’agit d’une alternative à la master franchise et à la franchise directe. Le franchiseur apporte la licence de marque, son savoir-faire et une assistance continue. A



**“Il est très important de pouvoir se rendre physiquement à l’étranger dans les points de vente franchisés et au siège du master franchisé.” Jean-Baptiste Gouache, avocat**

*Les entreprises étrangères qui sont prêtes à se lier par contrat avec un franchiseur français recherchent généralement un partenaire possédant une marque reconnue*

exploitant du concept, et de l’autre côté, il devient franchiseur en recrutant des franchisés”, ajoute le consultant Franck Berthoulloux.

Le développement d’un réseau comme “5 à Sec”, qui compte 1900 pressings dans une trentaine de pays (dont 300 en France), se fait aujourd’hui essentiellement en master franchise. Le groupe français ouvre en moyenne un magasin tous les trois jours à travers le monde. “Notre développement à l’internatio-

les caractéristiques de la concurrence. Il doit être capable d’expliquer au franchiseur français comment et par quels biais sa marque pourra se positionner sur ce marché. Ce dernier lui doit une assistance technique et commerciale permanente pour la mise en œuvre du savoir-faire. Gilbert Bieri explique que 80 % de la valeur ajoutée qu’apporte “5 à Sec” en tant que franchiseur à ses master franchisés est de l’appui au business développement. “Il est très important de pouvoir se

*Le développement en escargot est une technique souvent recommandée par les experts: commencer par des implantations proches de son marché national puis s’attaquer à des marchés plus éloignés géographiquement*

nal se fait à 95 % sous forme de master franchise. Nous considérons la possibilité de co-investir dans les pays qui sont très stratégiques pour nous”, explique Gilbert Bieri, directeur international de “5 à Sec”. Nous sélectionnons nos master franchisés en fonction de leur expérience dans le commerce. Il faut qu’ils disposent de ressources financières suffisantes. Nos contrats durent 10 ans, donc il s’agit d’un mariage sur la durée. Nous préférons

rendre physiquement à l’étranger, dans les points de vente franchisés et au siège du master franchisé, afin de s’assurer que le contrat est correctement exécuté. L’encadrement ne peut pas se faire exclusivement à distance. Car il existe bien entendu des spécificités selon les pays”, poursuit Jean-Baptiste Gouache. A titre d’exemple, les Pays-Bas sont très stricts en matière de réglementation environnementale. Cela peut entraîner des incidences pour

priori, comparée à la master franchise, cette formule offre au franchiseur un développement plus rapide et un meilleur contrôle de l’exploitation. “La joint-venture permet de contrôler davantage les opérations puisque le franchiseur français est partie prenante. Ce système peut également être rassurant pour le partenaire étranger qui se dit que l’opérateur français se donne les moyens de ses ambitions pour développer son concept sur le pays. Dans ce cadre, le franchiseur prend un risque financier

## Master franchisé

### Le bon candidat, le bon contrat

Le choix du master franchisé est fondamental. Le franchiseur va certes demander au master franchisé de posséder la capacité financière suffisante pour pouvoir opérer sur son marché, mais aussi d’avoir lui-même des compétences de franchiseur. Le type de candidat idéal est un distributeur professionnel du pays cible et qui a déjà prouvé ses capacités, mais pas forcément dans le même secteur. Il doit assumer le métier de franchiseur sur un territoire qui peut être très vaste et, notamment, recruter ses propres franchisés. Après la phase d’adaptation du concept, qui peut durer de plusieurs mois à un ou deux ans, le master franchisé doit être en mesure de le développer. Ce développement est contractualisé dans le cadre d’un plan spécifique qui comprendra notamment le nombre de points de vente à ouvrir par années d’exécution du contrat.

En cas de difficulté, le risque est que le master rachète le franchiseur.” Le franchiseur doit aussi bien veiller aux garanties de crédit fournisseur qui peuvent être accordées à l’enseigne étrangère. Les encours vont rapidement être tels qu’il faudra faire appel à certaines techniques, comme le crédit documentaire, qui permettront de se faire payer sur présentation des documents d’exportation. Le contrat devra préciser très clairement les conditions de paiement.

“Il faut trouver un investisseur étranger, bien sûr séduit par le concept, qui possède une surface financière suffisante, qui comprend le marché, et qui a des capacités de manager. Le franchiseur peut le trouver via des réseaux par les banques, par les fonds, par les salons de la franchise à travers le monde. Dans ces salons, se trouvent souvent d’importants investisseurs séduits pas un

*“Il peut arriver qu’un master franchisé devienne plus gros que le franchiseur, ce qui pose alors de vrais problèmes en termes de rapport de force entre les parties”*

Dans certains contrats sera également définie la qualité des emplacements.

“Pour ce type de contrat, je suggère d’être assez précis, notamment pour éviter que l’enseigne ne se développe à un rythme trop lent. Il faut pouvoir imposer un rythme de développement suffisant. Si le plan est mal exécuté, par exemple du fait d’un contexte économique difficile, il sera toujours possible de l’amender ou de prévoir une révision périodique de ce plan”, explique Jean-Baptiste Gouache, avocat. Il y a un enjeu stratégique auquel il faut faire extrêmement attention en matière de master franchise : il peut arriver qu’un master franchisé devienne plus gros que le franchiseur, ce qui pose alors de vrais problèmes en termes de rapport de force entre les parties.

concept nouveau. Certaines franchises françaises sont très attractives pour des investisseurs étrangers”, précise le consultant Olivier Gast.

En règle générale, le master monte un premier site pilote afin de vérifier que le concept soit adapté au marché local. Le franchiseur français doit se rendre plusieurs fois sur place pour aider le master à bien appréhender et adapter le concept. Certains master franchisés ne connaissent pas forcément les techniques de la franchise, c’est donc au franchiseur français de l’accompagner et de le former. C’est de l’animation permanente. Ce n’est pas pour rien que la master fees, l’équivalent d’un droit d’entrée, est souvent de plus d’un million d’euros.

C.A.

## Réglementations locales

### Droit du travail, de la franchise, des changes

“Dans certains pays, sans réglementation, il est facile de s’implanter mais il peut y avoir de vraies difficultés avec, par exemple, un environnement d’affaires particulier. Toutefois, en Russie, j’ai conseillé un réseau dans la mode qui possède maintenant une centaine d’implantations et cela fonctionne bien. Tout est une question de moyens que le franchiseur est prêt à investir, notamment humains. Avec un bon master russe, il est possible de faire du business. Autre exemple, le Japon, qui est un très bon pays pour exporter son concept de franchise. Les Japonais sont sérieux et rigoureux et ils apprécient l’image française”, assure Olivier Gast, consultant.

Selon la législation propre à chaque pays en matière de franchise, l’implantation d’un réseau sera plus ou moins complexe, du moins sur le plan légal. Il peut également exister dans le droit

y aura peu d’adaptation à opérer par rapport au droit français. Un certain nombre de pays imposent la participation d’un actionnariat local pour la création d’une société. Cet actionnariat local doit même être majoritaire dans certains cas.

Les procédures de paiement doivent également être étudiées attentivement. “L’Algérie n’a par exemple pas de règles en matière de franchise, mais possède par contre une réglementation des changes assez stricte”, mentionne Jérôme Le Hec, avocat chez Gouache Avocat. Dans les paiements qui sont autorisés sur simple domiciliation bancaire, il n’y a pas de paiement au titre des contrats de franchise. Il faut en principe avoir une autorisation de la banque d’Algérie qui est très difficile à obtenir dans ces cas-là. A contrario au Maroc, il n’existe pas de réglementation des changes. Des dispositions spécifiques sur la fran-

*Des règles propres à chaque pays va dépendre la manière dont les juristes du réseau franchiseur vont construire le contrat et ainsi définir le schéma de la relation entre les deux parties*

du travail des règles assez strictes, en particulier sur le travail des femmes ou sur le travail de nuit. Ces règles sont, bien entendu, essentielles à envisager, puisque de celles-ci va dépendre la manière dont les juristes du réseau franchiseur vont construire le contrat et ainsi définir le schéma de la relation entre les deux parties. “Si vous voulez faire de la franchise en Chine, il faut déposer votre mode opératoire qui contient l’exposé de votre savoir-faire auprès de l’administration locale. Donc pour entrer sur le marché chinois, il vaut mieux une autre technique que la franchise. Il faudra plutôt réfléchir dans ce cas précis à une licence de marque ou à des succursales”, signale Jean-Baptiste Gouache. La Belgique a une loi qui se rapproche de notre loi Doubin. Dans ce pays, il

chise disent que les redevances sont payables sur simple domiciliation.”

Il est clair qu’avec la crise, la donne est quelque peu modifiée. S’implanter aujourd’hui en Espagne, au Portugal ou en Grèce n’est sans doute pas le plus opportun. “Je conseille à mes clients d’aller plutôt aux Etats-Unis où le marché reste stable et où le pouvoir d’achat demeure. Dans ce pays, certes tout coûte plus cher, notamment en termes de juristes et de mise en place, mais ensuite les choses vont vite. L’Asie est, aujourd’hui, également une bonne destination. La franchise a besoin de consommateurs solvables”, estime Olivier Gast.

C.A..