



**LA GUERRE SECRÈTE  
DES FABRICANTS  
DE RADARS** P.70

**LA REDOUTE  
L'INCROYABLE  
RÉSURRECTION** P.52



# Capital

4,90 € N° 296 MAI 2016

LE PLAISIR DE COMPRENDRE L'ÉCONOMIE



→ **CONGÉS, SANTÉ, DROIT  
DU TRAVAIL, RETRAITE...**

## EST-ON À PLAINDRE?

UN COMPARATIF  
COMPLET AVEC NOS  
VOISINS EUROPÉENS

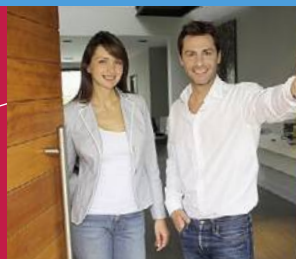
P.74

**COMMENT VOUS SERVIR  
D'AIRBNB, DE BLABLACAR,  
DU BON COIN...**

**15 000 €  
PAR AN...**

## POUR

# DOPER VOS REVENUS



**...EN  
SOUS-LOUANT  
NOTRE  
APPARTEMENT**  
P.116

**YANNICK NOAH CHAMPION DANS LE BUSINESS**

P.44

**PM** PRISMA MEDIA

M 04134 - 296 - F: 4,90 € - RD

BEL : 5,50 € - CH : 8 CHF - CAN : 9,75 CAD - D : 6 € - ESP : 5,50 € - GR : 5,50 € - ITA : 5,50 € - LUX : 5,50 € - PORT. CONT. : 5,50 € -  
DOM : 5,50 € - GUYANE : 7 € - MAY : 9 € - Maroc : 52 DH - Tunisie : 5,80 TND - Zone CFA Avion : 5 000 XAF - Zone CFP Avion : 1 400 XPF.



# Renault ESPACE

Le temps vous appartient.



Découvrez le parcours de Kevin Spacey sur [espace.renault.fr](https://espace.renault.fr)

Consommations mixtes min/max (l/100 km) : 4,4/6,2. Émissions CO<sub>2</sub> min/max (g/km) : 116/140.  
Consommations et émissions homologuées selon réglementation applicable.

Renault recommande 





**RENAULT**  
La vie, avec passion



# Radicalement ouverte.



smart



## » Nouvelle smart fortwo cabrio.

Avec sa capote en tissu tritop entièrement automatisée, il n'y a pas plus ouverte d'esprit ! En un geste, soyez libre de montrer qui vous êtes vraiment. Libre de votre conduite et de changer d'avis à tout moment, grâce à son agilité et son diamètre de braquage record. Mais surtout, soyez libre de vous en faire votre propre avis en venant l'essayer chez votre Distributeur smart. [www.smart.com](http://www.smart.com)

A partir de

**259€<sup>TTC/mois<sup>(1)</sup></sup>** sans apport

smart – une marque de Daimler

(1) En Location Longue Durée. Exemple pour une nouvelle smart fortwo cabrio 52 kW BA6 pure, avec 48 loyers mensuels de 259 €<sup>TTC</sup>. Frais de dossier 228 €<sup>TTC</sup> inclus dans le 1<sup>er</sup> loyer. **Modèle présenté** : nouvelle smart fortwo cabrio 52 kW BA6 prime, équipée des panneaux de carrosserie black to yellow, de la cellule de sécurité tridion gris graphite grey mat, de la calandre black to yellow et du pack sport, avec 48 loyers mensuels de 352 €<sup>TTC</sup>. Frais de dossier 315 €<sup>TTC</sup> inclus dans le 1<sup>er</sup> loyer. \*Au prix tarif conseillé du 01/03/2016, en LLD 48 mois, hors assurances facultatives et pour 40 000 km maximum. Offre valable pour toute commande du 01/04/2016 au 30/06/2016 et livraison jusqu'au 30/09/2016 chez les Distributeurs participants, sous réserve d'acceptation du dossier par Mercedes-Benz Financial Services France S.A. - 7, avenue Niépce - 78180 Montigny-le-Bretonneux. RCS Versailles 304 974 249, N° ORIAS 07009177, N° ICS FR77ZZZ149071. **Consommations mixtes de la nouvelle smart fortwo cabrio : de 4,2 à 4,3 l/100 km. Emissions de CO<sub>2</sub> : de 97 à 99 g/km.**



[ Ils nous ont dit ce mois-ci ]



ILLUSTRATION YANN LEGENDRE

⇒ p.100

**“DES CHANGEMENTS  
GIGANTESQUES  
VONT DOPER LA  
CROISSANCE”**

**GILBERT CETTE**

MEMBRE DU CONSEIL D'ANALYSE  
ÉCONOMIQUE

⇒ p.26

**“Grâce aux Panama  
Papers, le fisc  
va récupérer des  
montants non  
négligeables”**

JEAN-MARIE MONNIER,  
PROFESSEUR À PARIS 1

⇒ p.28

**“Le Brexit serait  
douloureux comme  
un divorce, mais  
nous ouvrirait des  
opportunités”**

ÉDOUARD TÊTREAU, ESSAYISTE  
ET CONSEILLER DE DIRIGEANTS

⇒ p.92

**“Les jeunes Français  
apprennent à apprendre,  
les Allemands à  
comprendre”**

BÉATRICE BEHL,  
PROFESSEUR À L'ÉCOLE  
FRANÇAISE DE DÜSSELDORF



*Une autre façon de voir la vie.*



**Ford** ECOSPORT

Consommations mixtes (l/100 km) : 4,4/6,3. Rejets de CO<sub>2</sub> (g/km) : 115/149 (données homologuées conformément à la Directive 80/1268/EEC amendée).  
Ford France, 34, rue de la Croix de Fer - 78122 St-Germain-en-Laye Cedex. SIREN 425 127 362 RCS Versailles.



**Go Further**

**ford.fr**



## SOMMAIRE

N° 296 Mai 2016

### LES ACTUS CAPITAL

- 9 Interview leader**  
Carlos Tavares, président du directoire de PSA.
- 22 L'événement**  
Télécoms : la France paie ses prix cassés.
- 26 Le diagnostic**  
«La fraude fiscale fait perdre à la France entre 60 et 100 milliards d'euros par an.»
- 28 Le Brexit ? Pas forcément une mauvaise nouvelle !**  
La sortie de l'UE du Royaume-Uni offrirait de belles opportunités à notre pays.

### ACTEURS

- 34 Bolloré ou l'art de tuer avec le sourire**  
Enjôler puis décapiter... une habitude de Vincent Bolloré. Et ce n'est pas fini !
- 40 Famille Grand Marnier : après les gnons, les millions**  
Les héritiers ont vendu leur petit empire familial. Fin de 140 ans d'histoire.
- 42 Taxis, Uber, police... tous veulent sa peau**  
Le P-DG de Heetch, Teddy Pellerin, est accusé de faire du taxi clandestin.
- 44 Les petits secrets de Yannick Noah**  
Le tennisman chouchou des Français est un homme d'affaires avisé.
- 48 Ils ont eu la bonne idée**  
David Jamet veut apprendre à nager à la terre entière.

### ENTREPRISES

- 52 SUCCÈS L'incroyable résurrection de La Redoute**  
Le roi du catalogue est en passe de réussir son virage numérique. Un cas d'école.
- 59 DÉRAPAGE A 380, les passagers l'adorent, pas les compagnies**  
Difficile à remplir, compliqué à affréter, le superjumbo n'a toujours pas convaincu.
- 62 SUCCÈS Lotus, le rouleau compresseur du papier toilette**  
La marque française, archileader du secteur, innove dans les détails.
- 66 DÉRAPAGE Waterbike, encore une franchise qui fait plouf**  
Pour ceux qui ont investi dans cette enseigne, l'argent n'a pas coulé à flots.
- 70 MATCH La guerre secrète des rois du radar**  
Pour les pros du flashage routier, la France est un marché très attractif.

### DOSSIER

- 74 Est-on à plaindre ?**  
Travail, santé, éducation... Les Français disent souvent que l'herbe est plus verte ailleurs. Comparatif complet avec nos voisins européens.

### ÉCONOMIE

- 94 En images**  
Chez les sorciers de l'horlogerie
- 100 Progrès technique : pourquoi il dope de moins en moins la croissance**  
Les innovations foisonnent, mais la productivité des pays riches stagne. Explication.
- 104 En histoire**  
Les Turcs, de précieux alliés.
- 106 Dans les entrailles du «Charles-de-Gaulle»**  
Nous avons arpenté les coursives de notre porte-avions nucléaire en mission.

### ET AUSSI

**13 Suites - 146 En document, interview du DG de BPI Groupe - 150 Le clin d'œil**

## ÉDITORIAL

## Zola, toujours là

**C**a bouillonne de partout ! Nous allons vivre des changements gigantesques qui dopent la productivité et la croissance», nous dit l'économiste Gilbert Cette. «Il faut terrasser le déclinisme à la française», affirme Nicolas Dufourcq, patron de la Banque publique d'investissement (BPI). Cet enthousiasme fait du bien, il nous change du désolant spectacle offert par le gouvernement depuis deux mois. Avec le projet de loi El Khomri, on était parti pour fluidifier le marché du travail, aider les PME, doper l'activité. Et on se retrouve, comprenez qui pourra, avec un texte qui va pénaliser les petits patrons et nous éloigner encore des standards européens. Dans l'affaire, l'exécutif se sera mis à plat ventre devant une brigade de leaders étudiants, éternels apparatchiks syndicaux qui ne connaissent rien des difficultés des entreprises. À écouter les adversaires de la moindre réforme, l'économie française est ultralibérale et vit à l'heure de Zola. Cette petite musique passe en boucle : les Français sont bien à plaindre. Oui, ils sont à plaindre, si l'on considère les résultats : chômage qui ne baisse pas, endettement qui croît, impôts qui enflent. Non, ils ne sont pas à plaindre, si l'on considère les moyens énormes déversés sur notre modèle social. C'est ce que confirme notre dossier, fruit d'une enquête de bénédictin : notre sort relatif est l'un des plus enviables d'Europe. Nous sommes même de vrais privilégiés pour les congés, les régimes de retraite, le droit du travail... Que nos gouvernants n'arrivent pas à en convaincre les Français (et notamment les fonctionnaires) pour leur demander en retour quelques efforts, c'est un mystère.

**François Genthial,**  
rédacteur en chef



Au sein du magazine figurent 5 encarts brochés Chridami, 8 et 4 pages, régional, p. 134/135. 1 encart broché SCP, 8 pages, p. 86/87. 2 cartes abo jetées + DUO France + Diff Duo. Posés en C4, encarts Welcome Pack, Robot, Apocalypse, Installife, Cohen sur sélection abonnés France. Photos couverture : FOTOLIA, SP, PASCALITO POUR CAPITAL, GOODLUZ/PHOTONONSTOP.



### → CAPITAL PRATIQUE

#### • VOS DROITS

**110 PEL** échoué, crédit immobilier impayé, charges d'un meublé, recadrage d'un salarié.

#### • VOTRE ARGENT ET VOS PLACEMENTS

**114** Les comptes d'une famille.  
**116** BlaBlaCar, Airbnb... comment s'en servir pour doper ses revenus.

#### • VOTRE CARRIÈRE

**112** Peut-on féliciter une salariée pour son look?



#### • VOTRE VIE PRIVÉE

**132** Les applis pour être hyperconnecté.  
**134** Ces projets malins ont besoin de financement...  
**136** La meilleure pharmacie en ligne.

**Capital CLUB SOLUTIONS BUSINESS**

**50 TRANSITION NUMÉRIQUE**  
Des objets pour se connecter aux services des entreprises

COMMUNIQUÉ

Trouvez le contrat d'assurance vie adapté à votre projet avec notre comparateur sur **Capital.fr**

Le prochain numéro de Capital paraîtra le 26 mai 2016.

# PEEL

## LE BON GESTE



### \* LE MOMENT WILLIAM PEEL ?

C'est l'assemblage parfait de whiskies de malt et de grains qui lui confère son goût rond aux notes maltées et fruitées.

**IT'S PEEL TIME\***



# LES ACTUS CAPITAL

INTERVIEW LEADER

CADENCE

34

nouveaux véhicules

Les lancements prévus dans les six ans.

**ACCÉLÉRATION** Le groupe va intensifier les sorties et proposera des hybrides essence et un pick-up.

S

ubclquant il y a trois ans, PSA a redressé la barre de façon spectaculaire: totalement désendetté, de nouveau rentable, porté par un marché européen dynamique (+9,4% en 2015 pour Peugeot), le constructeur est redevenu maître de son destin.

Après avoir taillé dans les coûts, son patron pilote veut maintenant accélérer.

**CAPITAL : Vos ventes ont progressé de 5,9% en 2015 en Europe.**

**Qu'espérez-vous cette année ?**

**CARLOS TAVARES :** Nous tablons sur une croissance du marché de 2%. Mais nous serons peut-être amenés à viser plus haut, car l'année a mieux démarré que cela. Notre outil industriel, qui a tourné à plus de 90% de ses capacités en 2015, doit rester très souple pour suivre le rythme.

**N'êtes-vous pas trop exposé à l'Europe, qui pèse 60% de vos ventes ?**

Deux ans après avoir dit que l'Europe se portait mal et que la Chine nous soutenait, nous avons une situation inverse. Nous nous sommes concentrés sur l'Europe parce que c'est là que PSA avait le plus fort gisement d'amélioration de sa performance, en termes industriels, de pilotage des ventes, d'efficacité des marques. Le nouveau plan à six ans que nous lançons, Push to pass, prévoit désormais une offensive internationale.

**Vous visez quel volume de vente ?**

Le volume de vente est une notion dépassée. Grâce aux efforts accomplis,



## “Il y a un marché pour les grands patrons comme pour les pilotes de F1”

**Carlos Tavares** Président du directoire de PSA

# Fais de beaux rêves, M. Robot.

Chaque  
passager est  
un invité de  
marque



Chez Lufthansa, nous essayons de faire de chaque seconde de votre vol un moment exceptionnel. Nous faisons donc tout ce que nous pouvons pour que vous vous sentiez toujours bienvenu à bord. Des vols faciles à réserver aux atterrissages en douceur, vous bénéficiez d'une prise en charge experte, à chaque instant. Sur votre premier vol. Sur le suivant. Et sur tous les autres.





## “Le consommateur évolue de la notion de propriété vers celle d’usage”

➔ nous avons réduit notre point mort de 1 million de véhicules. Désormais, nous voulons démontrer que PSA est engagé dans une croissance rentable et pérenne. Nous visons une rentabilité opérationnelle d’au moins 4% de la branche automobile sur 2016-2018, contre 1% pendant les quinze dernières années, et une croissance annuelle de 3,2% sur la même période, contre 0,8%. Nous allons élever notre niveau de jeu.

### **Cela veut dire plus de lancements de modèles ?**

Nous menons une offensive sans précédent en Europe, à la fois sur les produits et sur les technologies, avec 34 nouveaux modèles sur les six prochaines années. C’est sans précédent. Parmi ceux-ci, il y aura quatre véhicules électriques et six hybrides (essence) rechargeables.

### **Sur ces technos, il s’agit plutôt d’un rattrapage ?**

On n’est pas les premiers, mais nous avons le bon timing pour le faire. Avec nos cinq modèles électriques actuels, nous avons eu un taux de croissance de 100% ces trois derniers mois.

### **Et à l’international ?**

Nous voulons être présents sur plus de marchés significatifs. Nous allons construire une usine en Asie du Sud-Est pour pénétrer le marché Asean. Nous allons nous déployer en Afrique et au Moyen-Orient avec des projets d’usines en Iran, au Maroc et, je l’espère, en Algérie. Nous cherchons un partenariat en Inde, un grand marché qui est l’un des plus exigeants du monde. Au total, tous les ans, dans chaque région et pour chacune de nos marques, il y aura un nouveau modèle.

### **Vous abandonnez l’idée d’une gamme plus resserrée qu’avant ?**

Absolument pas. Nous avons simplement défini une gamme «cœur» de 26 véhicules particuliers, 34 si l’on ajoute les utilitaires, dont un pick-up à vocation mondiale. Nous concentrons nos forces sur moins de véhicules, que nous adaptons aux besoins spécifiques de chaque marché. Nous avons ainsi créé un livre blanc pour faire remonter les attentes du terrain. Pour caricaturer, il faut prévoir des Klaxon renforcés en Inde, une garde au sol supérieure au Brésil, une climatisation surdimensionnée au Moyen-Orient.



**EN VIDÉO**  
**TAVARES EN**  
**COURSE, AU**  
**VOLANT DE**  
**SA RCZ**

Scannez ce code avec l’appli mobile Capital.fr, onglet Magazine enrichi.



BRUNO CHAROY/PASCO POUR CAPITAL

### **Et les Etats-Unis ?**

Nous avons quitté l’Amérique du Nord dans les années 1990. Nous y revenons de façon prudente avec l’autopartage. Le projet est de devenir opérateur de mobilité, soit en propre, soit en coentreprise avec le groupe Bolloré. C’est un projet à dix ans. Nous procéderons par étapes.

### **Vous croyez à ces nouveaux usages de l’automobile ?**

Oui, nous voulons être un acteur des nouvelles formes de mobilité. En Europe et aux Etats-Unis, le consommateur évolue de la notion de propriété vers celle d’usage. Nous avons investi dans Koolicar, une plate-forme de location entre particuliers. Nous mettons 100 millions d’euros dans un fonds d’investissement pour soutenir des start-up.

### **La montée en gamme de DS n’est-elle pas un peu chaotique ?**

Quand j’en ai fait, en 2014, une marque premium et à part entière, j’avais dit qu’il faudrait trente ans pour l’installer. C’est le temps qu’il a fallu à Audi pour devenir ce qu’il est. Notre objectif est d’exprimer l’avant-gardisme du luxe automobile à la française. La marque a connu un peu de flottement après la séparation avec Citroën. Nous avons cinq nouveaux produits absolument fabuleux à venir dans les cinq prochaines années. Il faut rester persévérant.

### **Quelles sont les conséquences du «Volkswagengate» pour vous ?**

Cette affaire a jeté le discrédit sur toute la profession automobile. PSA, leader européen pour ses faibles émissions de CO<sub>2</sub>, est tout particulièrement chagriné. Notre réponse, pour protéger la confiance de nos clients, c’est d’apporter de la transparence. Nous avons signé un partenariat avec Transport & Environnement, une ONG qui ne peut pas être suspectée d’être sous influence, pour mesurer les consommations de nos véhicules en situation réelle d’utilisation. Les résultats sont postés sur le site de notre partenaire

et sous le contrôle du Bureau Veritas.

### **Avez-vous profité des déboires de Volkswagen ?**

Nous avons remarqué que, pour protéger ses parts de marché, notre concurrent fait un peu de discount. Cela a permis à Peugeot de se rapprocher encore davantage de lui en termes de positionnement prix. On est d’ores et déjà parfaitement à la hauteur en termes de qualité, même si ce n’est pas encore perçu comme tel par le consommateur européen.

### **La baisse des ventes du diesel est néanmoins une tendance lourde pour tous.**

Nous adaptons nos usines à cette nouvelle donne. Ce serait ignorer la réalité que de nier la transition énergétique. Les pouvoirs publics ne se contentent plus de fixer des objectifs d’émission, ils prennent position sur les choix technologiques. Il faut intégrer cette donnée et ne pas entraîner son entreprise dans des difficultés, sous prétexte que l’on croit avoir raison. Nous devons nous adapter, avec un large portefeuille de technologies : diesel SCR, essence turbo-injection directe, électrique, hybride rechargeable. Nous sommes agiles et flexibles.

### **Quelle leçon avez-vous tiré des polémiques sur votre rémunération ?**

Il y a un marché pour les patrons de grands groupes industriels, comme il y a un marché pour les joueurs de foot ou les pilotes de Formule 1. Et ma rémunération est deux à trois fois moins élevée que celle de mes pairs. Ensuite, j’ai un contrat clair avec cette entreprise. Quand j’ai affronté le défi du redressement de PSA, bon nombre de personnes me disaient : «Tu es fou.» Et si quelqu’un avait levé la main, cela aurait été plutôt pour m’alerter sur le risque d’une part variable du salaire trop élevée. Nous sommes désormais concentrés sur le plan de croissance.

### **Les critères vont-ils être modifiés ?**

Non, ils sont contractuels.

Propos recueillis par  
**Jean Botella et Christophe David**



# ENTRETIEN ET GARANTIE OFFERTS<sup>(1)</sup> SUR TOUS NOS MODÈLES JUSQU'AU 30 JUIN.

NOUS PRENONS SOIN DE VOUS  
AUTANT QUE DE VOTRE VOLVO.



## **VOLVO XC60 MOMENTUM.**

À partir de **365 €<sup>\*</sup>/mois<sup>(2)</sup>**

LLD\*\* 36 mois et 45 000 km,  
jusqu'au 30 juin 2016.

**volvocars.fr**

(1) Pour toute souscription d'un contrat de \*\*Location Longue Durée pour une VOLVO neuve. Prestation Entretien-Garantie offerte et assurée par Cetelem Renting sur une durée maximale de 48 mois et 120 000 km. \*Avec un premier loyer majoré de 6000€. (2) Exemple de loyer pour une Location Longue Durée sur 36 mois et 45 000 km pour la location d'une **VOLVO XC60 D3 Momentum BM6** aux conditions suivantes : apport de 6000€ TTC, suivi de 35 loyers mensuels de 365€ TTC. Cette offre est réservée aux particuliers dans le réseau participant. Sous réserve d'acceptation du dossier **jusqu'au 30/06/2016** par le loueur Cetelem Renting, SAS au capital de 2 010 000 €, 414 707 141 RCS Nanterre, 20, avenue Georges Pompidou, 92300 Levallois-Perret, N° ORIAS : 07 026 602 ([www.orias.fr](http://www.orias.fr)). Conditions sur [volvocars.fr](http://volvocars.fr).

**Modèle présenté : VOLVO XC60 D3 BM6 150 ch R-Design avec options peinture métallisée et jantes alliage Ixion II 20". 1<sup>er</sup> loyer de 7 900 €, suivi de 35 loyers de 459 €.**

**Gamme VOLVO XC60 : Consommation Euromix (L/100 km) : 4.5 à 7.7 - CO<sub>2</sub> rejeté (g/km) : 117 à 179.**



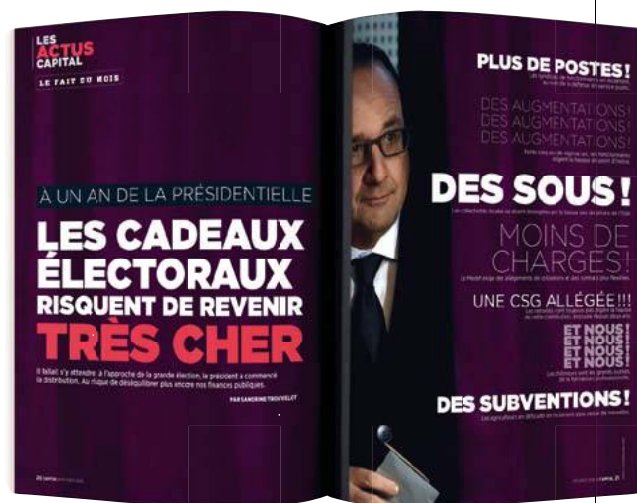
**SUITES**

→ RETOUR SUR LES SUJETS TRAITÉS RÉCEMMENT DANS CAPITAL

# À UN AN DES ÉLECTIONS, FRANÇOIS HOLLANDE SE MONTRE TRÈS GÉNÉREUX

Ce n'est pas encore Noël, mais cela commence vraiment à y ressembler. Comme nous le prédisions dans notre numéro de février (**Capital** n° 293), François Hollande a entamé sa distribution de cadeaux à l'approche de la présidentielle. Après les largesses de la fin 2015 – 2 milliards d'euros ont été distribués aux ménages sous forme de baisses d'impôts, 1 milliard offert aux agriculteurs en colère et un autre débloqué pour la formation des chômeurs – le président a entrepris de contenter le cœur de son électorat : les fonctionnaires. En mars, il a annoncé une hausse du point d'indice, qui sert de référence pour calculer leur salaire, et qui était bloqué depuis 2010. Il sera augmenté de 0,6% en novembre, puis d'autant en mars 2017, pour un coût proche de 2 milliards. Pour tenter de calmer le mouvement des étudiants, très remontés contre la loi travail de Myriam El Khomri, le gouvernement n'a pas non plus lésiné sur les moyens. Non seulement il va généraliser la garantie jeunes qu'il est en train d'expérimenter dans

dix départements – une aide mensuelle de 461 euros est aujourd'hui versée aux plus précaires – mais les bourses pourront être prolongées de quatre mois après la fin des études et la rémunération des apprentis va être améliorée. Le tout devrait revenir à environ 500 millions. Les policiers et gendarmes, qui réclamaient un réajustement de leur prime de risque, peuvent eux aussi se réjouir : ils ont obtenu une rallonge de 865 millions d'euros d'ici 2020. Quant aux enseignants du primaire, la ministre de l'Éducation nationale Najat Vallaud-Belkacem leur a formellement promis une hausse de salaire à la rentrée prochaine. On ne connaît pas encore le montant de ce coup de pouce. Le point commun de toutes ces libéralités, c'est qu'elles vont peser sur les finances publiques. Certes, ces dernières se portent un peu moins mal que prévu, du fait notamment de la baisse des taux d'intérêt (qui réduisent la charge de la dette). Mais avec de tels cadeaux, le gouvernement aura sans doute bien du mal à tenir son objectif de



déficit (3,3% du PIB en 2016 et 2,7% en 2017). Au total, d'après les calculs de l'OFCE, les largesses déjà décidées coûteront au bas mot 4,3 milliards dès 2016, puis 5,4 en 2017. Il faudra sans doute y ajouter un chèque que le gouvernement signera aux maires, très remontés contre la baisse des dotations aux collectivités locales. Ou encore le montant faramineux (4,5 milliards d'euros, selon le think tank Terra Nova) du rachat des licences des taxis. Le «sérieux budgétaire», revendu à son de trompe par le ministre des Comptes publics Michel Sapin, risque d'en prendre un sacré coup. **P.E.**

## ALEXANDRE DE JUNIAC JETTE L'ÉPONGE CHEZ AIR FRANCE-KLM



Son départ, il ne l'a pas justifié par un ras-le-bol, mais cela y ressemble. En décidant de quitter la présidence d'Air France-KLM début avril, Alexandre de Juniac confirme à sa manière qu'il est bien difficile de composer avec les syndicats en France (**Capital** n° 291). En l'occurrence, ce n'est pas un syndicat ouvrier qui l'a fait renoncer, mais le SNPL AF, le redouté syndicat des pilotes qui a longtemps considéré qu'il avait vocation à cogérer la compagnie aérienne. Certes, le patron aura réussi, en cinq ans, à faire bouger les lignes, et pas seulement aériennes. Son premier

plan, Transform, a permis d'améliorer la productivité d'Air France et de renouer avec les bénéfices, une première depuis 2008. Mais il en aurait fallu plus pour mettre la compagnie au niveau de ses concurrents européens. Passons sur la longue grève de septembre 2014 et la trop fameuse chemise du DRH arrachée. Cette fois, le P-DG n'a pas réussi à faire adopter son nouveau plan, Perform 2020, destiné à développer l'activité mais jugé «inacceptable» par le SNPL. Sûr qu'à la présidence de l'ata (Association du transport aérien international), son prochain job, il sera beaucoup plus tranquille. **C.D.**

# PELAGOS

BOÎTE EN TITANE  
DIAMÈTRE 42 MM  
ÉTANCHE JUSQU'À 500 M  
VALVE À HÉLIUM  
MOUVEMENT MANUFACTURE

Boîte en titane étanche jusqu'à 500 mètres. Ultra-ergonomique et équipée d'une valve à hélium, la boîte en titane satiné du modèle Pelagos a été conçue pour résister aux plongées les plus extrêmes.



Mouvement manufacture TUDOR MT5612. Il offre une réserve de marche de 70 heures et est réglé par un oscillateur à inertie variable avec spiral en silicium. Il est en outre certifié par le Contrôle Officiel Suisse des Chronomètres (COSC).

#TUDORWATCH  
TUDORWATCH.COM



# TUDOR



## SUITES

→ RETOUR SUR LES SUJETS TRAITÉS RÉCEMMENT DANS CAPITAL

## LA TESLA MODEL 3 A DÉJÀ ÉTÉ PRÉVENDUE À 325 000 FANS



Chez Tesla, le fabricant américain de voitures haut de gamme 100% électriques, on ne fait rien comme les autres (**Capital n° 275**). Son patron, Elon Musk, en a donné une nouvelle démonstration le 1<sup>er</sup> avril lors de la présentation du troisième véhicule de la gamme, la Model 3, version un peu plus grand public. Ce jour-là, à l'occasion d'un show à la Apple, le P-DG annonçait qu'il avait enregistré 115 000 réservations de sa voiture (une personne peut commander deux exemplaires). Déjà du lourd. Une semaine plus tard, elles étaient passées à plus de 325 000 ! Comme

le prix de base annoncé de la Model 3 est de 35 000 dollars (contre 76 400 et 87 400 pour les Model S et X), cela représente un pactole potentiel de plus de 11 milliards de dollars. Au bas mot. Car le charismatique patron de l'enseigne table sur un ticket moyen de 42 000 dollars par véhicule. Si ce trésor reste virtuel, les acomptes de 1000 dollars versés par les futurs clients sont, eux, bien réels. Résultat : Tesla dispose d'ores et déjà d'une trésorerie d'au moins 200 millions de dollars. De quoi boucler le financement de la phase de développement et la mise en production, prévue pour la fin 2017. Joli coup !

J.B.



### AUTOCARS: LA GUERRE FAIT TOUJOURS RAGE

Entre les autocars, autorisés à concurrencer le train sur les grandes lignes depuis le mois d'août 2015, la guerre continue de faire rage. Sur ce marché hyperconcurrentiel, les opérateurs sont certainement partis trop nombreux, comme nous l'écrivions en novembre 2015 (**Capital n° 290**). Certes, ils ont transporté 700 000 passagers sur les cinq premiers mois d'activité, créant au passage un millier d'emplois. Mais à en croire l'Arafer (le régulateur du secteur), leur taux de remplissage, de 32%, reste encore trop bas pour rentabiliser le service. Et ce malgré les tarifs sacrifiés et le bon niveau de confort. La raison ? Pas moins de cinq acteurs se disputent encore le marché, dont le premier n'est autre que Ouibus (47 lignes)... une filiale de la SNCF. F.M.



### HUAWEI POURSUIT L'OFFENSIVE FACE À APPLE

Mais qui arrêtera Ren Zhengfei, le fondateur de Huawei, troisième fabricant mondial de smartphones derrière Apple et Samsung ? Tout à son obsession de battre la firme à la pomme (**Capital n° 294**), le géant chinois vient de présenter un appareil que les experts ont vite qualifié «d'iPhone killer», le P9. Design léché, écran XL, processeur de course, technologie de pression d'écran... Huawei parvient même à dépasser son concurrent de Cupertino en matière de photos, grâce à un système révolutionnaire de double objectif développé avec Leica. Son objectif suprême : devenir numéro 1 mondial d'ici cinq ans et réaliser 100 milliards de dollars de chiffre d'affaires avec la division «consumer». J.B.



### PRIMARK: PLUS FORT QUE LES GALERIES LAFAYETTE

Le discounter irlandais confirme son démarrage canon en France. Le roi des vêtements à prix riquiqui, arrivé en France en 2013, vient d'ouvrir son huitième magasin, près de Toulon. Et partout où la marque s'installe, comme nous l'expliquions il y a deux ans (**Capital n° 278**), la concurrence a du mouron à se faire. Selon la société d'études Kantar Worldpanel Fashion, elle a ravi la dix-neuvième place des enseignes de mode vendant le plus d'articles en France aux Galeries Lafayette. Elle a séduit 3 millions de clients en 2015 (600 000 de plus qu'en 2014). Et les fashionistas en redemandent : l'enseigne low-cost était la plus fidélisante de son secteur en 2015, toujours selon Kantar, devant des géants comme H&M, Tati ou Leclerc. F.M.

### PRÉCISION

Maître Michel Bartfeld, avocat à la Cour, nous prie de bien vouloir apporter la correction suivante, suite à la publication de notre article «Touchez pas au grisbi des taxis» (**Capital n° 295**) : «Je suis, dans le cadre de cet article, nommément cité, mon nom étant suivi de la mention «ancien bâtonnier». Je n'ai jamais occupé les fonctions de bâtonnier d'un Ordre des avocats où que ce soit, et n'ai d'ailleurs jamais postulé à de telles fonctions.»



## Gamme Volkswagen Véhicules Utilitaires et Solution CarePort Pro\* : ne vous souciez plus de votre mobilité professionnelle.



\*Solution CarePort Pro est une offre de LLD incluant obligatoirement la Perte Financière souscrite auprès de COVEA FLEET S. A. à Directoire Entreprise régie par le code des assurances soumise à l'Autorité de contrôle prudentiel (Secteur Assurance) 61 rue Taitbout 75009 PARIS, ASSISTANCE France 1 promenade de la Bonnette, 92230 Gennevilliers, entreprise régie par le code des assurances, S. A. au capital de tous les Distributeurs Volkswagen Véhicules Utilitaires participants, sous réserve d'acceptation du dossier par Volkswagen Bank GmbH – RCS Pontoise 451 618 904. Mandataires d'assurance et d'intermédiaire d'assurance ORIAS: 08 040 267 ([www.orias.fr](http://www.orias.fr)). \*\*Exemple pour un Volkswagen Group France SA au capital de 7 750 000 €. 11, avenue de Boursonne 02600 Villers-Cotterêts – RCS SOISSONS B 602 025538. Volkswagen Véhicules Utilitaires recommande **Castrol EDGE Professional**



# Sans véhicule, c'est forcément plus compliqué.

**Solution CarePort Pro\***  
**dès 149 € HT/mois\*\***  
Véhicule de remplacement  
Assurance perte financière  
Garantie + Assistance + Maintenance



**Véhicules  
Utilitaires**

et conseil de surveillance au capital de 93 714 549 euros RCS Le Mans B 342 815 339 – 160, rue Henri-Champion – 72100 LE MANS.  
le **Contrat de Maintenance** souscrit auprès de Volkswagen Bank GmbH et la **Garantie Véhicule de Remplacement** fournie par EUROP  
23 601 857 €. RCS Nanterre 451 366 405. Offre réservée à la clientèle professionnelle hors loueurs et flottes jusqu'au 31/05/2016, chez  
SARL de droit allemand – Capital 318 279 200 € – Succursale France : Bâtiment Ellipse 15 Avenue de la Demi-Lune 95700 Roissy en France –  
Caddy Van TDI 75 en Location Longue Durée avec Solution Careport Pro sur 48 mois et 40 000 km sans apport, 48 loyers de 149 € HT.

## LE BLABLA DU BUREAU

PAR JEANNE BORDEAU

Présidente de l'Institut de la qualité de l'expression

### La tendance des MOTS et comment les utiliser à bon escient

ON LE DIRA BIENTÔT

ON N'ENTEND QUE LUI

LIMITE RINGARD

#### INTRAPRENEURIAT

##### AVANT-GARDISTE

L'inventeur de ce mot («intrapreneurship», en anglais) se nomme Gifford Pinchot III! Sa théorie: nul besoin de quitter son entreprise pour devenir entrepreneur. Vous restez, mais découvrez de nouveaux business, développez de nouvelles idées... Vous faites de l'intrapreneuriat. Les pessimistes diront que c'est encore un coup de canif porté au sacro-saint contrat de travail. D'autres, plus enjoués, expliquent que cela permet de changer l'entreprise de l'intérieur. Mais ce chercheur d'or se contentera-t-il d'un salaire s'il trouve le bon filon? Et les chefs? Qui sont les chefs des «intrapreneurs»?

#### TRANSVERSE

**EN HAUSSE** A l'origine, ce qui est «transverse» ou «transversal» est disposé en travers; c'est aussi ce qui relie des voies de circulation opposées. Dans l'entreprise, plus aucun service ne doit rester sur sa voie sans se relier aux autres. Les projets deviennent «transversaux», car ils mobilisent des compétences variées. On désilote! Pas facile à organiser: il faut savoir qui fixe les objectifs, qui pilote et qui réserve la salle pour la réunion transversale...

#### POWERPOINT

**EN BAISSÉ** Les managers des années 1990 ne juraient que par le PowerPoint, et sa salve de pourcentages et de camemberts, qui suffisait à résumer les ambitions. Aujourd'hui, on parle de keynotes ou de slides à la façon d'Apple. Il s'agit désormais de raconter une histoire.

#### LE GASPI DU MOIS

**360**  
millions d'euros

LA HAUSSE EN  
QUATRE ANS DES FRAIS  
DE PERSONNEL  
DANS LES COMMUNES  
BRETONNES

Pas étonnant que les maires peinent à boucler leur budget! Le budget frais de personnel des communes et des groupements de communes ne cesse de grimper. En Bretagne, par exemple, il est passé de 1,48 à 1,84 milliard d'euros entre 2010 et 2014, d'après la Cour des comptes, soit une hausse de 24%.

## BIENTÔT SUR LE MARCHÉ



8

### La tente Decathlon «climatisée» VA-T-ELLE PLAIRE?

OUI



NON

Lancée en 2005, la fameuse tente L2 Seconds de Decathlon a connu un succès planétaire avec plus de 8 millions d'exemplaires vendus dans le monde. La

★★★★★  
**78%**  
DE CHANCES  
DE PLAIRE

chaîne de sport lui donne une nouvelle jeunesse ce printemps avec la Quechua Fresh & Black. Ses particularités?

Elle promet une obscurité quasi totale et une réduction de la température sous la tente en plein soleil, jusqu'à 17 degrés. Pour les campeurs, c'est donc la fin du réveil en sueur aux aurores. Afin d'évaluer le succès commercial potentiel du produit, nous avons demandé à notre partenaire BrainJuicer de recueillir les impressions et les émotions d'un panel de Français. Avec 78% de chances de plaire, la tente obtient un bon score, nettement au-dessus de la moyenne de cette rubrique (73%). Il est même très bon chez les hommes (81%) et chez ceux qui ont utilisé une tente dans l'année écoulée (83%). Dans le détail, elle suscite l'enthousiasme chez 42% des Français et la surprise chez 31% d'entre eux. Son design et les innovations promises par Decathlon génèrent beaucoup de curiosité positive. Les personnes interrogées applaudissent aussi à son prix: 79,99 euros.

G.T.

#### ÉTUDE EXCLUSIVE BRAINJUICER



Ce cabinet évalue les chances de succès d'une nouveauté pour le compte de grandes marques: il mesure la réponse intuitive et émotionnelle (BrainJuicer Score) d'un panel d'individus.



# Révélez vos talents et surprenez petits et grands !

Fours multifonctions, fours vapeur, fours combinés, micro-ondes, tables de cuisson, tiroirs chauffants... plus que de simples appareils de cuisson, les produits Miele seront de véritables alliés au quotidien comme pour les plus grandes occasions. Quels que soient vos goûts, vos envies culinaires, laissez parler votre créativité ou laissez-vous guider.

**Pour suivre l'actualité de Miele, abonnez-vous  
à la newsletter : [www.miele.fr](http://www.miele.fr)**



Retrouvez la page culinaire  
de Miele France sur Facebook



\* Toujours mieux

**Miele**  
IMMER BESSER®

## GRAINES DE PATRONS

**Pas encore 25 ans**, toujours étudiants, et déjà ils ont des idées pour améliorer la propreté de nos rues, faciliter nos déplacements ou encore contribuer à une meilleure sécurité routière...

### Alice Comble **TÉLÉCOM LILLE**



#### Son pitch

Réunis lors d'un concours d'entrepreneuriat, Alice et quatre autres étudiants ont imaginé des poubelles originales pour mégots et chewing-gums. Afin d'attirer les passants, on les convierait à répondre à un sondage en jetant leurs déchets dans un bac «oui» ou un bac «non» équipés de capteurs. Primé, le projet GreenMinded pourrait, qui sait, devenir réalité.

### Titouan Galopin **UTC COMPIÈGNE**



#### Son pitch

Étudiant en informatique à Compiègne, Titouan prend souvent les transports en commun de la ville. Ne trouvant rien sur Internet qui le satisfaisait, il a conçu une appli permettant de géolocaliser chaque arrêt, de prévenir du passage des bus ou encore de proposer des itinéraires. Compibus, lancée en décembre dernier, fait la joie notamment de ses camarades de l'école.

### Cyran Le Guennec **UNIVERSITÉ BRETAGNE-SUD, LORIENT**



#### Son pitch

Un vélo utilisable aussi bien par un enfant de 4 ans que de 10. Quel parent n'en a jamais rêvé? Cela existera peut-être un jour si Cyran et deux de ses amis, étudiants en génie mécanique, concrétisent leur projet Vema. Le principe? Un cadre en deux parties encastées qui s'étire peu à peu à mesure que l'enfant grandit. Seules les roues seraient à changer une fois.

### Thomas Marionneau **EM NORMANDIE CAEN**



#### Son pitch

Ayant remarqué que le disque «conduite accompagnée» sur la voiture familiale ne se voyait pas dans l'obscurité, cet étudiant a décidé de lancer des versions réfléchissantes inédites. Grâce à ses parents, il a commandé une première série de modèles «conduite accompagnée» et «jeune conducteur» et les écoule depuis mars sur son site Disquesreflechissants.com.

### Julien Péot **UNIVERSITÉ PIERRE-ET-MARIE-CURIE, PARIS**



#### Son pitch

Des lunettes pour éviter d'être ébloui par les phares des voitures, cela existe déjà. Mais leur teinte jaune filtre mal les nouveaux phares au xénon et à LED bleus. D'où l'idée de ce jeune chimiste de créer des verres de couleur rose, mieux adaptés. Avec deux amis, il a déposé un brevet et cherche à lancer une production test de sa trouvaille, baptisée AutoFiltre.



**TWEEETE**

On devrait donner aux exécutifs nationaux ou régionaux le statut de mandataire social... Ça les calmerait

XAVIER ALBERTI, DG de Châteaux & Hôtels Collection (évoquant l'audit accablant sur les comptes de la région Poitou-Charentes)

Après mûres réflexions j'aimerais bien qu'on révèle enfin que j'ai un compte au Panama #PanamaLeaks (à condition qu'il soit bien garni) merci

OLIVIER MATHIOT, cofondateur de PriceMinister

Une avenue Jean-Pierre Coffe bientôt au marché de @rungs ?

MARIE RIVENEZ, P-DG de GRG Maisons des Viandes

Une certaine idée du football romantique s'est envolée #johancruyff-lalégende

ALEXANDRE BOMPARD, P-DG de la Fnac

## ENTRETIEN D'ÉVALUATION

# Mérite-t-il son salaire ?

# 3,59

MILLIONS D'EUROS\*



PHOTOS : DR - FIGAROPHOTO

## Jean-Laurent Bonnafé

DG DE BNP PARIBAS

**OUI !**

Les années se suivent mais ne se ressemblent pas pour le DG de BNP Paribas. Oublié le trou d'air de 2014 quand, sous l'effet de l'amende (près de 9 milliards de dollars) infligée par les Etats-Unis pour activités illégales avec des pays sous embargo, sa rémunération globale avait chuté de 15%. L'an dernier, cette dernière est remontée de 26%, tirée cette fois par un exercice satisfaisant. Avec 3,59 millions d'euros, Jean-Laurent Bonnafé affiche toutefois des émoluments encore inférieurs de 15% à ceux de ses collègues du CAC 40. Il est vrai qu'il ne touche ni actions gratuites ni stock-options. Mériterait-il davantage? Non, estiment les experts du cabinet PrimeView, car les performances de son établissement sur le long terme sont, elles aussi, un peu au-dessous de la moyenne des autres groupes cotés à l'indice phare de la Bourse de Paris.

**PrimeView**

Ce cabinet d'études a comparé la rémunération du dirigeant à celle de ses homologues (données fournies par Proxinvest) et les résultats de leurs groupes respectifs sur 2012-2015 : cours boursier, bénéfice par action, rentabilité et marge brute.

\*Rémunération totale 2015 (fixe, variables et avantages annexes).





VOUS POUVEZ TROUVER MOINS BON,  
MAIS ÇA RISQUE D'ÊTRE PLUS CHER.



0,32€\*



Un ensemble de services exclusifs sur-mesure, une gamme de machines au design novateur, une sélection de 11 Grands Crus de qualité supérieure : offrir Nespresso à vos collaborateurs et vos clients, c'est offrir bien plus qu'une simple machine à café.

\* 0,32€ HT la capsule Nespresso Business Solutions, hors Pure Origine et Editions Limitées, dans le cadre d'un contrat de vente.

#### CONTACTEZ-NOUS

0805 220 212\*\*

[www.nespresso.com/pro](http://www.nespresso.com/pro)


\*\*Service et appel gratuits

**NESPRESSO**® PROFESSIONNEL



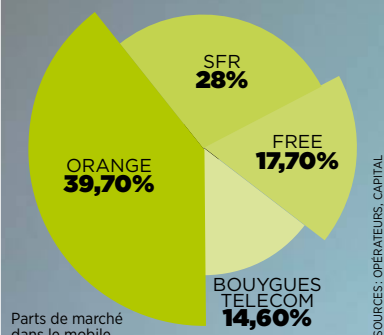
# TÉLÉCOMS

## LA FRANCE PAIE SES PRIX CASSÉS

**R**etour à la case départ. Après trois mois d'intenses tractations entre tous les opérateurs, Orange et Bouygues ont mis fin à leur projet de fusion. Tous les acteurs s'accusent mutuellement de cet échec. Mais que la responsabilité en incombe à Xavier Niel (Free), Martin Bouygues ou Emmanuel Macron pour l'Etat, le résultat est le même : la France se retrouve avec quatre opérateurs, dont deux, Bouygues et Free, cassent les prix pour gagner des clients. Pour le consommateur, c'est en apparence tout bénéfice : nos forfaits mobiles ou triple play sont parmi les moins chers du monde. Mais cette politique de prix bas a son revers : nos opérateurs ne peuvent investir autant que nos voisins. A l'arrivée, le client perd en qualité de réseau ce qu'il a gagné en tarifs. Notre territoire est en effet moins bien couvert par la fibre ou la 4G. Le passage de quatre à trois opérateurs aurait peut-être permis de relancer les dépenses d'infrastructures. Une occasion ratée. 

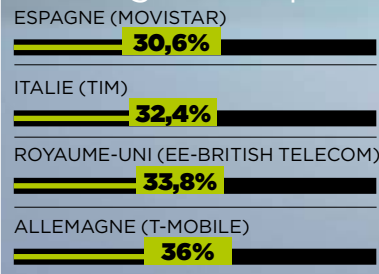
Gilles Tanguy

En France, l'opérateur historique reste plus dominant...

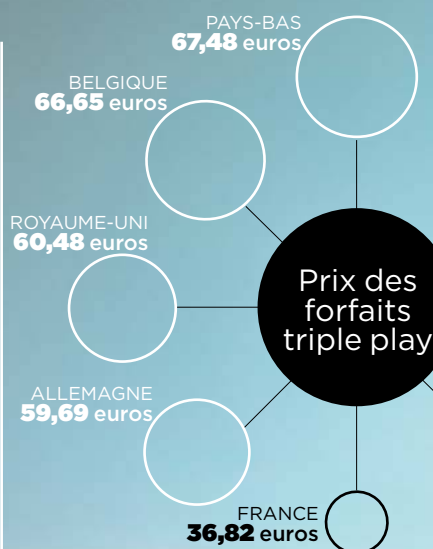


SOURCES : OPÉRATEURS, CAPITAL

... comparé à ses homologues européens

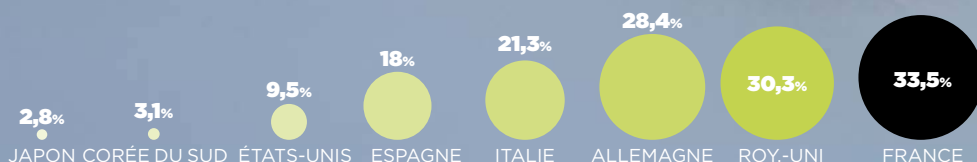


SOURCES : OFCOM, IBPT



La France était pionnière de la box ADSL haut débit...

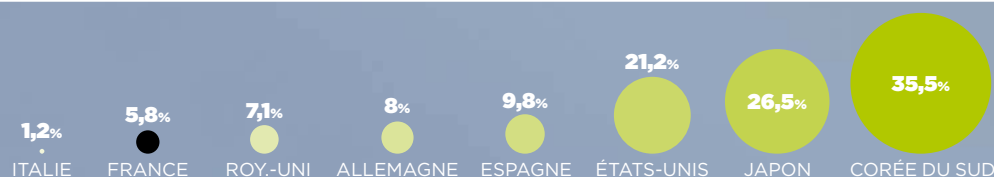
Taux d'abonnés au haut débit fixe en ADSL, en 2014.



SOURCE : OFCOM

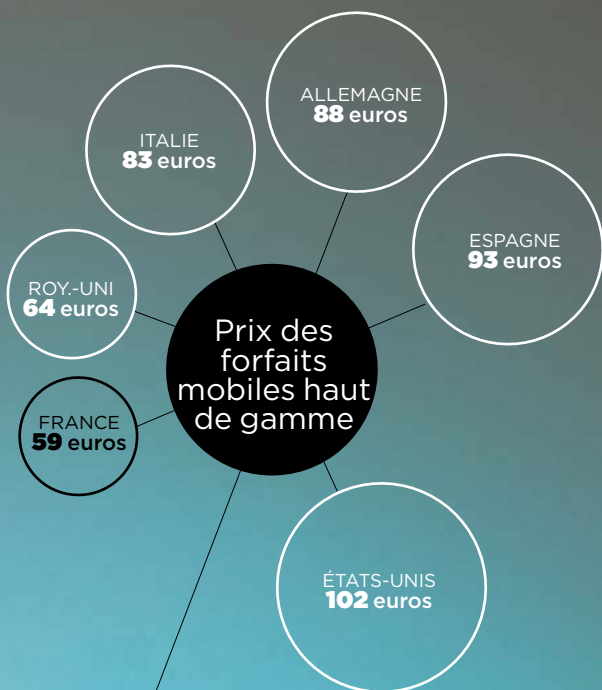
... mais elle accuse un gros retard sur la fibre et le câble

Taux d'abonnés au très haut débit fixe par fibre optique ou câble, en 2014.



SOURCE : OFCOM





Notre facture télécoms est une des plus légères du monde

Prix moyens des principaux opérateurs, en 2015.

### Top 5 des fortunes mondiales du secteur



**Carlos Slim Helu**  
44 milliards d'euros (Telmex)



**Masayoshi Son**  
10,3 milliards d'euros (SoftBank)



**Xavier Niel**  
7,6 milliards d'euros (Free)



**Ananda Krishnan**  
6,5 milliards d'euros (Maxis)



**Patrick Drahi**  
5,2 milliards d'euros (SFR)

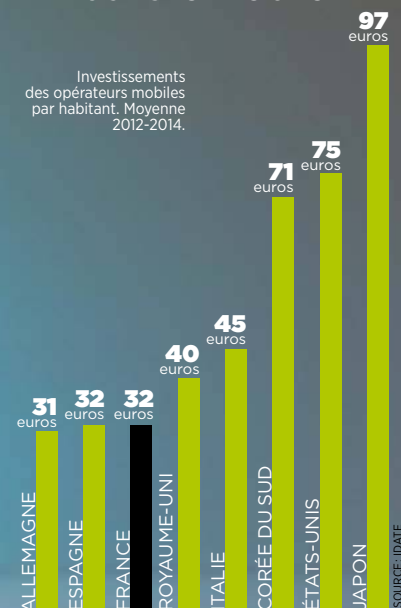
SOURCES: FORBES

### Nombre d'opérateurs par pays...



### ... et leurs investissements dans le mobile

Investissements des opérateurs mobiles par habitant. Moyenne 2012-2014.



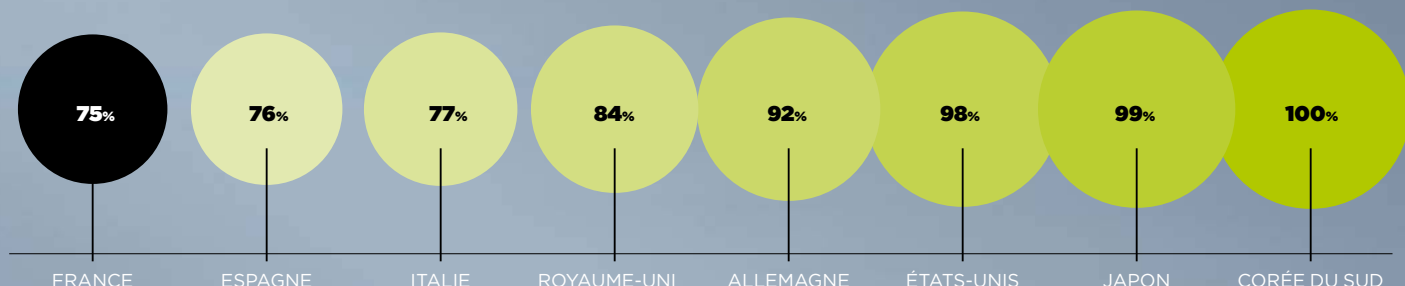
# 0 euro

Surcoût des appels et du surf dans un autre pays de l'UE en 2017

SOURCE: UNION EUROPÉENNE

### Notre territoire est mal couvert en 4G

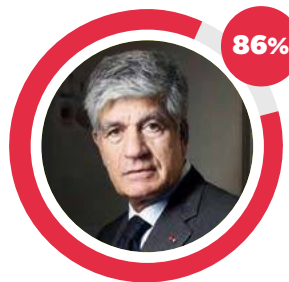
Taux de couverture du territoire en 4G, en 2014.



## COMMENT LA FRANCE BUZZE À L'ÉTRANGER

LA PRESSE MONDIALE ET TWITTER JUGENT...

### ... NOS PERSONNALITÉS



86%

#### MAURICE LÉVY D'ARTICLES NÉGATIFS

Le P-DG de Publicis paie d'avoir minimisé les propos sexistes et racistes du patron de l'agence JWT, considérant que c'était un cas isolé. Ironie de l'histoire, JWT appartient au grand concurrent de Publicis, WPP, dont le boss, Martin Sorrell, s'est permis de le tacler: «Maurice a l'habitude d'ignorer les faits.»



87%

#### HENRI DE CASTRIES D'ARTICLES POSITIFS

Nos confrères applaudissent le bilan du P-DG d'Axa, qui a annoncé son départ, après seize ans à la tête de l'assureur. L'agence Reuters note qu'il a su réorienter la présence géographique d'Axa des marchés matures vers ceux à plus forte croissance comme l'Asie, l'Afrique ou l'Amérique du Sud.

### ... NOS ENTREPRISES



#### D'ARTICLES POSITIFS

**MICHELIN** Le fabricant de pneus va investir 450 millions d'euros dans la construction au Mexique d'une méga-usine. Elle produira 5 millions de pneus par an dès 2017.



#### D'ARTICLES POSITIFS

**KERING** Le géant du luxe bénéficie de l'opinion positive de plusieurs analystes financiers. Ainsi que de la promotion de trois femmes au sein de son conseil d'administration.



#### D'ARTICLES NÉGATIFS

**VIVENDI** Nos confrères font la moue devant la prise de pouvoir musclée du groupe de Vincent Bolloré chez Gameloft, Ubisoft et surtout Telecom Italia, dont le P-DG a démissionné.



#### D'ARTICLES NÉGATIFS

**LACTALIS** En annonçant qu'il fermerait l'usine Lauki de Valladolid le 30 juin, le groupe laitier a suscité un vaste mouvement social en Espagne. Les syndicats estiment qu'elle est viable.

### ... NOTRE ACTUALITÉ



LE «HARMONY OF THE SEAS»

PHOTOS: S.SALOM-GOMIS/SIPA - BLEWY/DIVERGENCE - IMAGES O.CORSAN/LE PARISIEN

# 2744

**TWEETS** sur le «Harmony of the Seas». La mise à l'eau du plus gros paquebot du monde, commandé fin 2012 aux chantiers de Saint-Nazaire, a suscité une flopée de commentaires sur la Toile. Des twittos britanniques en tête.

# 93%

**D'ARTICLES POSITIFS** sur Sandro et Maje. Le rachat de ces marques françaises par le chinois Shandong Ruyi est l'occasion pour les journalistes étrangers de rappeler la belle aventure du groupe des sœurs Chetrite et Milgrom.

# 55%

**D'ARTICLES NÉGATIFS** sur la suite du feuilleton Bacardi-Havana Club. Bacardi a attaqué l'autorisation donnée à Cuba de vendre aux Etats-Unis le rhum sous la marque Havana Club, que l'Etat cubain gère avec Pernod Ricard.

# 61%

**D'ARTICLES** négatifs sur l'EPR. La presse britannique s'inquiète du retard et du coût du complexe nucléaire nouvelle génération de Hinkley Point. «Il devrait être abandonné», estime carrément le «Times».

# 208

**TWEETS** seulement sur la start-up française Biosantech. Celle-ci a pourtant publié les résultats positifs de l'essai clinique d'un vaccin anti-VIH. La twittosphère partage visiblement le scepticisme de nombreux experts.

**LexisNexis®**  
Business Information Solutions

**Méthodologie:** Analyse de plus de 2000 titres de presse du monde entier (hors France) et des tweets non francophones sur la période mentionnée grâce aux solutions de veille & analyse Médias (presse, Web et réseaux sociaux) de LexisNexis Business. Information Solutions. [@BISlexisnexis](http://bis.lexisnexis.fr)



Articles parus entre le 1<sup>er</sup> mars et le 8 avril 2016.



## LADY MARIANNE :

---

– J'en ai assez de cette forêt, c'est trop demander un week-end au soleil ?

## ROBIN DES BOIS :

---

– Mais vous n'y pensez pas, les chemins sont peu sûrs et ... (*À VOIX BASSE*) je ne suis pas Crésus.

## PETIT JEAN (*SERVIABLE*):

---



---

**Visa Premier : soyez sûr de voyager dans les meilleures conditions aussi bien en France qu'à l'étranger.**

- Jusqu'à 25 % de réduction toute l'année chez nos partenaires
- Une assistance et des assurances Visa Premier : pour être protégé dans tous vos déplacements.



Offres réservées aux détenteurs de la carte Visa Premier. Conditions et informations dans les notices d'informations sur le site [visa.fr](http://visa.fr)

---

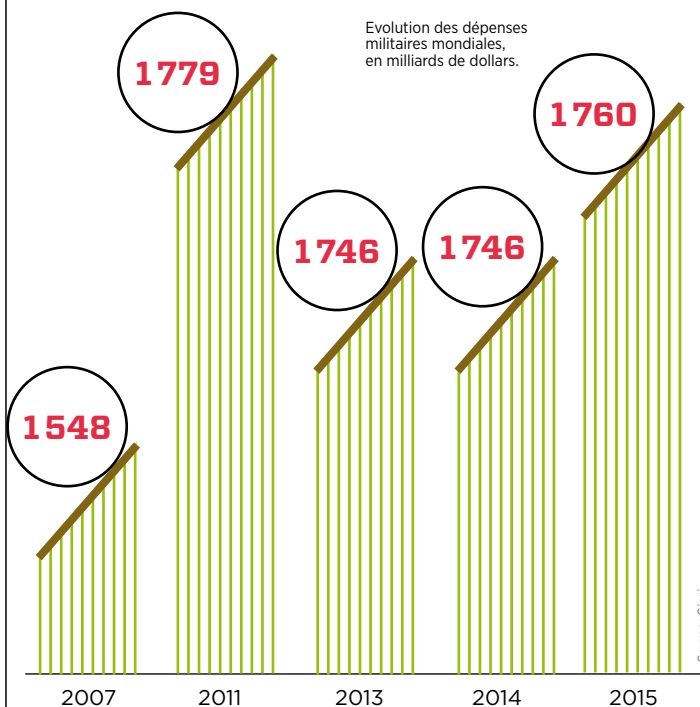
Être Premier aura toujours ses avantages.

**VISA**

## LES FAITS MARQUANTS

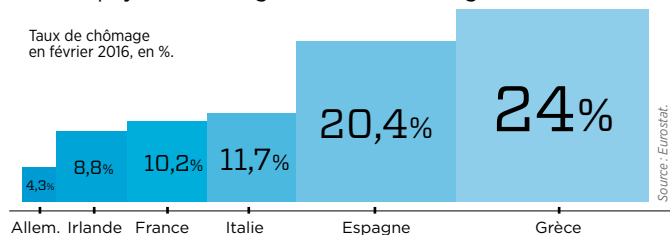
### Monde : hausse des dépenses militaires

Signe de la montée des tensions, les achats d'armes ont crû l'an dernier pour la première fois depuis 2011. Les Américains (34% du total) et la Chine (13%) sont les plus dépensiers.

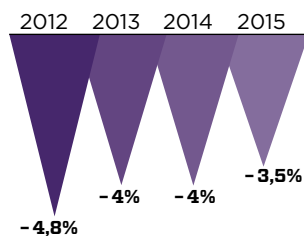


### Chômage : les inégalités persistent en zone euro

Malgré un taux en baisse dans l'ensemble de la zone euro (10,3%), certains pays restent englués dans le chômage de masse.



Déficit public en France, en % du PIB.



### Déficit public : la France fait mieux que prévu

Grâce à la baisse des taux d'intérêt, le gouvernement peut se féliciter d'afficher un déficit inférieur à ce qui était prévu (-3,8% du PIB). Cela n'empêche quand même pas la dette de grimper à 95,7% du PIB.

## TOUS LES AUTRES CHIFFRES EN LIGNE

Retrouvez sur Capital.fr et sur la version iPad du magazine deux fois par jour les chiffres actualisés de la croissance • de l'inflation • du chômage • de la consommation • de la dette • du déficit public • et de la balance commerciale pour les pays européens, le Japon et les Etats-Unis. En partenariat avec Eurostat.

## LE DIAGNOSTIC



### JEAN-MARIE MONNIER

Professeur d'économie à Paris 1, spécialiste des finances publiques

## «La fraude fiscale fait perdre à la France entre 60 et 100 milliards d'euros par an»

Selon cet expert, l'affaire Panama Papers devrait aider les limiers de Bercy à récupérer des sommes impayées.

**CAPITAL :** Le scandale des Panama Papers est-il une bonne nouvelle pour nos finances publiques ?

**JEAN-MARIE MONNIER :** A priori oui. Les listes fournies par les lanceurs d'alerte sont très utiles pour les services fiscaux. Mais en ce qui concerne les Panama Papers, nous en sommes seulement au stade des révélations. Maintenant, l'administration va devoir mener son travail d'investigation. Cela va prendre du temps, mais des montants non négligeables vont être récupérés. C'est un élément positif pour nos finances publiques, mais il ne s'agit que d'une goutte d'eau dans une stratégie plus globale pour résorber le déficit et la dette. L'avantage, c'est que cela attire l'attention sur la question des recettes fiscales, alors que l'on se focalise toujours sur les dépenses publiques. Nous souffrons aussi d'une crise des ressources !

incité pas mal de gens à régulariser leur situation fiscale et a donné de très bons résultats. On se rend compte que le contrôle fiscal peut être financièrement rentable !

### Quels sont les montants qui échappent à l'Etat ?

Nous ne pouvons avoir que des estimations, plus ou moins fiables. La fraude fiscale ferait perdre à la France entre 60 et 100 milliards par an, selon différents rapports. Soit un peu plus de 3% du PIB. Ce dont on est sûr, c'est que ça augmente : les transformations technologiques facilitent la fraude fiscale, et nos instruments ne sont plus du tout adaptés pour lutter contre cela. Elle va à la vitesse d'une Formule 1, mais les Etats sont au volant d'une voiture de l'époque fordiste...

### Des révélations de ce type poussent-elles les Etats à lutter plus efficacement contre la fraude et l'évasion fiscale ?

Grâce à l'OCDE et son plan BEPS (qui propose la mise en œuvre de dispositifs communs), un pas en avant a été fait dans la lutte contre les paradis fiscaux, mais ce n'est pas suffisant. Dans l'Union européenne, les Etats commencent seulement à se rendre compte de l'effet délétère de la concurrence fiscale exacerbée sur leurs finances publiques. Mais pour le moment, c'est le Far West !

Propos recueillis par  
**Philippe Robert**





## BLANCHE-NEIGE (*INQUIÈTE*) :

---

– Pas facile de gérer 7 petits à l'étranger. Cela me rassurerait d'avoir une assurance responsabilité civile.

## PRINCE (*RASSURANT*) :

---

– Pas nécessaire, nous avons une



---

**Visa Premier : une garantie responsabilité civile à l'étranger** pour le remboursement des dommages matériels et/ou corporels à un tiers.

Découvrez aussi sur [visa.fr](http://visa.fr) les 30 autres services Visa Premier.

Conditions et informations dans les notices d'informations sur le site.

---

Être Premier aura toujours ses avantages.

**VISA**

# LE BREXIT ? **PAS FORCÉMENT UNE MAUVAISE NOUVELLE !**

Certes, la sortie de l'UE du Royaume-Uni affaiblirait les Britanniques. Mais elle offrirait de belles opportunités à notre pays.

PAR PHILIPPINE ROBERT

Le référendum sur la sortie du Royaume-Uni de l'UE aura lieu le 23 juin prochain.

28 CAPITAL ★ MAI 2016



# LA CONSTRUCTION EUROPÉENNE POURRAIT ÊTRE RELANCÉE

50%

des banques de  
la City auraient intérêt  
à déménager

La France redeviendrait  
la cinquième  
puissance mondiale

**PLUSIEURS MILLIERS  
D'EMPLOIS INDUSTRIELS  
OU FINANCIERS  
SERAIENT DÉLOCALISÉS  
DANS LA ZONE EURO**

... dont au moins  
1000 à Paris

100

sièges sociaux de multinationales  
pourraient déménager de Londres  
pour s'installer ailleurs en Europe



**LE FAIT DU MOIS**



ERIC TSCHAEN / REA - RUE DES ARCHIVES / AGF - POPPERFOTO / GETTY

**S**

i nos plages sont propres, c'est quand même grâce à l'Union européenne, qui nous oblige à les nettoyer!» Pour convaincre ses compatriotes de dire non au Brexit, Tony Burke, le «Mister industrie» d'Unite, le plus grand syndicat britannique, ne recule décidément devant aucun argument. Il faut dire que, de l'emploi aux droits sociaux en passant par la paix, le leader syndical a toutes les raisons du monde de souhaiter le maintien du Royaume-Uni dans le giron des institutions de Bruxelles. Qu'il en arrive aujourd'hui à parler de la propreté des plages en dit long sur l'inquiétude qui grandit chez nos très flegmatiques voisins d'outre-Manche : et si le référendum du 23 juin prochain aboutissait à la sortie de l'Europe de l'Angleterre ?

**IL Y A UN AN**, une telle issue paraissait encore impensable. Mais, depuis quelques mois, le camp du Brexit, affaibli par la mise en cause de David Cameron dans le scandale du Panama Papers, n'a cessé de gagner du terrain. Et l'entrée en campagne du très populaire et très fantasque maire de Londres, Boris Johnson, qui soutient de tout son poids politique et médiatique la rupture avec l'Union, a encore renforcé le mouvement. Certes, les partisans du repli sur soi restent encore minoritaires dans la plupart des sondages, mais les analystes considèrent désormais qu'ils pourraient bien l'emporter au finish. «Cela va se jouer à pile ou face !», prédit Tim Oliver, professeur à la London School of Economics. Il est vrai que nos amis britanniques n'ont jamais porté l'Union dans leur cœur. A peine entrés dans la Communauté

économique européenne, ils organisaient déjà un référendum pour en sortir. Depuis, leurs griefs se sont accumulés (trop de réglementation, trop de migrants, trop de coûts de fonctionnement) et l'Europe est aujourd'hui montrée du doigt comme la cause de tous les maux.

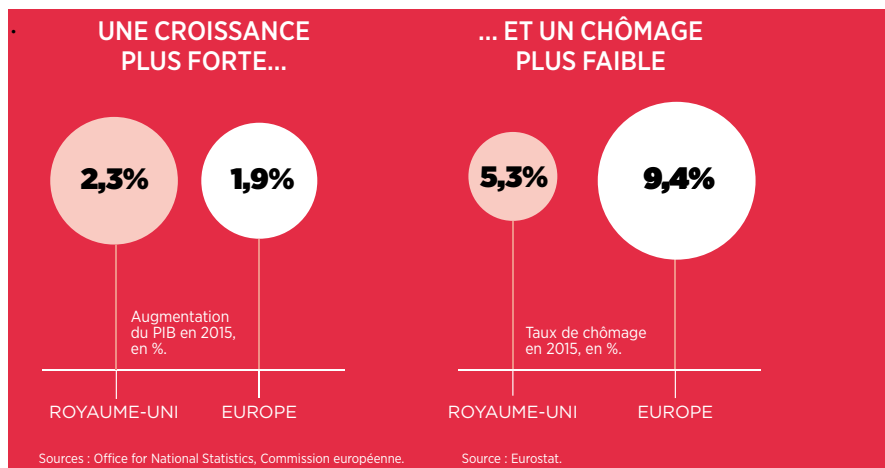
A première vue, leur éventuelle défection n'aurait aucune raison de nous réjouir. D'abord parce que le Royaume-Uni est un membre important de l'Union, contributeur net au budget de Bruxelles, ainsi qu'une puissance diplomatique et militaire de premier plan, difficilement remplaçable, surtout en ces temps troublés. «Dans une période de tempête, il n'est pas bon qu'un membre de l'équipe se désolidarise», plaide Guillaume Klossa, président du think tank EuropaNova. Ensuite parce que, si nos voisins d'outre-Manche claquent la porte de Bruxelles, ils risquent de subir une catastrophe économique, et qu'il n'est jamais réjouissant de voir l'un de ses partenaires commerciaux souffrir. «Pour les Anglais, l'ajustement causé par une sortie du marché unique serait très douloureux», prévient Patrick Artus, chef économiste chez Natixis.

Il ouvrirait en effet une longue période d'incertitude, car il leur faudrait alors renégocier un accord de libre-échange avec l'Union européenne... mais aussi avec une cinquantaine d'autres Etats ! Si, au bout

de deux ans, aucun compromis n'était trouvé, les traités actuels cesseraient de s'appliquer, à moins que les pays européens ne décident à l'unanimité de les prolonger. Connaissant l'habitude de nos dirigeants de s'enliser dans les négociations à Bruxelles, ce scénario du pire ne serait guère étonnant : selon de nombreux experts, l'affaire pourrait traîner pendant une décennie ! Autant dire que nos voisins d'outre-Manche peuvent se préparer à des lendemains difficiles. Chute de la livre, instauration de droits de douane, effondrement des exportations, affaiblissement des entrées de capitaux... Au total, l'économie britannique pourrait perdre jusqu'à 100 milliards de livres et presque 1 million d'emplois d'ici 2020, selon les calculs de la CBI (Confédération of British Industry), la principale organisation patronale du pays. Sans parler du divorce avec l'Ecosse, très attachée à l'Union, et qui ne mettrait sans doute pas longtemps à plier bagage...

**POUR NOUS, EN REVANCHE**, l'affaire pourrait se révéler payante. Passons sur le fait que la France retrouverait mécaniquement sa place de cinquième puissance économique mondiale du fait de la baisse de la livre et que la jungle de Calais déménagerait de l'autre côté du Channel. C'est sur le front de l'emploi et de la croissance que la

## L'ÉCONOMIE BRITANNIQUE EST PLUS





défection des Anglais nous serait le plus favorable. Elle pourrait en effet pousser de nombreuses entreprises et investisseurs à fuir le Royaume-Uni, jusque-là considéré comme une porte d'entrée privilégiée dans l'UE grâce à son marché du travail ultraflexible, sa fiscalité très attractive et sa stabilité financière. Londres accueille 40% des sièges sociaux européens des 250 plus grandes multinationales!

Les sociétés de la finance pourraient être les premières tentées de faire leurs valises. «Le Brexit risque de peser sur l'activité de La City en tant que plaque tournante de l'Union européenne», reconnaît Paul McGhee, directeur de la stratégie de l'AFME (Association for Financial Markets in Europe). Bruxelles risque fort, en effet, de se montrer intraitable lors des négociations sur la question des services financiers. La BCE avait déjà essayé une première fois de rapatrier les transactions en euros sur le continent (40% se font à Londres), mais elle s'était heurtée à un refus de la Cour de justice de l'Union européenne, au motif que le Royaume-Uni était un Etat membre. Une fois cette raison envolée, on doute que Bruxelles laisse passer cette belle occasion de récupérer certaines activités... Très certainement privés du «passeport» qui leur permet, une fois agréés dans un Etat membre, d'exercer leurs activités dans les

autres pays européens, et incapables de prévoir les conséquences réglementaires et juridiques de ce changement de situation, un certain nombre d'établissements financiers commencent déjà à se poser la question de leur déménagement. HSBC a prévenu que, en cas de rupture avec l'UE, elle transférerait 20% de ses effectifs (soit 1 000 personnes) à Paris. D'autres, comme la Deutsche Bank, ont déclaré réfléchir sérieusement à un déplacement de certaines activités. Pour les membres de la zone euro, le gâteau à se partager est plutôt appétissant: sur les 12 700 établissements du secteur présents à Londres, plus de la moitié sont des sièges européens de sociétés étrangères.

Mais la délocalisation d'activités pourrait aussi concerner l'industrie. Selon une enquête menée par la Bertelsmann Foundation auprès de plus de 700 entreprises britanniques et allemandes présentes au Royaume-Uni, quasiment un tiers d'entre elles se disent déjà prêtes à réduire leur activité ou à la délocaliser en cas de Brexit. «Ces sociétés subiront une perte de chiffre d'affaires et de profitabilité», prévoit Ana Boata, économiste et spécialiste de la zone euro chez Euler Hermes. Les firmes qui exportent beaucoup vers les autres pays de l'Union, en particulier, auront tout intérêt à se placer au plus près de leurs consommateurs pour éviter

d'avoir à supporter le poids d'éventuels droits de douane.

**PREMIERS TOUCHÉS**, les constructeurs automobiles (45% de leur production est destinée au Vieux Continent), dont les très faibles marges seraient vite grignotées en cas d'établissement de barrières tarifaires. Selon le think tank Open Europe (eurosceptique), ces dernières pourraient en effet atteindre les 10%! «En cas de Brexit, Nissan et Toyota iront très certainement faire leurs investissements ailleurs», prévient Iain Begg, professeur à la London School of Economics. Les sociétés du secteur de la chimie (où les droits de douane pourraient monter à 4,6%) ou de l'agroalimentaire (plus de 20%) seraient elles aussi tentées d'aller chercher des cieux plus cléments. «Si c'est le cas, des milliers d'emplois seront transférés de l'autre côté du Channel», estime Tony Burke.

Et la ville qui pourrait tirer le plus son épingle du jeu est... Paris! Selon Standard & Poor's, notre capitale est en effet très bien placée pour devenir la première place financière de l'Union, même si Francfort – qui abrite la Banque centrale européenne – frétille également à l'idée de récupérer une partie des activités de la City. Des premiers signes commencent d'ailleurs déjà à se faire sentir le long de la Seine. «De plus en plus de banquiers, d'avocats



► **1946**  
Dans son «discours de Zurich», Churchill prend partie pour les Etats-Unis d'Europe... mais sans le Royaume-Uni.



► **1963 ET 1967**  
De Gaulle oppose deux fois son veto à l'entrée du Royaume-Uni dans la CEE.

► **1973**  
Le Royaume-Uni intègre la CEE.

► **1975**  
Un premier référendum sur le maintien au sein du Marché commun est organisé au Royaume-Uni.

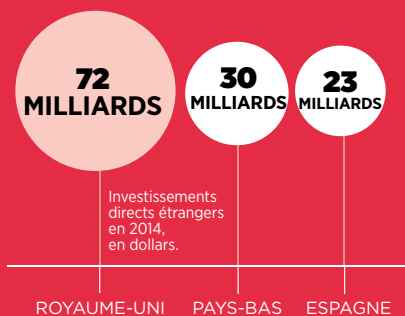


► **1984**  
«I want my money back!»: Margaret Thatcher obtient le fameux «rabais britannique».

► **2016**  
Un référendum sur le maintien ou non du Royaume-Uni dans l'Union est organisé.

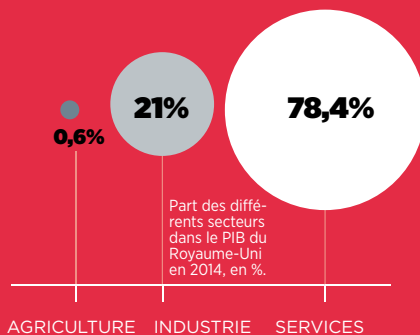
## PERFORMANTE QUE CELLE DE L'UE

### LE ROYAUME-UNI ATTIRE LES INVESTISSEMENTS



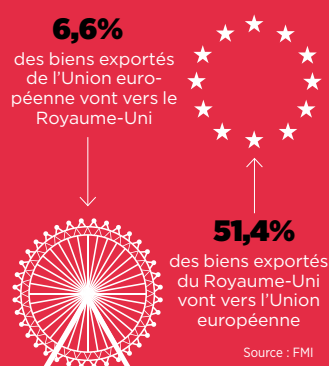
Source : Cnucead.

### DES SERVICES PRÉDOMINANTS DANS L'ÉCONOMIE



Source : Banque mondiale.

### LE ROYAUME-UNI EXPORTE BEAUCOUP VERS L'UE



Source : FMI

**LE FAIT DU MOIS**



ERIC TSCHAEN / REA

## DES SOCIÉTÉS DÉJÀ PRÊTES À DÉMÉNAGER CHEZ NOUS

➔ et d'expatriés se renseignent pour acheter à Paris», remarque Laurent Demeure, président de Coldwell Banker France et Monaco, un réseau spécialiste de l'immobilier de prestige. Même son de cloche du côté de la mairie de Paris et d'Europlace, l'organisme qui regroupe les marchés financiers français : des entreprises et des banques commencent à s'informer sur les avantages que pourrait leur offrir la Ville lumière en cas de Brexit. «Nous sommes prêts à leur dérouler le tapis rouge», glisse Jean-Louis Missika, adjoint à l'urbanisme, dans une allusion à David Cameron, qui promettait il y a quelques années la même chose aux entreprises françaises. «Paris dispose de beaucoup d'atouts pour séduire les groupes internationaux qui souhaitent développer une présence dans l'UE», renchérit Arnaud de Bresson, délégué général de Paris Europlace. Naturellement, d'autres zones de l'UE espèrent elles aussi récupérer des investissements et des emplois. Des pays de l'Est (en particulier pour l'automobile) à l'Espagne (avec son coût du travail devenu attractif), en passant par le Luxembourg, les

Pays-Bas ou l'Irlande (qui bénéficie des mêmes atouts que sa voisine britannique), tous ont commencé de faire la danse du ventre. Comme le constate Charles Wyplosz, professeur d'économie internationale à l'Institut de hautes études internationales et du développement, «tout le monde rêve de prendre des parts de marché aux Anglais en cas de Brexit». Autant dire que la compétition risque d'être acharnée.

**N'IMPORTE, PAR-DELÀ** ces rivalités, la défection du Royaume-Uni ferait sans doute du bien à l'Union européenne tout entière. D'abord parce qu'elle l'engagerait enfin à ouvrir les yeux et à regarder ses défauts en face. «Les Anglais n'ont pas que de mauvaises raisons de s'en aller !», tempête Charles Wyplosz. Normes absurdes, bureaucratie tatillonne, incapacité chronique à gérer les crises, il y a de quoi vouloir prendre ses cliques et ses claques... Le tremblement de terre du Brexit aurait sûrement de quoi pousser à un changement de cap. Surtout, le départ des Anglais sonnerait comme une libération pour les Etats qui rêvent d'approfondir l'Union, à commencer par la France et l'Allemagne. «Londres a toujours tout refusé et s'est contenté de nous utiliser pour faire son marché», s'agace l'eurodéputée Virginie Rozière. De fait, enkystés dans leur refus de toute intégration supplémentaire et dans leur conception a

minima de l'UE – ils n'y ont jamais vu autre chose qu'une simple grande zone de libre-échange – nos amis britanniques nous ont conduits à privilégier l'élargissement au détriment de l'approfondissement. Du coup, sur certains sujets, comme l'intégration plus poussée de la zone euro ou l'harmonisation de la fiscalité, leur disparition de la scène pourrait enfin permettre d'avancer. «On pourrait profiter de l'occasion pour créer une ressource propre à l'Union afin de remplacer la contribution britannique», suggère Jérôme Creel, économiste à l'OFCE. Ajoutons que le choix du Brexit par les Anglais serait sans doute la meilleure façon de faire taire les eurosceptiques. C'est en tout cas la thèse des prévisionnistes de Bank of America et de Merrill Lynch : selon eux, les conséquences économiques pour le Royaume-Uni seraient en effet tellement désastreuses que cela dissuaderait tout autre pays d'envisager de claquer la porte. En particulier ceux de la zone euro, par nature encore plus exposés à un divorce, ou ceux qui dépendent largement des subventions européennes, comme les nations de l'Est. Histoire d'enfoncer le clou, «la France et l'Allemagne seront d'ailleurs tentées de se montrer très sévères lors des négociations avec le Royaume-Uni», prévient Philippe Chalou, secrétaire général du Cercle d'outre-Manche, un think tank de dirigeants d'entreprises franco-britanniques.

Reste une dernière raison de nous réjouir d'un éventuel lâchage du pays du bacon : les petits génies français du ballon rond qui évoluent dans les équipes de football britannique auraient à nouveau besoin d'un visa pour fouler les pelouses anglaises. Comme les conditions d'attribution de ce sésame ont été récemment durcies, certains d'entre eux seraient sans doute contraints de lâcher les Arsenal, Manchester et autres pour revenir jouer chez nous. La mauvaise nouvelle, par contre, c'est que rien ne changera pour le Tournoi des six nations, si bien que le Quinze de France continuera à perdre. On ne peut pas gagner sur tous les tableaux. ☹

## PARIS POURRAIT OUVRIR LE TUNNEL AUX MIGRANTS DE CALAIS

**L**es accords du Touquet, qui font de la France le bras policier de la politique migratoire britannique, seraient-ils caducs en cas de sortie du Royaume-Uni de l'Union européenne ? Pas si simple : il s'agit non pas d'un traité européen mais d'un accord bilatéral entre les deux pays. Une sortie du Royaume-Uni n'y mettrait donc pas fin automatiquement. «Mais si les Britanniques sortent, les deux pays seront déjà fâchés, alors la France n'aura plus rien à perdre en voulant les renégocier», explique François Gemenne, spécialiste des flux migratoires.



SPLASHNEWS / KCS PRESSE





# Kronenbourg

## TIGRE BOCK®



### SON GOÛT FRANC C'EST SA GRIFFE\*

Dans les années 20, la famille Hatt, fondatrice des Brasseries Kronenbourg, reprend la Brasserie du Tigre à Strasbourg et crée « Tigre Bock ». Aujourd'hui Tigre Bock est de retour avec une bière blonde à 5,5° fraîche et savoureuse. Ses arômes maltés et sa douce amertume lui apportent tout son caractère.

\*La bière Tigre Bock est caractérisée par ses arômes maltés et son amertume qui lui apportent son goût tranché. BK RCS Saverne 775 614 308 la chose

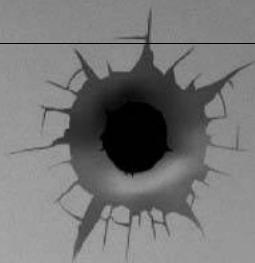
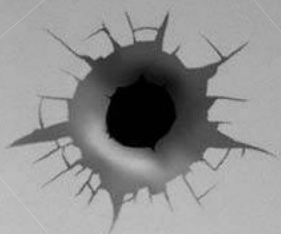
L'ABUS D'ALCOOL EST DANGEREUX POUR LA SANTÉ. À CONSOMMER AVEC MODÉRATION.



A black and white close-up portrait of a middle-aged man with grey hair, wearing a dark suit, white shirt, and a patterned tie. The upper half of the image is overlaid with a solid red color. The text is positioned on the right side of the red overlay.

QUATRE  
DIRIGEANTS  
DE **CANAL+**  
QU'IL A  
**ENDORMIS** ET  
ENSUITE **VIRÉS**





**NATHALIE  
COSTE  
CERDAN,**  
directrice  
cinéma

**JUILLET**  
**Il lui donne rendez-  
vous à la rentrée**

**SEPTEMBRE**  
**Il annonce en public  
son remplacement**



**SOPHIE  
GUIEYSSE,**  
DRH

**3 SEPTEMBRE, 8 H 00**  
**Il ne manque pas de la  
saluer dans le couloir**

**3 SEPTEMBRE, 9 H 00,**  
**Il présente son  
successeur en CE**



**BERTRAND  
MEHEUT,**  
président

**DÉBUT 2015**  
**Il vante son génie  
à qui veut l'entendre**

**SEPTEMBRE**  
**Il accélère sa sortie,  
sans pot de départ**



**CÉLINE  
PIGALLE,**  
rédactrice  
en chef  
d'i-télé

**3 SEPTEMBRE,**  
**Il lui rapporte les  
louanges du tout-Paris**

**4 SEPTEMBRE**  
**Il officialise son  
départ immédiat**

# BOLLORÉ OU L'ART DE TUER AVEC LE SOURIRE

L'état-major de Canal+ n'a rien vu venir: il s'est fait enjôler puis décapiter par Vincent Bolloré. Une habitude, répondront ceux qui ont vu ce machiavel à l'œuvre chez Delmas-Vieljeux, Groupe Rivaud ou Havas. Et le spectacle est loin d'être terminé.

E

**CANNES**  
L'heure  
est aux  
économies :  
la chaîne  
couvrira le  
Festival à  
minima.



BENAINOUS-CATARINA-PERUSSEAU / ALLPIX / MCS PRESSE

n ce jeudi d'octobre, c'est l'affluence des grands jours dans l'amphithéâtre du groupe Bolloré, à Puteaux. Depuis un an, **Charles Pépin** y propose des conférences de philosophie ouvertes à tous les salariés. Ingénieurs ou publicitaires d'Havas, une flopée d'employés en quête de nourriture spirituelle s'y pressent le temps d'une pause déjeuner. «La direction me laisse une grande liberté dans le choix des thèmes», précise l'intellectuel. Ce 15 octobre, le sujet du jour semble directement inspiré par l'actualité : «Faut-il être méchant pour réussir?»

**Vincent Bolloré** n'est pas venu témoigner : c'est dommage, l'homme au sourire carnassier aurait eu beaucoup à dire. En trente-cinq ans d'OPA hostiles et de tentatives de putsch, de Bouygues à Havas en passant par la banque Rivaud, l'industriel breton a gagné son surnom de «smiling killer». Ces dernières semaines, il est encore parti à l'assaut de Telecom Italia, de Gameloft, s'est allié à Mediaset et a pris 15% de la Fnac. Toujours en mouvement. «Quand il prend une boîte, il impose ses hommes et sa loi avec une brutalité peu commune, mais il continue à vous taper chaleureusement dans le dos, raconte **Alain Cayzac**, ancien vice-président d'Havas. Même moi, après neuf années de bagarre judiciaire face à lui, je n'arrive pas à le détester!» L'audace du personnage fascine. Et dans le privé, il est pareil. **Xavier Niel**, qui lui a racheté une maison dans la très chic villa Montmorency, dans le XVI<sup>e</sup> arrondissement, a pu le vérifier. «En un an de négociation, Vincent m'aura tout fait!, rigole le patron de Free. Il est intraitable en affaires, mais avec le sourire, c'est

tellement plus agréable!» Les enfants terribles de Canal +, qui pensaient qu'avec eux l'histoire ne se répéterait pas, ont ainsi vite déchanté. Le patron de Vivendi, on le sait, a fait valser les têtes et mis le groupe à sa botte. Avec ce plaisir supplémentaire qu'on lui prête de mettre le tout-Paris médiatique en émoi. La psychologie de l'ambigu monsieur Bolloré ne cesse d'étonner.

Premier enseignement : le sujet a le compliment facile, la flatterie habile, mais mieux vaut ne pas s'y fier. «Quand il salue votre incroyable talent, c'est le baiser de la mort!», sourit un ex-cadre dirigeant. **Bertrand Meheut**, l'ancien patron de la chaîne cryptée, en a fait la douloureuse expérience. Jamais Vincent Bolloré n'a tari d'éloges sur le «redresseur de Canal». Lors d'une soirée, on l'a même entendu demander à madame Meheut : «Ça fait quoi de vivre avec un génie?» Eh bien, cet «homme formidable» a pourtant dû faire ses cartons quelques mois plus tard. Et sans réel pot de départ. Ce côté enjôleur, «Bollo» en abuse aussi dans ses raids financiers. Il affirme presque toujours venir en ami – comme il l'a fait encore récemment chez Gameloft avant de lancer une OPA – mais c'est pour gagner du temps.

Si, pour arriver à ses fins, il humilie ses victimes au passage, ce n'est pas un problème. La DRH de la chaîne à péage, **Sophie Guieysse**, l'a appris à ses dépens : lors d'un comité d'entreprise «bizarre» pour certains, «inouï» pour d'autres, il a annoncé son remplacement aux représentants du personnel. Devant elle, mais sans lui adresser la parole, ni prononcer son nom. Interloqués, des élus peinaient à savoir si elle-même avait été avertie ou non : «Nous ne la portions pas tous dans

## HÉCATOMBE CHEZ CANAL +



### À SUIVRE...

Les syndicats sont interpellés par des cadres au bord du burn-out. Et des figures emblématiques de la chaîne agacent en plus haut lieu, à commencer par Patrick Menais et son zapping corrosif.

notre cœur, mais elle avait l'air vraiment mal. Elle faisait ce qu'elle pouvait pour cacher ses sentiments mais elle n'y arrivait pas.» Dans les couloirs quelques minutes plus tôt, «il l'avait pourtant saluée comme si de rien n'était», s'étonne une ancienne collaboratrice.

Le patron breton maîtrise à merveille l'art de la surprise. Début septembre, chez Canal +, il a ainsi décapité une bonne partie de l'encadrement, en public et sans préavis. La scène s'est jouée lors d'un comité de management. Vincent Bolloré a présenté le nouvel organigramme devant les équipes en place, dans l'expectative. Étaient-ils virés? Rétrogradés? Rien n'était clairement dit. A eux d'en tirer les conclusions. Exit, donc, **Thierry Thuillier**, patron des sports tout juste débarqué de France Télé, **Delphine d'Amarzit**, secrétaire générale, ou encore **Nathalie Coste-Cerdan**, en charge du cinéma. **Céline Pigalle**, rédactrice en chef d'i-Télé, a pu se croire sauvée, Bolloré ne lui aurait-il pas lancé le jour même «on m'a dit beaucoup de bien de vous tout l'été»? Grossière erreur, elle a dû quitter sa chaîne le lendemain. Pour justifier cette charrette, le patron a eu cet argument imparable : «Je ne vous connais pas.»

Avec Vincent Bolloré, la loyauté prime parfois sur la compétence. «Il puise dans un réservoir de personnes à qui il fait confiance et il les nomme à un peu tous les postes», confie un proche. Bien sûr, des historiques de Vivendi ont gardé leur place ou pris celle de leur chef : ➔



**TURKISH  
AIRLINES**



COMPAGNIE AÉRIENNE PARTENAIRE



**BATMAN v SUPERMAN**

L'AUBE DE LA JUSTICE™

LE 23 MARS AU CINÉMA

BATMAN V SUPERMAN: DAWN OF JUSTICE and all related characters and elements © & ™ DC Comics and Warner Bros. Entertainment Inc.



## IL CAJOLE LES SYNDICATS, FAIT DES SELFIES AVEC LES SALARIÉS, DONNE SON 06

➔ **Olivier Nusse** s'est assis dans le fauteuil de **Pascal Nègre** à la tête d'Universal Music France, **Maxime Saada** a remplacé **Rodolphe Belmer** comme DG de Canal... Mais, de fait, pour le superviser, l'industriel breton a choisi **Jean-Christophe Thiery**, un fidèle depuis le début des années 2000. A la direction des achats, il a parachuté **Michel Sibony**, en charge des mêmes responsabilités chez Havas, décidé à économiser 20% sur tout. A la technique, enfin, il a imposé **Sylvain Geron**, associé de Polyconseil, un cabinet lié au groupe Bolloré.

Car le patron n'a pas de complexe à faire travailler les autres entités de son empire. Les navettes entre les sites de Canal sont assurées par ses engins électriques de Blue Solutions, les magazines pour abonnés sont confiés à «Direct Matin», le dernier séminaire Vivendi s'est tenu dans les bureaux new-yorkais d'Havas, d'ailleurs très active dans la chaîne. Le marketing relationnel, jusque-là géré par l'agence Rapp, est par exemple passé sous son pavillon. «Nous avons mandaté deux experts pour étudier les frais financiers entre les sociétés et vérifier les niveaux de facturation», raconte **Jean-Marc Janeau**, délégué syndical CGT. Vivendi ne doit pas servir à enrichir le groupe Bolloré.»

Pas facile pour les syndicalistes de résister aux charmes de ce patron paternaliste qui joue parfaitement la lutte des classes : dur avec les nantis – quoique leurs chèques de départ aient vite fait de sécher leurs larmes – tout sucre avec les petites gens. Toujours accessible, le grand patron passe du temps à la galette des rois, accepte les selfies avec les salariés, mémorise les prénoms, donne son 06 à qui le demande ou presque... «Il instaure



## COMMENT BOLLORÉ EST DEvenu MAÎTRE CHEZ VIVENDI

### ÉTAPE 1

#### IL TROQUE D8 ET D17

Propriétaire de ces deux chaînes TNT, il les apporte au groupe Vivendi contre une part de capital.

1,7%

### ÉTAPE 2

#### IL DEVIENT PRÉSIDENT

Vincent Bolloré coiffe le conseil de surveillance d'un groupe dont il ne détient que 5%. Et impose sa loi.

5%

### ÉTAPE 3

#### IL MONTE AU CAPITAL

Bolloré met 2,8 milliards d'euros pour tripler sa participation. Le rachat par Vivendi de ses propres actions va encore le faire monter.

14,5%

## Bourse Vivendi est sur tous les fronts

➔ **MEDIASET**  
Vivendi reprend la chaîne payante de Silvio Berlusconi.

➔ **FNAC**  
Dans le cadre d'un accord, le groupe a pris 15% de l'enseigne.

➔ **GAMELOFT**  
Bolloré a lancé une OPA hostile sur l'éditeur de jeux pour mobiles.

➔ **TELECOM**  
Avec 24,9%, Vivendi est devenu le premier actionnaire de l'opérateur.

paralyse l'entreprise. «Personne n'ose plus rien dire», observe un producteur extérieur. Une autocensure injustifiée à en croire le directeur de la communication, **Simon Gillham**, prompt à défendre l'ouverture d'esprit de son boss. «Nous discutons beaucoup, nous débattons et, en cas de désaccord, il tranche, raconte le bras droit. Une fois qu'il vous fait confiance, il vous laisse une autonomie totale, je me sens libre comme à 24 ans!» Mais dans les couloirs, pourtant, on se passe la consigne : ne jamais contredire ouvertement le patron, surtout pas en public ; pousser des idées nouvelles uniquement en petit comité et avec diplomatie ; dans les grandes réunions à vingt-cinq cadres, ne jamais s'opposer.

Il faut donc accepter les décisions, sans bien les comprendre car le capitaine laisse planer un épais brouillard sur sa stratégie. Malgré une rafale d'annonces – un accord avec son concurrent BeIN, un deal avec Mediaset, groupe audiovisuel de **Berlusconi**, une montée au capital de Telecom Italia, une prise de participation dans la Fnac – ses équipes peinent à saisir la cohérence d'ensemble. En particulier chez Canal+. En novembre 2015, quand le show man s'était offert un stand-up à l'Olympia, les salariés étaient pourtant nombreux à s'emballer. Mais six mois plus tard, l'enthousiasme est retombé. I-Télé attend toujours son projet éditorial. La prochaine grille de Canal reste très floue, même si la place du clair devrait être réduite. La mise à niveau des décodeurs avance lentement : Bolloré annonçait une modernisation rapide du parc pour les abonnés, avant de rétro-pédaler. «Du coup, il y a aujourd'hui trois catégories de personnes dans la maison, résume un salarié. Les angoissés, les déprimés et les fans, persuadés que personne ne comprend rien mais que Bolloré, lui, a un plan secret et génial en tête.» Comme le joueur d'échecs, il aurait deux ou trois coups d'avance. Il a déjà montré dans le passé qu'il savait bien manœuvrer.

Au fait, au terme de sa conférence, c'était quoi la conclusion de notre philosophe Charles Pépin ? Pas la peine d'être méchant, il vaut mieux avoir du talent. 📍





# Les e-commerçants nous confient 500 millions de commandes à traiter chaque année. Et vous, vous faites comment ?

16 000 points relais en Europe, premier logisticien de France, service Colissimo... Qui mieux que La Poste Solutions Business peut vous offrir des services sur mesure de stockage, de logistique, de préparation de commande et de livraison en France et à l'international, adaptés à votre activité de commerce multicanal ? Découvrez nos solutions en appelant votre conseiller commercial au 3634.



[laposte.fr/entreprise](http://laposte.fr/entreprise)



DÉVELOPPONS LA CONFIANCE

**LA POSTE**  
SOLUTIONS **BUSINESS**



Alexandra Marnier Lapostolle et son mari, Cyril de Bournet, directeur financier, ont convaincu la famille de vendre à Campari.

## FAMILLE GRAND MARNIER APRÈS LES GNONS, LES MILLIONS

Faute de pouvoir s'entendre, et surtout de développer leur affaire, les héritiers de Louis-Alexandre Marnier Lapostolle ont vendu le petit empire familial. Fin de 140 ans d'histoire.

**G**risées mines. **Stéphane Marnier Lapostolle** et son cousin **François de Gaspéris** ont, paraît-il, du mal à masquer leur faible enthousiasme après la vente de Grand Marnier à Campari. Au siège, boulevard Haussmann, à Paris, les deux héritiers essaient d'expliquer au personnel ce qui va maintenant advenir : le bouclage de l'OPA amicale de l'italien en Bourse d'ici à la fin mai, l'arrivée imminente d'un nouveau directeur général venu de Milan, **Fabio di Fede**. «Le projet initial n'était pas de vendre mais de trouver un distributeur mondial», rappellent-

ils, comme pour prévenir les critiques de salariés sous le choc. Ces dirigeants devraient pourtant être contents. En tant que membres des trois branches héritières (Marnier, Gaspéris et Coury) de l'entreprise familiale, ils vont bientôt empocher une fortune (ils détiennent 50% du capital et 60% des droits de vote). Le fabricant de la fameuse liqueur à l'orange est en effet avalé par Campari pour près de 650 millions d'euros, et peut-être même 1 milliard une fois récolté le fruit de la vente de la villa Les Cèdres, à Saint-Jean-Cap-Ferrat, un joyau de la maison. Mais l'idée de clore ainsi une histoire qui dure depuis six générations, depuis que **Louis-Alexandre Marnier**

**Lapostolle** a inventé son élixir en 1880, laisse un goût amer à certains.

**CAR, EN RÉALITÉ**, cette vente pilotée par la banque Rothschild vient solder, certes à très bon prix (13,7 fois l'Ebitda), les dissensions familiales. Cela fait presque dix ans que la maison se cherchait un leader incontestable. Depuis le décès en 2006 de **Maxime Coury**, qui avait fortement développé la marque à l'export, en particulier aux Etats-Unis où la margarita au Grand Marnier fait merveille. Aujourd'hui, l'Amérique du Nord pèse à elle seule 60% des ventes, bien plus que la France et ses crêpes Suzette. Mais depuis cinq ans, Grand Marnier y stagne et perd du



PAR CHRISTOPHE DAVID

terrain face à Cointreau. «Le fait que la marque soit noyée dans le portefeuille de Moët Hennessy, qui assure sa distribution, n'est pas idéal», souligne une note du cabinet d'analystes Bernstein. Mais les proches du dossier avancent une autre explication : le manque de vista d'**Alexandra Marnier Lapostolle**, la sœur de Stéphane, en charge des Etats-Unis. Depuis qu'elle s'est installée outre-Atlantique, Grand Marnier y a raté plusieurs lancements. Comme en 2013 Titanium, un mélange d'agrumes, d'épices et de cognac, ou le Grand Marnier 1880, une cuvée à 300 dollars la bouteille avec du cognac XO grande champagne. Deux flops. Qu'à cela ne tienne, début 2015, cette battante à l'élégance toujours irréprochable a fait son entrée au directoire de la société, rejoignant Stéphane (en charge de la fabrication) et François. «C'est elle qui a véritablement pris les commandes face aux autres héritiers, plus effacés», croit savoir un connaisseur de la maison.

**LES COMMANDES...** pour vendre les bijoux de famille. La rumeur court boulevard Haussmann qu'Alexandra, soutenue par le directeur financier, **Cyril de Bournet**, qui n'est autre que son mari, aurait menacé de céder ses parts pour pousser les autres membres de la famille à accepter le deal. «Tous les membres de la famille ont soit vendu, soit signé des promesses de vente. Je ne pense pas avoir pu forcer chacun à vendre», nous répond Alexandra Marnier Lapostolle. Cette opération présente un avantage évident pour Campari. Le roi du spritz et de l'Aperol acquiert une marque plus chic et se renforce aux Etats-Unis, notamment dans les bars et restaurants où il est peu présent. Pour Grand Marnier, par contre, l'accord semble moins enivrant, hormis le fait d'être adossé à un groupe de 1,56 milliard d'euros. Les 80 salariés qui travaillent au siège ont des raisons d'être inquiets. Campari, qui en est à sa 24<sup>e</sup> acquisition en vingt ans, ne devrait pas tarder à restructurer pour jouer à fond les synergies. Proposera-t-il aux équipes d'aller s'installer à Milan ? Ou à Aubevoye, en Normandie, où sont fabriquées les liqueurs ? Pas sûr que Stéphane et François, qui resteront quelque temps, à titre minoritaire, au directoire, aient vraiment leur mot à dire. ☺

ILLUSTRATION : LAURENT BLANCHIER POUR CAPITAL



*Finsbury*

*Offre promotionnelle*  
**2 paires = 320€\***

*Du 18 mars au 21 juin 2016*



**Modèle Jerico**

Gamme Latina

Marron bi-matière

également disponible en noir

\* Voir conditions en magasin

**Nouvelles ouvertures :**

*Lausanne, C. Cial Vélizy 2, Saint Denis de la Réunion*



**Boutique en ligne : [www.finsbury-shoes.com](http://www.finsbury-shoes.com)**

ACTEURS  
HOMMES ET AFFAIRES

TEDDY PELLERIN  
P-DG DE HEETCH

# TAXIS, UBER, POLICE... TOUS VEULENT SA PEAU



## Cet ingénieur a inventé le covoiturage en ville, pour les jeunes fêtards. Ses détracteurs l'accusent de faire du taxi clandestin.



ela vire à l'obsession. Chaque fois qu'il rencontre un responsable politique français, **Travis Kalanick**, le fondateur d'Uber, s'en prend à Heetch. «Mais quand allez-vous l'interdire?», a-t-il demandé, furibard, à **Emmanuel Macron**, fin janvier, à Davos. A première vue, sa colère paraît disproportionnée : la start-up tricolore revendique 50 000 trajets par semaine en France contre 1 million pour le colosse californien. «Travis évoque pourtant souvent le sujet, car Heetch prospère sur un terrain que nous avons dû abandonner», soupire le directeur de la communication d'Uber France, **Grégoire Kopp**.

**MALGRÉ L'INTERDICTION** d'UberPop en juin dernier, **Teddy Pellerin** n'a pas cédé. Sa plate-forme, au concept pourtant très proche, qui met en relation des chauffeurs non professionnels et des particuliers entre 20 heures et 6 heures du matin dans quatre villes (Paris, Lille, Lyon, Varsovie), est toujours ouverte. Elle cartonne auprès des jeunes (80% des clients ont moins de 25 ans). Et tant pis si la préfecture de police de Paris a mentionné son nom dans un communiqué visant à l'interdire. «Cela n'a aucune force obligatoire», tacle le jeune P-DG, à peine perturbé par la nuit qu'il a passée en garde à vue en janvier dernier (menottes comprises). «Tant qu'il n'y aura pas de disposition pour dire clairement que mon entreprise est illégale, je ne lâcherai rien», prévient-il. Le 22 juin, cet éternel optimiste devra pourtant s'expliquer devant le tribunal correctionnel de Paris. Lui et son partenaire, **Mathieu Jacob**, rencontré au Bureau des élèves (BDE) de Supélec, risquent deux ans de prison et 300 000 euros

d'amende. La pétote ? «Pas vraiment, réplique Teddy Pellerin. Car ce sera enfin l'occasion de défendre la validité de notre modèle.»

**L'INGÉNIEUR DE 31 ANS** entend démontrer que, à l'inverse d'UberPop, son activité ne peut en rien être assimilée à celle d'un faux taxi. Lui fait du covoiturage urbain, comme BlaBlaCar en longue distance. Et ses chauffeurs ont un revenu plafonné à 6 000 euros par an. «Personne ne peut faire de Heetch un métier», insiste-t-il. Malin. Et ce, d'autant plus que sa société s'adresse à une clientèle qui ne prend pas, ou rarement, les taxis et les VTC : les jeunes fêtards. «Chez nous, le conducteur ne doit pas avoir peur que le passager dégoille sur le siège!», rigole Teddy Pellerin, qui a eu l'idée de Heetch après un open bar trop arrosé. Son service réalise 90% de son chiffre d'affaires (250 000 euros par mois), en prélevant une commission sur chaque course. Trois quarts des trajets impliquent la banlieue, là où les taxis ne vont presque jamais.

Le système Heetch est certes très attirant pour des particuliers urbains qui voudraient mettre un peu de beurre dans les épinards en prenant de temps en temps quelqu'un à bord de leur véhicule. Comme cet électricien de 45 ans, en Seine-Saint-Denis, qui se «connecte deux fois par semaine, surtout le week-end», et passe chercher des jeunes pour les ramener chez eux dans Paris et en banlieue dans sa Ford hors d'âge. Ils seraient 10 000 à rouler ainsi la nuit en France. Malgré les intimidations des taxis – «un soir, l'un d'entre eux a ouvert la portière et volé le portable d'une cliente qui s'était connectée à l'appli», relate un chauffeur. Et les contrôles de police incessants : «Ils se sont accentués depuis le 13 novembre, mais c'est normal», témoigne un autre. «Les pouvoirs publics attendent le verdict du tribunal correctionnel pour confirmer l'illégalité du service de Heetch», croit savoir Yann Ricordel, des Taxis bleus. Bravache, Teddy Pellerin annonce qu'il interjettera

appel si le juge interdit son activité. «Et là, le combat judiciaire pourra durer longtemps», renchérit son avocat, Jean-Emmanuel Skovron. La lutte a d'ailleurs déjà commencé sur les réseaux sociaux, avec le mot d'ordre «Touche pas à mon Heetch». «Heetch peut mobiliser les jeunes très facilement, car c'est un service qui leur parle tout spécialement», décrypte Yann Marteil, dont l'accélérateur Via-ID possède des parts dans la start-up.

**EN COULISSES**, Teddy Pellerin bénéficie de la bienveillance de grandes figures du Web français, comme le très actif patron du fonds The Family, **Nicolas Colin**, et le fondateur de Free, **Xavier Niel** (tous deux actionnaires très minoritaires de Heetch), et du soutien discret de Bercy, qui, sur ce dossier, s'oppose au ministère de l'Intérieur, historiquement proche du lobby des taxis. Si Heetch bénéficie d'autant de sympathie, c'est peut-être aussi que son fondateur, qui n'est pas un fils de bonne famille, a une personnalité à part dans le milieu de la French Tech. Toujours rieur, ce trentenaire aux éternels sweats à capuche invite régulièrement sa communauté autour de rencontres potaches. La dernière en date ? Un rendez-vous «foot en salle» qui a rassemblé une trentaine de chauffeurs aux frais de l'entreprise (100 euros les 2 heures) au Urban Soccer d'Aubervilliers. Heetch, longtemps hébergé dans un minuscule appartement mansardé, vient juste de changer de siège. Mais l'esprit est resté le même : celui d'une start-up à l'arrache. Loin de l'univers aseptisé de Facebook ou de Google. Ici, pas de bar à salade. Mais des poufs un peu cradingues. «Et un impressionnant dégât des eaux!», s'excuse Mathieu Jacob lors de notre dernier passage fin mars.

Entre deux coups de fil à son avocat, Teddy Pellerin mène des entretiens afin de recruter des développeurs. «A chaque fois, je leur dis qu'on a neuf chances sur dix de mourir, explique le jeune patron. Mais qu'on se battra jusqu'au bout.»

# LES PETITS SECRETS DE YANNICK NOAH BUSINESSMAN

Le joueur de tennis le plus titré de l'Hexagone vient de signer un retour fracassant à la tête de l'équipe de France de Coupe Davis. Personnalité toujours classée parmi les plus populaires, ce faux baba cool est un homme d'affaires avisé.

PAR FRANÇOIS MIGUET

Né le 18 mai 1960, à Sedan

**CARRIÈRE:** vainqueur de Roland-Garros (1983), numéro 3 mondial au classement ATP (1986), capitaine de l'équipe de France de Coupe Davis (1991, 1996 et depuis 2015). Chanteur interprète de dix albums (1991-2004).

# 3

millions d'euros

C'est ce qu'a coûté la demande de Yannick Noah de jouer contre le Canada en Guadeloupe au premier tour de la Coupe Davis. Dix fois le coût normal. L'explication? Il a fallu apporter la terre battue de métropole, construire des courts et puis... les désinstaller.

## DOUCHÉ

Sous la douche avec Yannick? L'idée n'a pas séduit grand monde. La gamme de savons, gels douche et shampoings écolos *Ecoute ta nature!* by Yannick Noah, lancée par Bourjois en 2010, a fait plouf en un temps record.

## FAUSSE NOTE

100 000 exemplaires. C'est le score réalisé par «Combats ordinaires», son dernier album, sorti il y a deux ans. Des ventes qu'envieraient de nombreux artistes. Mais pour Noah, quelle déconvenue! Son précédent opus («Frontières», 2010) s'était vendu cinq fois plus. Et très loin de «Yannick Noah» (2000), à plus de 2 millions d'exemplaires.

## BONNE PRIME

Comme entraîneur de l'équipe de France de Coupe Davis, coach Noah empoche, selon nos informations, une rémunération fixe hebdomadaire de 10 000 euros (compter entre six et huit semaines par année de compétition). Mais à cela s'ajoute une prime généreuse: environ 15% des bénéfices dégagés par la Coupe pour la Fédération française de tennis (FFT). «C'est environ 100 000 euros pour une année, et cela peut aller jusqu'à un million en cas de victoire», précise un fin connaisseur du milieu.



## CHAUSSEURE DE LA DISCORDE

En 2014, Joakim Noah a porté plainte contre Le Coq sportif, accusant la marque de ne pas avoir payé la totalité de son mirobolant contrat (6 millions de dollars) et de lui avoir fourni des «chaussures mal conçues». Malaise. Son père, Yannick, fidèle à l'équipementier depuis plus de trente ans, siège à son conseil d'administration depuis 2007. L'affaire s'est donc réglée à l'amiable.





# TYCOON AU CAMEROUN



Cette résidence peut paraître banale. «C'est pourtant le top de ce qui se fait au Cameroun, pour l'élite locale et la diaspora», nous vante Guillaume Atangana, cousin de Yannick, et son associé pour bâtir à Yaoundé la Cité des cinquantenaires. Un lotissement «construit aux standards européens», où les appartements sont vendus sur plan de 60 000 à... 300 000 euros (soit 250 ans de salaire moyen local). Livraison prévue en 2019.

# PUTSCH

«No comment.» C'est en gros la réponse des huiles du tennis tricolore quand on les interroge sur les conditions de nomination de Yannick Noah à la tête de l'équipe de France de Coupe Davis en septembre 2015. La raison ? Elle ne s'est pas très bien passée. «Arnaud Clément, l'ancien capitaine, avait encore un an de contrat, il a été débarqué un peu précipitamment», explique le journaliste de France Télévisions Lionel Chamoulaud. Selon nos informations, l'ancien capitaine, en procès avec la FFT, n'a pas trouvé très sport que la star ne l'appelle pas pour lui annoncer la nouvelle.

# 30 000

euros C'est ce que Yannick Noah facturait pour un concert en entreprise (comme chez Thermomix, en 2014) avant qu'il ne mette sa carrière de chanteur sur pause cette année. Désormais, selon ses déclarations publiques, il se concentre sur le tennis. Fini les ménages.

# UNE BELLE-FAMILLE EN OR

Dans la famille Noah, je demande la femme. Isabelle Camus, compagne du chanteur-tennisman depuis une dizaine d'années, est une figure du petit monde des producteurs. D'abord parce qu'elle a connu un succès retentissant avec sa série «Un gars, une fille» (1999-2003), qui a révélé Jean Dujardin. Mais aussi parce qu'elle est la fille de l'ancien producteur de Johnny Hallyday, Jean-Claude Camus. Un spécialiste des shows,

exilé en Belgique, que Noah a fréquemment consulté dans sa carrière musicale.



# COURROUX DE LA NOUNOU

La compagne de Noah aux prudhommes ? Elle est convoquée en septembre prochain. «Mais elle ne viendra pas, comme d'habitude», soupire déjà l'ex-nounou du couple, Rabra Bendjebbour. Cela fait trois ans déjà que celle qui gardait leur enfant («24 h/24, pour l'équivalent de 950 euros par mois», dit-elle) la traîne en justice pour rupture abusive de contrat. Elle espère que son affaire, déjà renvoyée trois fois, sera enfin jugée cette année.

# FINI L'EXIL

Son avis d'imposition de 2015, que nous avons pu consulter, l'atteste : Yannick Noah est bien résident fiscal en France. Et c'est le cas depuis 2003, précisait à «VSD» son avocat fiscaliste début février. La question s'est posée parce que, avant cela, l'ancien tennisman

international est passé par la Suisse, Londres et les Etats-Unis. «Pour les tournées, c'était compliqué de trouver des dates, se souvient son ancien manager Jean-Pierre Weiller. Car Yannick devait rester au moins six mois et un jour en dehors de France.»

# ENTRAÎNEMENT COMMANDO

Bienvenue à Sparte ! C'est en tout cas ce qu'ont dû se dire les joueurs de l'équipe de France de Coupe Davis à leur arrivée en Guadeloupe. Pour s'assurer la victoire face aux Canadiens, le boss les a soumis à un traitement de choc. Lever 6 h 30, footing dès 7 heures, abdos, pompes, et tolérance zéro sur les pannes de réveil. «Yannick a mis en place une cagnotte : 100 euros la minute de retard», s'amuse le journaliste de «L'Equipe» Vincent Cognet. Pour le moment, personne n'a payé. Après le boulot, pas question de parler aux médias et interdiction de consulter les infos. Le coach ne veut surtout pas que ses poulains perdent leur concentration. La recette a fait ses preuves. «Elle a permis à la France de remporter la Coupe Davis en 1991 et en 1996», se remémore avec émotion le journaliste sportif Fabrice Abgrall.



# BYE-BYE MANHATTAN

230 Central Park South. Telle était la prestigieuse adresse du duplex de Yannick Noah dans le quartier le plus chic de New York. Trois chambres, un grand salon et surtout «une vue à couper le souffle sur la Grosse Pomme», relate un visiteur des lieux. En février dernier, le bien a été mis en vente pour 8 millions d'euros. Inutile d'appeler l'agence pour faire une offre. Il vient d'être vendu.

# BON POUR LA PUB

Les marques se le sont souvent arraché. Pourquoi ? «Jamais quelqu'un n'a été aussi populaire en France aussi longtemps», observe Jérôme Neveu, fondateur du cabinet Advent. Noah a été premier de son baromètre des personnalités trois années de suite. Le record. Au panthéon des sportifs, seuls Teddy Riner et Tony Parker l'ont dépassé dans le cœur des Français. Mais, aux dires de l'expert, son retour au tennis pourrait bien le rendre à nouveau bankable auprès des annonceurs.

**YANNICK NOAH**  
BUSINESSMAN



➤ **MANAGER AMER**



Jean-Pierre Weiller, qui a perdu en justice face à Yannick Noah, ne décolère pas de ne pas avoir touché davantage sur les ventes de ses disques. «Mon erreur est de n'avoir pas signé de contrat», explique l'ex-manager de la star. Leur rencontre date de 1998. «A l'époque, Noah n'avait connu qu'un succès musical, "Saga Africa", en 1991, et il m'a demandé de l'aider à faire un album», se remémore-t-il. Ce fut l'opus «Yannick Noah», sorti en 2000 et plus grand succès de la star à ce jour.

**PLUS RICHE QUE PAPA**

Depuis qu'il a débuté, en 2007, sa carrière professionnelle de joueur de basket-ball en NBA, Joakim Noah, le pivot vedette des Chicago Bulls, a vu sa rémunération bondir. Pour la saison 2015-2016, elle s'élève à 12 millions d'euros, bonus compris, ce qui fait de lui le joueur français le mieux payé du circuit, devant Tony Parker. A tout juste 31 ans, le basketteur a d'ores et déjà gagné plus d'argent que son père au cours de tout son parcours de sportif et de musicien.

**COPAINS DES BOIS**



Un petit coin de paradis au milieu des Yvelines (78). Noah et les siens ont élu domicile dans la petite ville chic de Feucherolles depuis 2003. Loin de la capitale, il vit à l'année dans ce domaine qui comporte une piscine,

un petit bois et même un lac. «C'est pratique, car sa sœur Nathalie et son beau-frère Patrick Proisy habitent juste à côté», relate un proche. Chouchou des habitants de la ville, il est aussi un habitué de son golf discret.

**LE DUEL**

**LEQUEL VOUS AIDERA À PRENDRE RENDEZ-VOUS CHEZ LE MÉDECIN ?**

Trois mois en moyenne pour décrocher un rendez-vous chez l'ophtalmo, un mois chez un chirurgien-dentiste : les délais d'accès aux spécialistes de la santé sont souvent un casse-tête. Pourtant, 28 millions de consultations seraient annulées par les patients chaque année. Pour profiter de ces opportunités de dernière minute et obtenir ainsi un rendez-vous plus rapidement, des plates-formes Web de réservation se sont développées. Leur nom ? Mondocteur, Doctolib ou encore Rdvmedicaux.

G. G.



**STANISLAS NIOX-CHÂTEAU**  
29 ans, cofondateur et président



**THIBAUT LANTHIER**  
34 ans, cofondateur et P-DG

**SON PARCOURS** Tennisman de haut niveau, il se blesse gravement en 2011. «Dix-huit mois en béquilles à écumer les cabinets médicaux.» A 27 ans, ce diplômé de HEC lance son site Web Doctolib avec deux amis.

Formé chez Unibet, cet HEC de 34 ans, constate fin 2013 que les médecins de ville ne se sont pas convertis au numérique. Il crée Mondocteur.fr. «Une idée venue après un séjour aux Etats-Unis.»

**SON MODÈLE** Son site permet une prise de rendez-vous sans frais avec un médecin dans des délais courts. Côté praticien, il leur fournit un logiciel de réservation à 99 euros par mois. A la clé : moins de secrétariat et 10% d'activité en plus.

Prix, conventionnement : son site de réservation en ligne chez les médecins (ils louent le logiciel maison 106 euros par mois) est plus détaillé que Doctolib. De quoi ramener le taux de consultations non honorés de 15 à 1%.



**SES POSITIONS** Numéro 1 en France, il a déjà équipé 8 000 praticiens avec son logiciel. Son réseau compte plus de spécialistes que son concurrent, ainsi que 200 cliniques privées.

Le numéro 2 français a conquis 4 500 professionnels, essentiellement des médecins de ville, moins les cliniques et les hôpitaux. L'Hexagone est sa priorité.

**SA STRATÉGIE** Il vise 400 000 professionnels d'ici 2020, en France et en Allemagne. Il a levé 23 millions d'euros, auprès de Pierre Kosciusko-Morizet et du fondateur de BlaBlaCar. De quoi doubler ses effectifs (200 salariés) d'ici un an.

Il souhaite équiper 20% des 500 000 professionnels français d'ici fin 2017, grâce au groupe Lagardère, qui a investi 15 millions d'euros. Il a aussi signé un partenariat avec Doctissimo (10 millions d'internautes mensuels).





DS AUTOMOBILES

SPIRIT OF  
AVANT-GARDE

LAISSEZ L'INSPIRATION  
VOUS CONDUIRE

*Nouvelle* **DS 4 OPÉRA BLUE**  
*Édition Limitée*



**440 €/MOIS\***

SANS APPORT - SANS CONDITION  
GARANTIE ET ENTRETIEN 3 ANS INCLUS

Peinture nacrée Bleu Encre - Pavillon bi-ton Blanc Opale  
Projecteurs DS LED Vision - Jantes alliage  
Pack navigation tactile avec DS Connect Box - Caméra de recul

**DS préfère TOTAL**

[DSautomobiles.fr](http://DSautomobiles.fr)

Spirit of avant-garde = L'esprit d'avant-garde.

\* Exemple pour la LLD sur 37 mois et 30 000 km d'une Nouvelle DS 4 PureTech 130 S&S BVM6 Opéra Blue neuve avec options jantes alliage 18" BRISBANE diamantées Noir + roue de secours galette ; soit 37 loyers de 440 €. Contrat de garantie et entretien 36 mois et 30 000 km (au 1<sup>er</sup> des deux termes échu) inclus (valeur : 828 € TTC), conditions générales du contrat disponibles en point de vente. Montants TTC et hors prestations facultatives. Offre non cumulable, valable jusqu'au 30/06/16 réservée aux particuliers, dans la limite des stocks disponibles, dans le réseau Citroën/DS participant, et sous réserve d'acceptation du dossier par CREDIPAR/Citroën Financement, locataire gérant de CLV, SA au capital de 138 517 008 €, n° 317 425 981 RCS Nanterre, 12 avenue André Malraux 92300 Levallois-Perret. CONSOMMATIONS MIXTES ET EMISSIONS DE CO<sub>2</sub> DE NOUVELLE DS 4 : DE 3,7 À 5,9 L/100 KM ET DE 97 À 138 G/KM. Automobiles Citroën RCS Paris 642 050 199

**FABRIQUÉE EN FRANCE**




## David Jamet

### Il veut apprendre à nager à la terre entière

C'est en observant les entraîneurs de Florent Manaudou et de Yannick Agnel crier leurs consignes au bord du bassin pour être entendus sous l'eau que David Jamet a eu l'idée en 2013 de créer Swimbob, le premier professeur de natation électronique. Celui-ci se présente sous la forme d'un petit boîtier avec oreillettes à glisser sous le bonnet. Une fois dans l'eau, il analyse en temps réel tous les mouvements du nageur et corrige, selon le choix présélectionné, le placement de tête, la respiration ou encore la coordination des bras, via des sons sophistiqués. Un véritable petit bijou technologique... à 230 euros tout de même. «Cela m'a pris deux ans et demi de développement et plus de 1 million d'euros d'investissement», justifie David Jamet.

Cet ex-nageur de compétition devenu ingénieur en informatique (il a fait une longue carrière chez Atos) a su convaincre une dizaine de

business angels, dont Geoffroy Roux de Bézieux et Pierre Kosciusko-Morizet. Car ses ambitions sont grandes. Après les fous de nage (les champions Rowdy Gaines, Jim Montgomery ou Alain Bernard ont déjà mordu) et les triathlètes, qu'il séduit en ce moment via une opération de crowdfunding sur le site américain Indiegogo, il s'attaquera au grand public à partir de 2017. Son rêve : apprendre à nager aux 2 milliards de Chinois et d'Indiens encore engoncés dans leurs bouées. «Swimbob peut être configuré pour battre Florent Manaudou comme pour un apprentissage de débutant», se vante David Jamet. Le matheux planche désormais sur un bonnet audio à destination des enfants. Il leur apprendra dès 2 ans les réflexes qui sauvent lors d'une chute en piscine. On allait oublier, ce joujou waterproof peut aussi diffuser de la musique. Ecouter la BO du «Grand Bleu» et se prendre pour un dauphin... 

Sophie Lécluse





## Hugues van Heesewijk et Maxime Lesaulnier

Ils ont créé le Airbnb des villas de luxe

Avec Squarebreak, ces trentenaires proposent les services d'un hôtel (chef à domicile, conciergerie) dans l'appartement ou la villa d'un particulier. Un Airbnb de luxe ? Ils réfutent la formule, car les clients et propriétaires ne sont pas en contact direct. Des intermédiaires locaux se chargent de tout et prennent la moitié des 30% de commission. «A 3 000 euros la semaine avec dix couchages, ces locations intéressent du monde», estime Hugues van Heesewijk, dont l'offre se situe en France, à Marbella et à Marrakech. Accor vient de prendre 49% du capital et d'apporter 3 millions d'euros pour faire passer le chiffre d'affaires de 3 à 8 millions.

## Florian Breton

Il propose le crowdfunding pour agriculteurs

Ses grands-parents étaient viticulteurs. C'est en pensant à eux que ce Catalan de 32 ans a créé Miimosa, le premier site de financement participatif dédié aux agriculteurs. Installation d'un apiculteur, lancement d'une bière locale... L'internaute choisit un projet et le montant de son don (ce n'est pas du prêt). En contrepartie, il reçoit un grand merci, des produits ou une nuit chez l'agriculteur. «Nos contributeurs cherchent cette proximité», explique Florian, fier d'avoir accompagné plus de 200 projets en collectant 1 million d'euros. Une levée de 900 000 euros va lui permettre de passer de 6 à 15 salariés en 2016 pour faire aboutir 700 autres projets.

## Ghislain d'Alançon

Il recueille vos pièces jaunes via carte bancaire

Cet ancien de BNP Paribas s'est associé à Antoine Vaccaro, spécialiste du fundraising, pour créer la Good Transaction, la première opération pièces jaunes par carte bancaire. Petits commerçants et bientôt grandes enseignes proposent à leurs clients via leurs terminaux de paiement de faire un don, souvent de quelques centimes, aux Restos du cœur, à la Croix-Rouge... Chaque microdon est tracé par leur plateforme Heoh, qui permet de suivre les dons accumulés sur l'année. Une prouesse qui a nécessité trois ans de développement et 3,3 millions d'euros de levée de fonds. Tout juste lancée, la Good Transaction vise une collecte de 60 millions d'euros en cinq ans.



## Bertrand de Roquefeuil et Hugues Charmet

Ils offrent des places pour le match

Après les Wonderbox et Smartbox, voici venu la StadiumBox. Sa spécialité : offrir des places pour des événements sportifs plus ou moins convoités. Dans ses coffrets, six disciplines (foot, rugby, basket-ball, handball, tennis, sport auto) au choix du bénéficiaire du cadeau. Après quatre ans d'existence, 2 millions d'euros de chiffre d'affaires et une présence dans 400 points de vente, les fondateurs de 33 ans souhaitent lever 1 à 2 millions d'euros pour remplir les gradins (ils en occupent 1% aujourd'hui) via une campagne média et s'exporter vers l'Espagne, le Portugal ou la Belgique.

## Nicolas Perus

Il déniché le meilleur bar à privatiser

Les bars ont souvent du mal à remplir leurs salles en semaine et à communiquer vers un large public. Et nombreux sont ceux qui cherchent la bodega idéale pour un anniversaire ou un événement professionnel. Nicolas Perus a eu l'idée de mettre ces deux publics en relation dès 2012. Son site, Lesbarrés.com, référence 600 établissements à privatiser. C'est gratuit – on paie juste les consommations selon des formules détaillées sur le site, qui se rémunère au nombre d'invités. Près de 900 000 personnes ont déjà fait la fête grâce à lui et il compte bien augmenter son chiffre d'affaires (400 000 euros en 2015) en dupliquant le concept hors de nos frontières, grâce à une levée de fonds de 1 million d'euros.

## Diane Puppink et Stéphanie Dubrule

Elles habillent vos caissons Ikea

Je voudrais une cuisine pas chère mais personnalisée ! C'est à force d'entendre la même antienne chez leurs clients que ces deux spécialistes en menuiserie sur mesure ont créé Bocklip. Le principe est simple : vous achetez vos caissons de cuisine ou de placard chez Ikea. Bocklip réalise portes, façades de tiroirs et poignées qui s'y adaptent parfaitement, dans un vaste choix de matières et de couleurs. A vous ensuite de monter vos meubles personnalisés. «Ça revient à 7 000 euros environ la cuisine de 16 mètres carrés, contre 30 000 chez les grands cuisinistes», affirment les deux quadras.



Véritable passerelle entre le numérique et l'humain, les objets connectés trouvent des applications concrètes au quotidien. Ils sont un formidable accélérateur de la transformation digitale des entreprises.



**ANNE-SOPHIE  
GODON**

Directrice  
Innovation, Études  
et Veille de  
Malakoff Médéric

## TRANSITION NUMÉRIQUE

# DES OBJETS POUR SE CONNECTER AUX SERVICES DES ENTREPRISES

**P**our beaucoup d'entreprises, l'internet des objets est devenu synonyme de rupture technologique. Voire de révolution. Alors, comme à chaque révolution numérique, on avance les chiffres les plus fous : 38,5 milliards d'objets connectés en 2020 et un marché de 60 milliards d'euros en Europe en 2025. Pourtant, l'IoT (de l'anglais *Internet of Things*) est aujourd'hui une réalité et de multiples secteurs, comme la santé, la distribution ou l'énergie, le mettent déjà en œuvre. Startups et industriels investissent

ce champ du web 3.0 où chaque objet peut se connecter au réseau pour échanger des informations et délivrer de nouveaux services.

« *Dans cet environnement en pleine mutation, il faut s'assurer que l'ensemble des innovations technologiques apportent des solutions réelles au quotidien* », avance Anne-Sophie Godon, directrice Innovation, Études et Veille de Malakoff Médéric. Pour cela, le groupe de protection sociale planche sur les utilisations concrètes de l'IoT. À l'aide d'appareils connectés comme le pèse-personne ou le

tensiomètre, les assurés qui souffrent de surpoids ou d'hypertension peuvent suivre un programme de coaching virtuel et obtenir des conseils personnalisés. Le groupe travaille en parallèle au développement d'un dispositif de prévention intégrant la qualité de l'air en recueillant des données à partir de capteurs connectés. « *Aujourd'hui, un nombre incroyable d'objets connectés trouvent des applications efficaces dans tous les domaines* », soutient Anne-Sophie Godon, citant l'exemple de cette entreprise de transport qui a équipé ses chauffeurs de

### L'internet des objets en chiffres

**10 MDS  
d'euros**

C'est le poids du marché français de l'internet des objets, selon le cabinet PAC. Avec un taux de croissance annuel moyen de plus de 15%, il devrait doubler d'ici à 2019.

**285 %**

C'est le taux de croissance du nombre d'objets connectés dans le monde prévu à l'horizon 2020 par Juniper research.

**90 %**

des revenus issus des services créés pour l'IoT seront générés par les entreprises et non par les particuliers, estime le cabinet Deloitte.

**80 %**

des personnes interrogées déclarent que « l'internet des objets doit avant tout servir à développer des services de proximité », selon une étude Opinion Way pour Docapost.





En partenariat avec **LA POSTE**  
SOLUTIONS BUSINESS

## Le Hub numérique

**Le Hub numérique de La Poste est une plateforme universelle de gestion des données qui associe des objets connectés à de nouveaux services numériques et humains de proximité.**

### 1/ Accompagnateur de démarches innovantes.

Epaulées par un écosystème de partenaires, des équipes d'innovation dédiées aident les entreprises à identifier les usages autour des objets connectés.

### 2/ Agrégateur universel et neutre.

Le Hub numérique permet de connecter et de mutualiser tous les types d'objets et de services, quelles que soient la marque et la technologie choisies.



### 3/ Tiers de confiance.

La Poste garantit la sécurisation et la confidentialité des données. L'utilisateur garde la maîtrise de ses données et choisit les tiers avec qui il souhaite les partager.

Pour en savoir plus sur les solutions de La Poste:



montres connectées afin de les alerter des risques de somnolence au volant. Autre secteur, même approche. Grâce à des capteurs installés dans les compteurs ou les tuyauteries d'eau chaude des bâtiments de ses abonnés, Engie Cofely peut ajuster en temps réel son offre énergétique. Pour les entreprises clientes, c'est la garantie d'une meilleure gestion de leurs dépenses. De son côté, Legrand a lancé un programme baptisé Eliot pour soutenir son offre connectée. Au menu, prises murales, blocs d'éclairage et autres régulateurs connectés qui indiquent les consommations d'énergie ou mesurent les signes d'activité dans la maison. Convaincu que l'IoT va très vite devenir un standard, le géant de l'équipement électrique a déjà généré en 2014 plus de 200 millions d'euros de chiffre d'affaires grâce aux objets connectés. Atol a intégré dans la monture de ses lunettes Téou un capteur de proximité qui interagit avec un smartphone en émettant un signal lumineux ou une vibration quand on les cherche. Le déploiement de l'IoT trouve aussi des applications très concrètes dans le commerce de proximité. Selon le cabinet Accenture, *« les distributeurs peuvent offrir de nouveaux*

*services, redéfinir l'expérience consommateur et ouvrir à de nouveaux marchés »*. De l'étagère connectée qui détecte un besoin de réassort aux capteurs qui indiquent la date de péremption des biens ou qui ajustent les prix selon la demande, les applications sont pléthoriques. Chez Darty, le consommateur qui a souscrit à l'abonnement ad hoc appuie sur un bouton connecté en wi-fi et un conseiller l'assiste en ligne. En apportant grâce à ces objets intelligents des services de plus en plus personnalisés à leurs clients, les marques apprennent à mieux les connaître et gardent une relation toujours plus directe avec eux. *« La tendance est à la personnalisation des services pour les utilisateurs »*, rappelle Muriel Barnéoud. À l'initiative du Hub numérique du Groupe La Poste, le PDG de Docapost (lire l'encadré) estime que l'on va atteindre une phase de saturation, tant les objets connectés sont nombreux. *« Pour éviter ce risque, il faut privilégier les solutions globales de pilotage d'objets et de services connectés, tout en garantissant la maîtrise des données par l'utilisateur. »* Ou comment passer de l'internet des objets à l'internet des services. ●

## DE L'INTERNET DES OBJETS À L'INTERNET DES SERVICES

« L'internet des objets (IoT) impacte déjà de nombreux secteurs d'activité. Nous avons la conviction qu'il peut permettre à tous types d'entreprises, même les plus verticalisées, d'élargir leur champ d'action. Le Groupe La Poste, à travers sa filiale Docapost, a ainsi développé diverses plateformes collaboratives pour accompagner les entreprises dans cette révolution, dont son Hub numérique. Cette plateforme universelle et neutre permet d'interconnecter et de piloter des données issues de multiples objets "intelligents", de les associer à des services humains de proximité et de développer ainsi de nouveaux usages. Ouverte depuis janvier 2015 à tous les acteurs de l'écosystème IoT, elle rassemble à ce jour plus d'une quinzaine de startups et grands groupes industriels d'univers aussi variés que la santé, l'assurance, l'équipement ou l'énergie (programme French IoT). Compatibles avec toutes les normes technologiques existantes, les solutions IoT de Docapost permettent le développement de services conciliant rapidité et robustesse d'exécution. En toute confiance. Car Docapost garantit un stockage des données dans un espace ultra-sécurisé hébergé en France et agréé par les certifications les plus sûres du marché. »



**MURIEL BARNÉOUD**

Président Directeur Général de Docapost, Groupe La Poste

**EXCLUSIVITÉ**

Comme cette robe de mariée estivale à 150 euros, 95% des modèles sont dessinés exclusivement pour La Redoute.

**TENDANCES**

Les collections temporaires boostent les ventes. Une blogueuse déco en vue a dessiné ce lampadaire à pied de marbre à 190 euros.

**MARQUES**

Des griffes extérieures, comme Nike, sont vendues sur la Marketplace. La Redoute a cessé de produire des articles de sport.



# L'INCROYABLE RÉSURRECTION DE LA REDOUTE

Après avoir été au bord de la faillite, le roi du catalogue est en passe de réussir son virage numérique. Un cas d'école !



# CHOIX

Point fort historique du vendeur par correspondance, la lingerie se décline en trois marques propres, plus ou moins premium.

# ASIE



Les meubles sont fabriqués en Chine et se divisent en trois univers : patrimonial, contemporain et «Boho», d'influence exotique.

# DESIGN

Un best-seller, la table basse Jimi, au style scandinave, a elle aussi été dessinée à Roubaix.

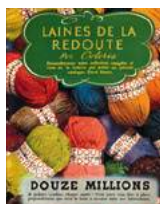


## UNE MUTATION RADICALE POUR PASSER DE LA VPC À INTERNET

AVANT	2 gros catalogues par an	 58% des ventes sur le Web en 2009	1 jour et demi pour traiter une commande	Généraliste de la vente par correspondance	3 400 salariés en 2013
APRÈS	11 catalogues thématiques	 90% des ventes sur le Web en 2016	2 heures pour cette opération fin 2016	Spécialiste de la mode et de la maison	1 200 postes supprimés d'ici à 2017

### 179 ANS DE COMMERCE À DISTANCE

➔ **1837** Joseph Pollet fonde une filature de laine rue de la Redoute, à Roubaix.



➔ **1928** Naissance du premier catalogue, de 16 pages, centré sur le tricot.

➔ **1964** Leader de la vente par correspondance, la société compte 50 000 références. Elle entre en Bourse.

➔ **1992** François Pinault rachète Printemps SA, qui détient 54% de La Redoute.

➔ **1994** La Redoute lance son site Internet... la même année qu'un certain Amazon.

➔ **2014** Kering (ex-PPR) vend l'entreprise pour 1 euro symbolique à Nathalie Balla, Eric Courteille et aux salariés.



empête dans le Marais ! En ce dimanche d'avril, les Parisiens se pressent rue du Trésor pour visiter une nouvelle enseigne de déco, qui détonne en plein boboland : La Redoute Intérieurs. Dans l'impeccable décor blanc et boisé de cette ancienne galerie d'art, on trouve ici un lampadaire design pour 189 euros, là un canapé de velours bleu à 839 euros, et dans l'entrée, une table basse scandinave à 99 euros. «On a fait un excellent chiffre à l'ouverture, un monde fou !», s'emballe Sandrine Guichard, qui dirige l'activité maison de l'enseigne.

**LES CURIEUX SE BOUSCULENT**, surtout dans la vraie boutique de La Redoute : son site Internet. Car la vénérable dame du Nord, dont le plantureux catalogue a trôné dans tous les salons de France, est en passe de réussir sa mutation numérique. «On ne pouvait pas se résoudre à la voir dépecée», plaide à Roubaix Nathalie Balla, qui a repris la maison avec son collègue Eric Courteille il y a vingt mois. Le sauvetage mené par ces deux anciens cadres dirigeants a été radical et douloureux : 1 200 postes supprimés sur 3 400. Et l'enseigne, au milieu du gué, est encore en perte : 40 millions d'euros sur 750 de chiffre d'affaires l'an dernier. Mais les voyants sont bien orientés : le retour à l'équilibre est attendu pour 2017. Le nombre de clients repart à la hausse depuis fin 2015 (jusqu'à +25% en février), tout comme le chiffre d'affaires. Ce n'était pas arrivé depuis des lustres...

Après une quasi-banqueroute, ce retournement mérite d'être observé à la loupe. La Redoute a beau avoir ouvert un site Internet dès 1994, elle

a été fortement secouée par l'arrivée des Vente-privée, Showroomprive ou Sarenza dans la mode, et par Amazon pour tout le reste. Même choc pour le voisin nordiste Les 3 Suisses, qui, faute d'avoir pu se convertir à l'e-commerce, est, lui, à vendre. «Ce qui est compliqué pour eux, c'est qu'ils ont dû tout repenser, ils ne partent pas de zéro», note Emery Jacquillat, le repreneur de la Camif. Pendant longtemps, le groupe Pinault-Printemps-Redoute (PPR, rebaptisé depuis Kering) a porté l'enseigne à bout de bras, épongeant 300 millions d'euros de pertes sur les cinq dernières années. Recentré sur l'univers du luxe, il n'avait qu'une idée en tête, se débarrasser de ce boulet. Il l'a fait, reconnaissons-le, proprement, en cédant l'affaire aux cadres dirigeants et aux salariés (lire ci-dessous) avec un gros chèque pour restructurer.



### Un gros chèque pour la relance

Plutôt qu'à des fonds étrangers, le groupe Kering (ex-PPR) a préféré céder pour 1 euro symbolique la société à un duo de repreneurs bien connus des salariés. Nathalie Balla dirigeait déjà La Redoute depuis 2009. Quant à Eric Courteille, il gérait Redcats, sa société mère. Tous deux détiennent désormais 51% de «la nouvelle R», comme ils la nomment.

La première décision radicale de Nathalie Balla et Eric Courteille a été de recentrer La Redoute sur deux points forts : la mode femme et enfant, et la déco, dont le linge de maison. Face aux «pure players» d'Internet, on ne peut pas tout faire. Exit donc les articles de sport, la beauté, les jouets ou l'électroménager, désormais relégués à la Marketplace, plate-forme ouverte aux marques indépendantes, moyennant commission. «Notre force, ce sont les produits dessinés par nous, et fabriqués pour nous, qui nous rendent uniques, et sur lesquels les marges sont les meilleures», appuie Nathalie Balla.

**LA REDOUTE A PAR LA SUITE** dû s'adapter au phénomène de la «fast fashion» en augmentant sérieusement la cadence des collections.

«La vie de toute l'entreprise était auparavant rythmée par les deux catalogues annuels, de 1 300 pages, qui figeaient les modèles pour six mois», rappelle Amélie Poisson, directrice marketing. Un autre temps. La Redoute produit désormais dix collections par an et presque autant de petits catalogues, plus ciblés. Et plus tendance... «Notre levier commercial doit devenir la nouveauté, plutôt que la démarque, résume Philippe Berlan, le directeur commercial. On veut garder notre rapport qualité-prix, mais mettre l'accent sur la mode, à

Les salariés et 50 cadres dirigeants se partagent les 49% restants. «Tous ceux qui le souhaitent ont pu investir un ticket de 170 euros, bloqué huit ans», détaille Louis Marcy, délégué CFE-CGC. Kering a surtout financé le plan de départ de 1200 salariés sur 3400 et les investissements nécessaires à la modernisation. Soit près de 500 millions d'euros.



DISCOVERY SPORT

# L'AVENTURE ? C'EST DANS NOTRE ADN.

landrover.fr



ABOVE & BEYOND



## À PARTIR DE 399 € PAR MOIS SANS APPORT <sup>(1)</sup>

Entretien et garantie inclus

Location longue durée sur 37 mois et 30 000 kilomètres maximum.

Découvrez notre SUV compact le plus polyvalent. Ses technologies intelligentes, incluant le système Terrain Response, font du Discovery Sport le véhicule idéal pour explorer les grands espaces. Son généreux volume de rangement de 1 698 litres et son ingénieux système de sièges 5+2 garantissent quant à eux votre plus grand confort.

ABOVE & BEYOND : Franchir de nouveaux horizons.

<sup>(1)</sup> Exemple pour un Discovery Sport Mark I eD4 150ch e-Capability Pure au tarif constructeur recommandé du 15/09/2015, en location longue durée sur 37 mois et 30 000 km maximum, soit **37 loyers mensuels de 399 €** incluant les prestations entretien et garantie. Offre non cumulable valable du **1<sup>er</sup> au 30 avril 2016** et réservée aux particuliers dans le réseau Land Rover participant. Sous réserve d'acceptation de votre dossier par Land Rover Financial Services, nom commercial de FCA Fleet Services France, SAS au capital de 3 000 000 € - 6 rue Nicolas Copernic ZA Trappes-Elancourt 78190 Trappes - 413 360 181 RCS Versailles. Courtier en assurance enregistré à l'ORIAS n. 08045147 ([www.orias.fr](http://www.orias.fr)). La prestation d'assistance est garantie et mise en œuvre par Europ Assistance, entreprise régie par le code des assurances.

Modèle présenté : Discovery Sport TD4 150 BVM - HSE Luxury avec options : **860 € / mois sans apport.**

Consommation mixte Norme CE 1999/94 (L/100 km) : de 4,7 à 8,3 - CO<sub>2</sub> (g/km) : de 123 à 197.

Land Rover France. Siren 509 016 804 RCS Nanterre.

## STYLISTES OU MAGASINIERES ONT DÛ S'ADAPTER AU WEB

la française.» 80% des vêtements écoulés sont sous marque propre. Fini les culottes de grand-mère et les pulls informes ! A l'étage du bureau de style, au siège de Roubaix, les murs sont saturés de jeans et de tissus bigarrés. En plus des meilleures ventes, les indétrônables basiques R Essentiel (chemisier blanc à 20 euros), les lignes Mademoiselle R et Soft Grey visent les «filles poétiques» et les «femmes bohèmes rock». Ces jeunes clientes, qui restent à conquérir, sont aguichées jusque dans des spots de pub télé courts et flashys.

**AU BUREAU DE STYLE**, les modélistes qui ont trente ans de maison cohabitent désormais avec de jeunes graphistes et stylistes freelance : une révolution. Pas question de perdre le rythme. Après la saison automne-hiver 2016, que la Redoute imagine «aristo-dark», l'équipe planche déjà sur l'été 2017. Mais elle est aussi capable de dessiner des tee-shirts en urgence pour répondre à la demande et de les sortir en sept semaines. Quitte à faire appel à des fabricants turcs ou tunisiens, plus réactifs que ses habituels fabricants chinois et indiens.

Du côté des meubles aussi, c'est le grand coup de jeune. La Redoute tire la moitié de son chiffre d'affaires en France de la déco, secteur où les marges sont plus solides, au-dessus de 40%. Son créneau : le mobilier design de milieu de gamme, plus cher qu'Ikea, mais plus qualitatif. Ses lignes La Redoute Intérieurs et, en version plus haut de gamme, AM PM, sont là aussi pensées à Roubaix et produites en Chine ou en Inde, avec un cahier des charges subtil. «Nos canapés doivent avoir l'air très confortables, car les clients choisissent sur un visuel», détaille Laurent Pichaud, jeune designer, devant ses crayonnés. Son fauteuil vintage Frédo à 430 euros, par exemple, a dû subir une dizaine de liftings et de tests avant le dessin final : «On a préféré des accoudoirs rembourrés plutôt qu'en bois, des pieds et un dossier démontables pour le transport.» Résultat : les meubles vendus sur Internet affichent un taux de retour de seulement 4%. Autre relais de croissance

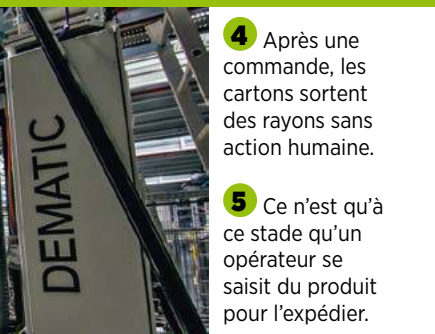
### DANS LE NOUVEL ENTREPÔT 2 HEURES CHRONO DU CLIC AU CAMION



**1** La capacité de stockage est de 500 000 cartons sur 10 mètres de haut.

**2** Cette zone est interdite aux opérateurs. Un robot y circule à 30 km/h.

**3** Cet ascenseur automatisé charge les cartons avec une précision millimétrée.



**4** Après une commande, les cartons sortent des rayons sans action humaine.

**5** Ce n'est qu'à ce stade qu'un opérateur se saisit du produit pour l'expédier.



prometteur, on l'a vu, les boutiques et corners en dur, qui pourraient bien s'installer à Lyon ou à Bordeaux.

**RESTE QUE POUR APPÂTER** le chaland en ligne, le vepéciste a encore de grosses marges d'amélioration. D'abord, il doit revoir toute son architecture informatique, faite de couches de logiciels obsolètes. Une transition difficile... Mais peu à peu, les codes obligatoires de l'e-commerce s'installent, comme l'identification des visiteurs. «On a en page d'accueil des suggestions d'achat personnalisées en fonction des goûts de chaque internaute», vante Amélie Poisson. Ces outils de recommandation ne suscitent pour l'instant que 15% du chiffre d'affaires, contre 35% chez Amazon, le meilleur à ce jeu. Sur mobile, l'accélération est là : 40% du trafic provient déjà des smartphones, pour 30% des achats. Quant à la nouvelle application, elle inclut une maligne option «météo». «Si je me géolocalise en juin à Biarritz, un push me proposera des maillots de bain», sourit la marketeuse. Invisible aux yeux des clients, la révolution la plus spectaculaire a lieu en bout de chaîne. La logistique de

La Redoute s'apprête à subir une «amazonisation» brutale. L'entrepôt de La Martinoire, à Wattrelos, était resté dans son jus depuis trente ans. «Il fallait 2 500 personnes en tout pour le faire tourner, et un jour et demi en moyenne pour préparer les commandes, rassemblées dans des wagonnets», se remémore Jean-Luc Quint, délégué CFDT. En septembre prochain, à quelques centaines de mètres de là, le gigantesque bâtiment Quai 30 permettra de préparer une commande en deux heures, du clic du client au départ du camion... Un bijou d'automatisation (lire ci-dessus). «Il suffira de trois manipulations par produit, contre quatorze aujourd'hui», se félicite Patrice Fitzner, le directeur logistique. Revers de la médaille : seuls 550 employés y travailleront, et certains devront y rester le soir jusqu'à 21 h 30, point qui fait l'objet d'après négociations avec la direction. Mais ce site à 50 millions d'euros, unique en Europe, permettra à tout client qui commande avant 20 heures de recevoir son fameux sac plastifié blanc dès le lendemain. Et Patrice Fitzner de rêver à voix haute : «On pourra un jour imaginer une livraison le jour même de la commande...»

↓ VISITE EN VIDÉO

de cet entrepôt révolutionnaire  
Scannez ce code avec l'appli mobile Capital.fr, ongle Magazine enrichi.







# Goodyear Eagle F1

## L'innovation vous transporte



Découvrez le **nouveau** pneu  
Ultra Hautes Performances de Goodyear.

Véritable concentré de nouvelles technologies,  
l'**Eagle F1 Asymmetric 3** est conçu pour vous apporter  
confort et sérénité.

Rendez-vous sur [www.goodyear.fr](http://www.goodyear.fr) pour plus d'informations

Goodyear Dunlop Tires France  
SA au capital de 55 970 040€  
RCS Nanterre 330 139 403  
8 rue Lionel Terray 92500 Rueil Malmaison

**GOODYEAR**

MADE TO FEEL GOOD.\*

\*Conçu pour votre bien-être.





**bpifrance**  
**inno**  
**generation**

**ENTREPRENEURS,**  
INSCRIVEZ-VOUS AU PLUS GRAND  
**RASSEMBLEMENT**  
BUSINESS DE FRANCE

**25 & 26 MAI**

AccorHotels Arena Paris



Intervenants, thématiques  
et inscription sur  
**[www.bpifrance.fr/  
innogeneration](http://www.bpifrance.fr/innogeneration)**

**Capital**

**bpifrance**  
SERVIR L'AVENIR



# A380 Les passagers l'adorent, pas les compagnies

Le superjumbo a 11 ans, mais n'a toujours pas convaincu. Difficile à remplir sur de nombreuses lignes, compliqué à affréter, c'est le caillou dans la chaussure d'Airbus.

PRÉVISIONS  
**45**  
avions produits  
par an

RÉALISÉ  
**27**  
avions  
en 2015

## QUELLE STRATÉGIE AIRBUS VA-T-IL PRIVILÉGIER ?

### SCÉNARIO ①

Développer un nouveau moteur plus économe

### SCÉNARIO ②

Réaménager l'avion pour charger plus de passagers

### SCÉNARIO ③

Abandonner définitivement le programme A380

## ➔ AIRBUS A CHOISI LE SCÉNARIO

2



**Le marché est plus étroit que ce que l'on croyait, mais l'A380 reste la meilleure réponse à la hausse du trafic**

Fabrice Brégier, P-DG d'Airbus

**C**onstantin Ryjenkov ressemble à un agent immobilier qui ferait visiter un appartement témoin. Sa mission à lui : vendre un impressionnant duplex, près de Toulouse. 550 mètres carrés au sol, dont 420 aménageables. Cette réplique en taille réelle de l'A380, en suspension dans un immense hangar vitré, sert à Airbus de showroom pour vanter son très gros-porteur. Dans l'entrée, un large escalier constellé d'étoiles en LED, «où deux personnes avec des valises peuvent se croiser facilement», précise-t-il. A l'avant du pont supérieur, un luxueux spa-douche. A côté, des fauteuils de première, convertibles en lits douillet.

«**CHAQUE COMPAGNIE** peut customiser sa cabine entièrement», résume le VRP. Il lui reste à dévoiler son ultime argument de vente, au fond de l'avion. On y trouve trois sièges de Boeing 777, tassés contre une fausse paroi reproduisant la carlingue, moins large, de l'avion concurrent. «Asseyez-vous ! On est quand même moins bien, non ?» Airbus devra trouver d'autres arguments pour convaincre. Car son duplex des airs s'avère difficile à vendre, malgré son aura. Il est reconnaissable entre mille, avec sa silhouette trapue, à l'envergure inégale. «Les gens adorent l'A380 en tant que passagers, mais pas les

compagnies», regrettait récemment son P-DG, Fabrice Brégier. Alors que l'avionneur européen connaît un succès époustoufflant avec son A320 Neo ou son A350, son super-jumbo n'a enregistré que 319 commandes depuis son lancement il y a onze ans, sur un marché estimé au départ à 1200 avions. Son site d'assemblage de Toulouse tourne à 27 unités par an, pour une capacité de 45. En 2014 et 2015, seules deux unités ont été vendues, au point que certains ont évoqué la possibilité, pure et simple, de l'abandon de ce programme à 15 milliards d'euros, alourdi par de multiples aléas techniques. Le contrat de 12 avions signé par IranAir (inclus dans un mégadeal), en février dernier, pourrait relancer la dynamique. Mais Airbus doit encore faire la démonstration que son engin hors norme sera pertinent pour les compagnies dans les vingt années à venir.

«L'A380 a été lancé trop tôt, peut-être dix ans avant l'heure, a coutume de dire Fabrice Brégier. Le marché n'est pas encore complètement là.» Flash-back. Ce projet de titan a été initié au milieu des années 1990, en plein boom du trafic aérien : Airbus anticipait à l'époque son doublement tous les quinze ans. A la même période, le coût du kérosène flambait. L'avionneur a parié sur ce quadriréacteur, d'une capacité annoncée de plus de 600 passagers. Soit davantage que le 747 de Boeing, qui régnait depuis

1969 sur le marché du gros-porteur. A Toulouse, la vision était celle d'un marché basé sur des «megacities», des villes de plus de 10 millions d'habitants, aux aéroports saturés, où les A380 feraient merveille. Un client providentiel, Emirates – 142 commandes à lui seul – adhéra sans réserve à cette vision de hub. «Nous sommes idéalement placés à Dubaï, on fait du long-courrier sur du long-courrier», explique Thierry Aucoc, le directeur commercial Europe. Comprendre : un A380 décolle de Paris, se pose aux Emirats, et déverse sa «cargaison» de passagers qui repartiront vers Bangkok, Singapour ou l'Australie, toujours en A380. Et dans ces conditions idéales, ça marche : ses vols affichent 80% de taux de remplissage.

**MAIS POUR LE RESTE** du marché aérien, la prophétie tarde à se réaliser. «Les aéroports se sont multipliés, les points de saturation ne sont pas aussi élevés que prévu, même si le trafic croît plus vite que la capacité aéroportuaire», reconnaît Didier Nasarre, vice-président d'Airbus chargé de vendre l'avion. Des terminaux flambant neufs vont encore jaillir un peu partout, de Mexico aux capitales régionales de Chine. De quoi réduire la pertinence de l'A380. Air France, qui



**Que 182 avions livrés depuis 2007...**

... sur les 319 commandés. Le gros des commandes (ci-contre, une partie d'entre elles) a été signé au lancement du programme avec de forts rabais.







**23 sièges de plus**



**14 sièges de plus**

l'affrète déjà pour New York, Hong Kong, et même Abidjan ou Miami, semble atteindre les limites des destinations pour lesquelles elle peut remplir une telle jauge. La compagnie bleu-blanc-rouge avait une option pour 12 appareils, «mais nous avons décidé d'arrêter nos livraisons à 10, ce qui est la taille de flotte idéale pour notre réseau actuel, et pour les années à venir», confie Nicolas Bertrand, directeur adjoint de la flotte. D'autant que tous les aéroports ne peuvent pas accueillir ce géant. Pour un chargement optimal des passagers, l'A380 requiert un pont de chargement en haut pour les clients premium, et un ou deux en bas, ce qui ne s'improvise pas. «Comme il ne va pas partout, en cas de crise géopolitique ou

économique, il n'est pas facile de le redéployer rapidement sur une destination nouvelle», déplore Nicolas Bertrand, d'Air France.

Techniquement, plusieurs autres points ont échaudé les clients. Des microfissures apparues au niveau des ailes, ainsi que des problèmes de vibration des portes, en cours de règlement, ont entraîné retards et surcoûts. Surtout, avec ses quatre imposants moteurs, au lieu de deux, l'A380 engendre des frais de maintenance importants, voire dissuasifs. Cela a poussé Airbus à développer une offre de «pack maintenance», «comme pour les voitures», sourit Didier Nasarre, incluant avec l'avion la formation des mécanos, les outils spécifiques. Singapore Airlines y a récemment souscrit pour ses 19 unités. Surtout, Airbus compte sur cette option pour séduire les petites compagnies, intéressées par deux ou trois avions seulement, mais rebutées par le montant des investissements. La bête se vendrait aujourd'hui autour de 250 millions d'euros.

Est-ce qu'une nouvelle version de l'A380 pourrait le relancer? Airbus a coutume de rénover ses avions en version Neo, avec moteur plus performant. Emirates ne fait pas



**A**irbus propose aux compagnies des aménagements avec davantage de sièges. A la clé: une meilleure rentabilité par vol. Une version à 11 sièges de front en classe éco, contre 10 aujourd'hui, permet d'ajouter 23 passagers. Seul hic: le siège central de la rangée de cinq, surnommé «double excuse me seat», oblige à s'excuser deux fois pour aller aux toilettes. L'escalier du fond, en colimaçon, peut être redessiné en U. Gain: 14 sièges.

le rappelle Thierry Aucoc: «On croit à fond à l'A380, et on veut qu'il reste performant, encore moins bruyant, moins polluant.» Mais Airbus repousse l'échéance, pointant le coût exorbitant du développement des nouveaux réacteurs, estimé à 3 milliards de dollars. «On pense que l'avion est trop jeune pour avoir sa version Neo, assume Didier Nasarre. Avant de remotoriser cet avion, il faut un solide business plan.» Parfois évoqué pour un horizon 2023, ce nouveau modèle pourrait donc se faire désirer...

**POUR RELANCER** la machine, Airbus prône donc l'optimisation de l'aménagement interne de l'avion, afin de doper la recette par vol, et donc la rentabilité. Certes, les compagnies du Golfe ont fait de l'A380 un avion de luxe, à l'image de la «résidence» d'Etihad, une suite de trois pièces à 20 000 euros le billet. Mais Airbus croit plus que jamais au voyage de masse. N'était-il pas prévu au départ de pouvoir accueillir jusqu'à 800 passagers en version tout éco? Une option un temps envisagée par Air Austral, qui a depuis annulé ses deux commandes.

Pour réaliser des cabines à très, très haute densité, les idées ne manquent pas. L'escalier en colimaçon du fond de l'avion, redessiné en U, fait gagner 14 sièges. Sur le pont supérieur, la suppression des compartiments de rangement latéraux permet d'orienter les sièges business vers les hublots, rangés en arêtes de poisson, ce qui permet d'en ajouter 10. «Soit 6 millions de dollars de revenus annuels en plus par appareil pour les compagnies», souligne Didier Nasarre. On envisage aussi de faire des rangées de cinq sièges et non plus de quatre. Même le carré réservé au repos des hôtesses et des stewards, situé derrière le cockpit, peut être relogé dans la soute, et ainsi libérer de la place pour 5 sièges premium. L'avenir du palace volant s'écrit peut-être façon charter.



PHOTOS: SP. ANDY RAIN/EPA/MAXPPP - INFOGRAPHIE CAPITAL



Dans l'usine de Gien (45), ces bobines géantes de 2 tonnes attendent d'être découpées en plus de 30 000 rouleaux de papier toilette.

**27 ROULEAUX 2 000 MÈTRES**

de papier toilette Lotus sont vendus chaque seconde en France.

par minute, c'est le rythme de production des rouleaux de papier hygiénique.

**2 MILLIONS**

de rouleaux de papier toilette et d'essuie-tout sont fabriqués chaque jour à Gien.

**4 MILLIARDS**

de mouchoirs en papier Lotus sont écoulés chaque année dans l'Hexagone.



# LOTUS

## LE ROULEAU COMPRESSEUR DU PAPIER TOILETTE

Cette marque française est l'archileader d'un business que l'on imagine basique. Erreur, l'innovation se niche aussi dans les petits coins.

**L**a vision est un peu écrasante. Des dizaines d'énormes rouleaux de papier toilette, d'un format qui ne pourrait convenir qu'à un géant, sont alignées comme à la parade. Il s'agit des «bobines mères» de papier cellulosique, un mélange d'eau et de fibres de bois pressé, séché et enroulé, tout juste sorties des tonitrueuses machines à papier de l'usine du suédois SCA (Svenska Cellulosa Aktiebolaget), à côté de Gien (Loiret). Ces impressionnants cylindres de 2 tonnes vont ensuite être découpés à un format convenant au commun des mortels, comme papier toilette Lotus ou Moltonel et comme essuie-tout Okay. Dans l'atelier de conditionnement, les sept lignes de production tournent sans discontinuer, week-end compris, crachant quotidiennement près de 2 millions de rouleaux de PQ, ainsi que 7 millions de mouchoirs. «Plus de 130 poids lourds partent d'ici chaque jour, affirme fièrement Alberto Meloni, le directeur de l'usine. Nous livrons toutes les grandes surfaces de la moitié

ouest de la France.» Si ses produits sont réputés pour leur douceur, côté business, Lotus a plutôt des allures de rouleau compresseur. La marque, qui fête ses 50 ans, tient fermement sa place au sommet des rayons. Elle contrôle ainsi 37% du marché du papier toilette (dont 10% avec Moltonel), alors que le concurrent Trèfle culmine à 5%. Lotus figure également en haut du podium dans la catégorie des mouchoirs, avec 24% des parts, devant Kleenex (18%), tandis que sa marque sœur Okay rafle 30% des ventes d'essuie-tout, laissant l'historique Sopaliv voter dans son coin (2%).

**SON PROPRIÉTAIRE** depuis 2011, le scandinave SCA, est numéro 1 européen du papier hygiénique, avec 12,4 milliards d'euros de chiffre d'affaires, dont 1 milliard réalisé en France, avec 1 500 salariés. Car ce gargantua détient aussi les marques Demak' Up (démaquillant), Nana (hygiène féminine), Tena (incontinence) et Tork pour les clients professionnels. Et ce business affiche une confortable rentabilité de 6,5%. A la Bourse de Stockholm, on adore :

en seulement quatre ans, la valeur de SCA a gagné 80%, pour atteindre 18 milliards d'euros !

«En rachetant Lotus, SCA a mis la main sur une des rares marques qui, comme Blédina ou Nescafé, a vraiment contribué à changer la vie des Français», souligne Olivier Dauvers, expert de la grande distribution. C'est Ferdinand Béghin, leader français du sucre qui possédait aussi une usine d'emballages en Alsace, qui l'a fondée en 1966. En s'inspirant des produits existant sur le marché américain, ce visionnaire a d'abord lancé les premiers mouchoirs en papier jetables puis, dans la foulée, du papier toilette à base de papier cellulosique, plus épais et confortable que le traditionnel papier de soie marron... et que le papier journal dont l'usage était encore très répandu. «On ne s'en rend pas forcément compte aujourd'hui, mais proposer un papier toilette agréable au toucher et non pas rugueux était carrément révolutionnaire à l'époque», rappelle Véronique Blot, responsable marketing de Lotus. Depuis, la marque a changé trois fois d'actionnaire, ➔



## LA PUB VISE LES MAMANS, QUI ACHÈTENT LE PAPIER DU FOYER DANS 80% DES CAS

➔ mais n'a jamais eu à subir de délocalisation. Un produit aussi volumineux avec une faible valeur unitaire doit être fabriqué à proximité de son marché. Tant mieux.

Outre l'idée de promettre au plus grand nombre du confort là où on ne l'imaginait peut-être pas, Lotus a aussi réussi un tour de force en matière de communication : mettre le public à l'aise et même de bonne humeur avec ses pubs décalées pour le papier toilette. «Ce n'est pas évident, car il est toujours tabou d'en parler, constate, très sport, Joao Lopes, directeur du marketing chez le concurrent Renova. Lotus s'en est sorti en faisant oublier son usage final.» Les spots télé de la marque française – les premiers au monde pour ce genre d'articles au début des années 1970 – ont ainsi longtemps mis en scène, sur un ton léger, de charmants bambins, un peu gaffeurs (le plus célèbre traverse l'appartement en tirant un rouleau...) ou placés dans des situations normalement vécues par des adultes (réunion de travail, amourette de bureau...).

Très bien vu pour taper dans l'œil des mères de famille, qui sont prescriptrices dans 80% des cas du choix du papier toilette dans les foyers. Mais, depuis le milieu des années 2000, Lotus tente de séduire une clientèle plus jeune en faisant intervenir des personnages inattendus : une jeune mariée, un karatéka... qui profitent d'un moment de solitude aux toilettes pour se lancer dans une utilisation incongrue du rouleau. Selon nos informations, le budget média (y compris celui des essuie-tout Okay), pour l'essentiel consacré à la télévision, serait de l'ordre de 15 millions d'euros, de loin le plus important du secteur. La communication en ligne, elle, reste marginale, mais encore une fois astucieuse. La marque pousse, par

exemple, ses acheteurs à réaliser de petites vidéos, où ils peuvent raconter les joies de leurs «pauses Lotus». Dans les hyper et supermarchés, par contre, le ton est moins amical. Lotus participe clairement à la guerre des prix en multipliant les promotions tout au long de l'année. «Ses produits sont en moyenne aux alentours de 30 centimes le rouleau pour un deux-feuilles classique, soit 30 à 40% plus cher que les MDD, commente l'acheteur spécialisé d'une grande chaîne. Pour compenser, il propose des packagings de plus en plus gros, du genre 16 dont 4 gratuits ou 24 pour le prix de 16, et ça marche plutôt bien.» Confirmation : selon des relevés Nielsen que Capital a consultés, les prix des produits Lotus et Okay baissent de 3,7% en moyenne par an depuis 2011, tandis que ceux des MDD ne reculent que de 1,8%.

**POUR ÉVITER** de voir ses marges rognées, Lotus lance régulièrement des nouveautés qui, elles, ne sont pas en concurrence directe avec celles des produits discount. Certaines de ses inventions – le papier triple épaisseur (1979) ou les étuis compacts de mouchoirs jetables (1982) – ont depuis été banalisées. Ces dernières années, pour se distinguer de la concurrence, Lotus tire ses produits vers une sorte de «premium du basique» : le Just-1, si épais qu'une seule feuille peut suffire (2008), Sensitive, des mouchoirs ultradoux enrichis en fibres de coton (2009), le Moltonel quatre épaisseurs (2013) ou le papier toilette humide (2015). La nouveauté qui a fait couler le plus d'encre s'appelle Aqua Tube, un tube jetable dans les toilettes car biodégradable. Cette gamme, lancée en 2011, n'est pas loin de représenter 4% des ventes de la marque. Mais son usage a été décrié par la mairie de Paris et le mensuel «Que Choisir», sous prétexte que l'Aqua Tube présenterait une charge supplémentaire pour le réseau d'épuration. Polémique qui semble avoir contribué à lui faire de la pub... On ne l'imagine pas forcément, mais la recherche-développement joue un rôle clé dans cette perpétuelle évolution du papier toilette. Alors que la majorité des utilisateurs se contentent de deux feuilles,

**EMPIRE** Avec six grandes marques, SCA est un géant de l'hygiène papier.



quelle que soit l'épaisseur de l'objet, SCA fait plancher 60 chercheurs dans un laboratoire attenant à son usine de Kunheim, en Alsace. C'est là qu'a été mise au point la toute nouvelle texture de Lotus Confort (le milieu de gamme à deux feuilles), dont la version précédente remontait à 1990. Il a fallu près de quatre ans de travaux pour déterminer «la bonne recette papetière», comme disent les professionnels. Le papier hygiénique est composé d'un subtil mélange de fibres longues – celles qui contribuent à la résistance – issues de résineux provenant pour l'essentiel du nord de l'Europe – et de fibres courtes – celles qui procurent de la douceur – qui proviennent, elles, de plantations d'eucalyptus, pour la plupart situées au Brésil.

«L'objectif était de trouver le mix idéal pour renforcer le papier afin qu'il ne se déchire plus, tout en maintenant la douceur propre à ce produit», résume, en homme de l'art, Marc Chefson, responsable production du site de Gien. Chaque nouvelle formule fait l'objet de longs essais de résistance sur les machines. Puis, avant d'être lancé sur le marché, le nouveau Lotus Confort a été soumis à l'appréciation de nombreux consommateurs. Des centaines de foyers se sont vu confier un stock de rouleaux dont ils devaient noter l'aspect, le moelleux, la solidité... Lotus assure qu'ils ont senti la différence. Ne reste plus qu'à dérouler l'argument commercial. ➔

Le nouveau Lotus Confort : une fibre costaude !



**4 ANS**

de recherche et développement

**60 POINTS**

de gaufrage pour superposer deux feuilles

**1 KILO**

de résistance à la traction par feuille

**1 FORMULE**

secrète alliant fibres de pin et d'eucalyptus

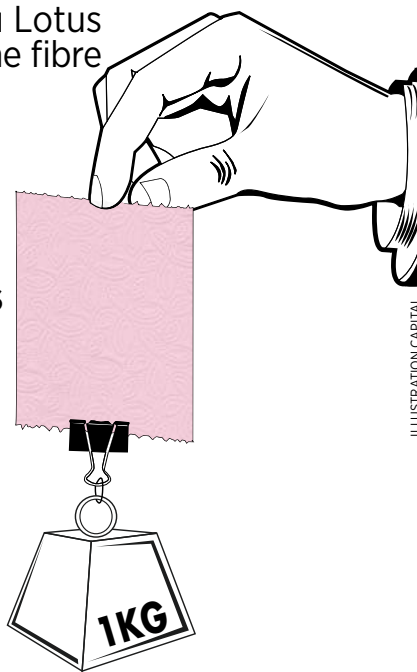


ILLUSTRATION CAPITAL



# Mettez de l'agilité dans votre portefeuille !



## Pas besoin de changer de banque

vos achats et retraits seront prélevés sur le compte bancaire de votre choix.

## Payez au comptant ou à crédit en plusieurs fois\*

c'est vous qui décidez en fin de mois.

## Cotisation gratuite la première année\*

## Garanties exclusives\*\*

garantie vol casse, la garantie livraison des achats internet et l'extension de 1 à 3 ans des garanties constructeur.

## Un moyen de paiement sûr et pratique au quotidien !

24h/24 et 7j/7 réglez vos achats chez tous vos commerçants ou sur le Web et retirez de l'argent dans tous les distributeurs automatiques.

[www.sofinco.fr/mag](http://www.sofinco.fr/mag)  
Puis saisissez votre code OU38

Contactez nos conseillers

0 800 49 30 49

Service & appel  
gratuits

**UN CRÉDIT VOUS ENGAGE ET DOIT ÊTRE REMBOURSÉ.  
VÉRIFIEZ VOS CAPACITÉS DE REMBOURSEMENT AVANT DE VOUS ENGAGER.**

**Sofinco**  
Gagnez en agilité

(\*) La cotisation annuelle est gratuite la première année. Les années suivantes : carte VISA Agile 19 € et carte VISA Premier Agile 49 €. La carte VISA AGILE est une carte de crédit utilisable au crédit sur choix exprès ou au comptant par défaut.

À partir d'un montant de crédit de 1 000 € votre crédit renouvelable Agile peut être assorti d'une Carte Visa Agile facultative, sous réserve d'acceptation par CA Consumer Finance. Vous disposez d'un droit de rétractation.

(\*\*) Selon conditions et limites telles que définies dans la notice d'assurance. Assurances souscrites par CA Consumer Finance SA par l'intermédiaire d'EDA SAS, rue du Bois Sauvage, 91038 Evry Cedex – RCS EVRY 316 136 506, intermédiaire d'assurance inscrit à l'ORIAS sous le n° 07 008 288 auprès de Finaref Risques Divers SA, Entreprise Régie par le code des Assurances, 329 664 247 RCS Lille Métropole.

Sofinco est une marque de CA Consumer Finance : Rue du Bois Sauvage 91038 EVRY Cedex SA, au capital de 460 157 919 € - 542 097 522 RCS Evry – Intermédiaire d'assurance inscrit à l'ORIAS (Organisme pour le Registre des Intermédiaires d'Assurances) sous le n° 07 008 079, consultable sur [www.orias.fr](http://www.orias.fr).

# WATERBIKE ENCORE UNE FRANCHISE QUI FAIT PLOUF

Pour ceux qui ont investi dans cette enseigne de remise en forme, l'argent n'a pas coulé à flots.

**Q**uand j'ai vu la machine dans cette foire expo, j'ai tout de suite flashé», se remémore Nadine Weisse. Pour elle, pas de doute : le Waterbike, cette baignoire équipée d'un vélo aquatique et de jets hydromassants promettant sport et relaxation, allait cartonner. Aussitôt, elle ouvrait le premier centre en licence de marque en Moselle. Bilan : vingt-trois mois plus tard, elle a mis la clé sous la porte. «J'ai toujours été déficitaire... J'y ai laissé beaucoup de plumes.»

**CE N'EST PAS LE SEUL FRANCHISÉ** à connaître des difficultés chez Waterbike. Aujourd'hui, les fermetures s'enchaînent : fin 2015, sur les 85 centres licenciés depuis le lancement du réseau, 14 avaient été liquidés ou étaient en cours de liquidation judiciaire, au moins 13 avaient fermé ou quitté l'enseigne. Au grand dam de certains clients. «J'ai perdu 180 euros d'abonnement quand mon centre a fermé, s'indigne une ex-cliente à Reims. Et comme chaque centre est indépendant, la tête de réseau n'est pas responsable.» Le chiffre d'affaires de cette dernière, l'entreprise Thermale Bike, aurait quant à lui été divisé par presque deux en un an, à 2,5 millions d'euros en 2015, selon Olivier Brigoni, responsable du développement. Un cas banalement exemplaire de franchise (il s'agit ici plus précisément d'une licence de marque) qui fait la

## UNE CONCURRENCE SAUVAGE

Les centres n'ont pas l'exclusivité des machines, vendues aussi aux instituts de beauté.

## DES MACHINES TRÈS ONÉREUSES

Elles sont vendues près de 22 000 euros aux centres, qui peinent à les amortir.

## DES FRANCHISES DÉFICITAIRES


Avec un taux d'occupation souvent inférieur à 30%, les centres n'arrivent pas à être rentables.

## DES TARIFS TROP ÉLEVÉS POUR LE PUBLIC

Avec des séances à 45 euros les 45 minutes au départ, Waterbike visait une cible trop étroite.







# Nous créons de la chimie pour que puissance rime avec conduite durable.

Une mobilité accrue signifie plus d'émissions. Alors pour continuer à conduire durablement, la chimie nous aide à nous déplacer de façon plus écologique. Nous minimisons l'impact des voitures sur l'environnement avec différentes solutions. Comme par exemple avec les additifs pour carburants qui diminuent leurs émissions tout en améliorant leur efficacité. Nous fabriquons également des matériaux qui permettent aux voitures électriques de gagner en puissance et en autonomie énergétique. Elles deviennent ainsi, face aux véhicules tels que les voitures à essence ou diesel, un moyen de transport plus viable.

Quand de meilleures performances sont synonymes d'un meilleur impact écologique, c'est parce que chez BASF, nous créons de la chimie.

Pour partager notre vision, rendez-vous sur:  
[wecreatechemistry.com](http://wecreatechemistry.com)

 **BASF**  
We create chemistry

## HUIT CENTRES D'AQUABIKEING DANS UN MÊME QUARTIER!

➔ fortune de son créateur, mais pas de ses adhérents. D'ailleurs, plusieurs licenciés ou ex-licenciés ont attaqué Thermale Bike en justice. «Ils demandent la nullité du contrat de licence, le remboursement des redevances payées et la compensation des investissements qui ont été faits», explique maître Stephan Reifegerste, avocat associé du cabinet Savigny.

**L'HISTOIRE DU PIONNIER** français du pédalage en cabine individuelle avait pourtant bien commencé. Alain Lellouche, multientrepreneur sexagénaire, a découvert la machine dans un spa en Italie en 2009. Il en est devenu le distributeur exclusif en France, puis en 2011 a ouvert le premier centre pilote Waterbike, à Paris. Bingo : deux ans plus tard, Thermale Bike réalisait 5 millions d'euros de chiffre d'affaires ; 85 centres en licence de marque étaient créés, dont une quarantaine en Ile-de-France et cinq à l'étranger. Parallèlement, la machine était vendue dans près de 200 instituts. Alain Lellouche en était sûr, il y avait un potentiel de 300 centres en France. Avec, en toile de fond, la promesse de faire fondre les culottes de cheval, de Brest à Menton. Après avoir fait barboter ces dames quelques mois, les commerçants

déchantent. L'affaire se révèle bien moins juteuse que prévu. «L'investissement de départ, au bas mot 250 000 euros, est beaucoup trop élevé, entre les machines, les travaux de plomberie, l'aménagement et le fonds de commerce», explique un licencié sous couvert d'anonymat. Côté recettes non plus, ce n'est pas ça. «Dans les prévisionnels, Waterbike annonçait 50% de remplissage et un panier moyen unitaire de 25-27 euros. Dans les faits, c'était plutôt 20 à 30% de remplissage et un panier à 20-22 euros», ajoute le licencié en colère. Car il a vite fallu sacrifier les prix : de 45 euros la séance de quarante-cinq minutes, qui faisait fuir les plus vaillantes, on est tombé «à une moyenne de 27 euros la séance», reconnaît Olivier Brigoni. Lequel invoque également comme explication aux difficultés la crise économique, «qui a fait baisser le chiffre d'affaires médian de 250 000 à 180 000 euros».

**EN RÉALITÉ, COMME SOUVENT**, les intérêts du franchiseur et des franchisés ne sont pas alignés. L'objectif du premier est de vendre un maximum de machines, qui représentent 75% de son chiffre d'affaires et qui lui assurent de plantureuses marges. Achetées environ 7 000 euros au fabricant italien, elles sont

revendues aux centres environ 22 000 euros hors taxes et hors frais d'installation. A cela s'ajoute la facturation du service après-vente (SAV) et une redevance mensuelle par machine de 100 euros (150 euros initialement). On comprend pourquoi ces machines ont pullulé jusqu'à la saturation, surtout à Paris : dans les Waterbike, dans les instituts de beauté ou dans les réseaux concurrents, Envigo, Vitabike, ou Body Forme. Le centre situé avenue de La Motte-Picquet dans le XV<sup>e</sup> arrondissement de Paris, par exemple, a un temps été entouré par sept centres d'aquabiking, dont trois Waterbike à moins de vingt minutes à pied. «Le problème, c'est que Thermale Bike a voulu à la fois être vendeur de machines et tête de réseau», résume Jean-Michel Veistroffer, ex-directeur marketing du réseau, qui monte aujourd'hui un concept concurrent.

**SI ENCORE LES MACHINES** étaient irréprochables. Passée l'année de garantie, certaines sont devenues des gouffres financiers : «Elles tombaient souvent en panne, ce qui pouvait représenter 2 000 à 3 000 euros en moyenne de SAV par an et par machine», s'agace un ex-franchisé. Un problème résolu depuis septembre 2015, assure Olivier Brigoni, avec un forfait SAV à 890 euros annuel par machine. Laurent Poisson, spécialiste des organisations en réseau, rappelle ce conseil de bon sens : «Avant d'investir, prenez le temps d'appeler ceux qui existent déjà pour vérifier comment ils tournent et mettez à l'épreuve d'un expert le réalisme des chiffres.» On pourrait ajouter à ce conseil une étude de marché un peu prospective. Les centres affrontent ainsi une concurrence nouvelle, celle des vélos aquatiques proposés dans beaucoup de piscines municipales en cours collectifs à partir de 12 euros la séance. Pas de quoi démoraliser Thermale Bike, qui promet une dizaine d'ouvertures en 2016 et une hausse de son chiffre d'affaires de 60%. Il espère aussi rebondir avec un nouvel équipement, le Waterun, un tapis de course aquatique motorisé. C'est encore une machine, encore une promesse alléchante : le raffermissement des ischio-jambiers. Si ça vous tente d'essayer... ➔

**Et deux de ses concurrents ne vont pas mieux...**

➤ **Envigo**  
Le numéro 2 du secteur a fermé 6 de ses 16 unités en 2015, selon «Franchise Magazine».

➤ **Body Forme**  
Il ne reste que 2 des 3 unités ouvertes en 2013, au lieu des 14 prévues.

➤ **Vitabike**  
Sa direction n'a pas souhaité nous répondre, mais selon son site, le réseau compte encore 14 centres.

EN 2015, BEAUCOUP DES 85 CENTRES ONT MAL TOURNÉ



PHOTO: SP



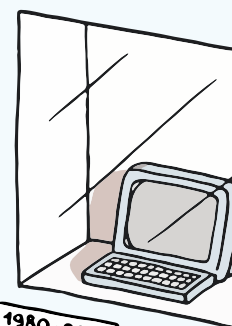
# Musée des antiquités

Dans l'ancien temps, on déclarait nos revenus sur une feuille de papier. Je ne te cache pas que c'était un peu pénible.

1960-1980



1916-2019



1980-2012



Impots.gouv.fr

Déclaration et services

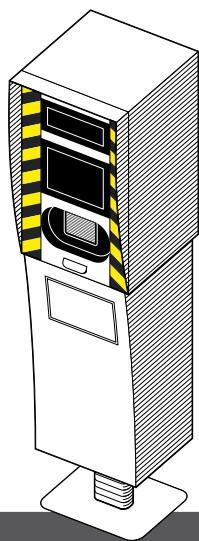
en ligne

Vous aviez un revenu fiscal de référence supérieur à 40 000 € ?  
Vous devez désormais remplir votre déclaration de revenus **sur internet**.\*

\* Si votre résidence principale est équipée d'un accès à internet. Toutefois, si vous estimez ne pas être en mesure de le faire, vous pouvez continuer à utiliser une déclaration papier. Pour votre revenu fiscal de référence, voir votre dernier avis d'imposition.



Découvrez tous les services du site [impots.gouv.fr](http://impots.gouv.fr)



### RADARS CABINES

Ils ont été les premiers sur les routes françaises en 2003. Depuis, leur silhouette s'est affinée pour plus de discrétion. Derrière leurs fenêtres se cachent une caméra, un radar d'une portée de 50 mètres et un flash.

**Leader Morpho**

**Coût à l'unité<sup>(1)</sup> 26 413 euros**

**Nombre de machines en service 1966**

**Bonus redoutable** La portée des prochaines machines atteindra 200 mètres.

**En service sur :**



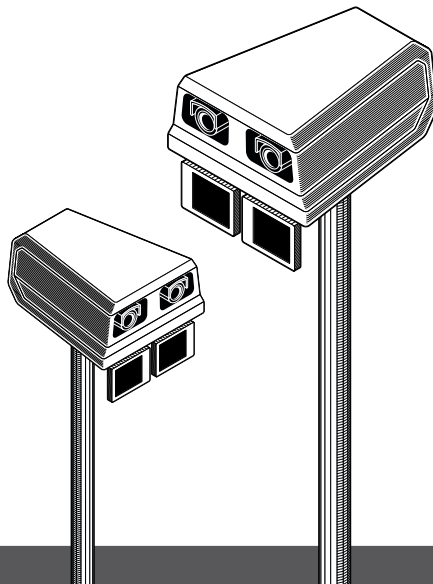
Autoroutes



Autres routes



Ville



### RADARS TRONÇONS

Ces machines ne mesurent pas la vitesse à un point donné, mais l'allure moyenne entre deux bornes sur une distance de plusieurs kilomètres. Tous les véhicules empruntant le tronçon sont photographiés et contrôlés.

**Leader Morpho**

**Coût à l'unité<sup>(1)</sup> 152 550 euros**

**Nombre de machines en service 152**

**Bonus redoutable** Le système peut être activé sur des tronçons de 30 kilomètres.

**En service sur :**



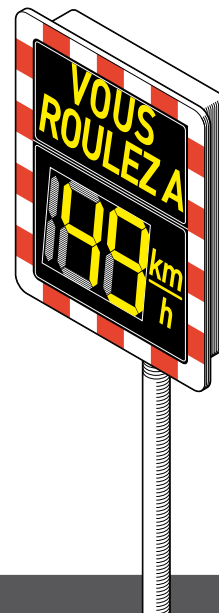
Autoroutes



Autres routes



Ville



### RADARS PÉDAGOGIQUES

Pas de sanction, avec ces radars. Mais ils auraient pour effet de réduire la vitesse de 2 à 6 km/h en zone urbaine. Ils équipent des communes de toutes tailles, qui peuvent passer directement les marchés.

**Leader Elan Cité**

**Coût à l'unité<sup>(2)</sup> 2 000 euros**

**Nombre de machines en service 889**

**Bonus** Faciles à installer, ils recueillent des statistiques de circulation.

**En service sur :**



Autoroutes



Autres routes



Ville

# SÉCURITÉ ROUTIÈRE LA GUERRE SECRÈTE

Pour les pros du flashage routier, la France est un marché très

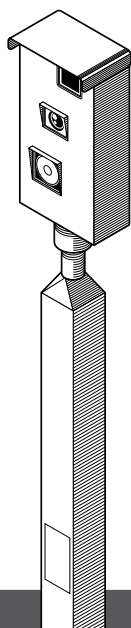
ILLUSTRATIONS : ANTOINE LEVESQUE -  
PHOTOS : CAPTURES D'ÉCRAN

**A**lice ? Elle est redoutable. En février dernier, elle a fait des ravages sur l'A9 à hauteur de Vendargues, dans l'Hérault. À peine installée, elle s'est mise à flasher près de 2 500 véhicules par jour. Soit une recette quotidienne pour l'Etat de 100 000 euros en contraventions. De quoi amortir très rapidement son prix catalogue de 66 000 euros. Alice (pour Autonomous Lidar Concept for

Enforcement) est la dernière génération de «radars chantiers», ces cabines installées provisoirement sur les tronçons en travaux. Un must, que les responsables de la sécurité routière ont décidé de généraliser. «Au départ, il s'agissait d'un marché de 150 radars, mais la commande est passée à 250 machines», se félicite Jean-Marie Wagner, chargé d'affaires chez Cegelec, coconcepteur de l'engin avec l'allemand Vitronic... Décidément, le business du contrôle routier automatisé ne connaît

pas la crise. Et c'est parti pour durer. Selon une étude récente du cabinet Markets and Markets, l'activité devrait représenter un chiffre d'affaires de 3,1 milliards d'euros dans le monde en 2020, contre 2,2 milliards l'an dernier. De quoi attiser la convoitise de tout ce que la planète compte de spécialistes en «cinémo-mètres», le terme savant pour désigner les radars. A vrai dire, leur cercle est restreint. A chaque appel d'offres, ce sont souvent les mêmes qui croisent le fer : les français





### RADARS FEUX ROUGES

Installés à une vingtaine de mètres avant les feux tricolores, ils prennent les véhicules en photo en cas de franchissement au rouge. Le système fonctionne à l'aide de boucles inductives (câbles) insérées dans la chaussée.

**Leader Sensys-Gatso**

**Coût à l'unité<sup>(2)</sup> 15 000 à 40 000 euros**

**Nombre de machines en service 712**

**Bonus redoutable** Une nouvelle technologie permet de mesurer aussi la vitesse.

**En service sur :**



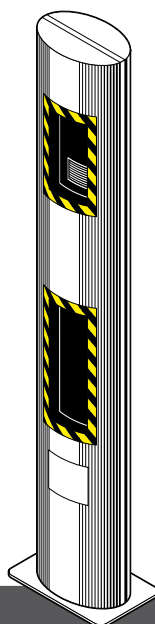
Autoroutes



Autres routes



Ville



### RADARS DISCRIMINANTS

Utilisant la technologie Doppler, ces colonnes sont capables de faire le tri entre différents types de véhicules (poids lourds, véhicules légers) et de réagir en fonction de leur seuil de vitesse autorisé.

**Leader Parifex**

**Coût à l'unité<sup>(1)</sup> 50 850 euros**

**Nombre de machines en service 300**

**Bonus redoutable** Les derniers-nés peuvent contrôler deux sens de circulation.

**En service sur :**



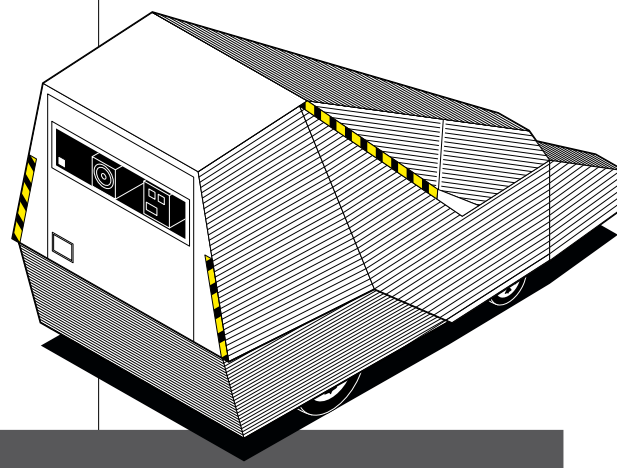
Autoroutes



Autres routes



Ville



### RADARS CHANTIERS

Appelés aussi «radars autonomes», ils sont transportables d'un endroit à l'autre. Leur technologie laser permet de mesurer la vitesse dans les deux sens de circulation et de distinguer les types de véhicules.

**Leader Cegelec-Vitronic**

**Coût à l'unité<sup>(1)</sup> 66 105 euros**

**Nombre de machines en service 150**

**Bonus redoutable** Installables en 30 min, ils contrôlent 7500 véhicules par heure.

**En service sur :**



Autoroutes



Autres routes



Ville

(1) Coût unitaire moyen. Source : Direction de la sécurité et de la circulation routières. (2) Données fabricants.

# DES ROIS DU RADAR

attractif. Ils rivalisent d'innovations pour séduire les autorités.

Thales, Morpho (groupe Safran), Aximum (filiale de Colas) et Cegelec (groupe Vinci), les allemands Vitronic et Jenoptik, le suédo-néerlandais Sensys-Gatso Group... S'y ajoutent de grandes sociétés de services informatiques, comme Atos et Capgemini, qui se battent sur le créneau très juteux du traitement des données. Sans compter une pléiade de PME, fournisseurs et pros de la maintenance. Comment s'organise ce business ? Quelles en sont les règles ? Tous les acteurs

restent très discrets sur la question. «On communique peu sur le sujet, reconnaît Ludovic Cohen, le patron de Fareco (groupe Fayat), un distributeur de radars feux rouges en France. D'abord, notre client est le ministère de l'Intérieur ; ensuite, dire que l'on fournit des radars n'est pas toujours bien perçu par le public.» Bref, pour vivre heureux...

**LA PREMIÈRE BATAILLE** que se livrent les cadors du flash se déroule bien en amont de la phase des

appels d'offres. Les industriels ont leurs antennes pour guetter le moindre indice sur les intentions des autorités en charge de la sécurité routière. Et il s'agit de réagir au plus vite pour se placer. «On a su très tôt qu'il allait y avoir un marché sur les radars chantiers en France, explique ainsi Jean-Marie Wagner, chez Cegelec. En quatre mois, nous avons pu concevoir un prototype à présenter.» Reste à frapper à la bonne porte, à identifier les décideurs à amadouer. Aux États-Unis et au Canada, ➔

## LE DERNIER BIJOU DE MORPHO CONTRÔLE HUIT FILES EN MÊME TEMPS

→ ce sont les polices locales qui décident. En Allemagne, l'installation des radars est de la compétence des Länder. En France, l'Etat est à la manœuvre et centralise tout, à l'exception des radars pédagogiques, que peuvent s'offrir les communes. Autant dire qu'en octobre dernier l'annonce selon laquelle 500 nouveaux radars seraient installés dans l'Hexagone dans les trois prochaines années (ils passeront de 4 200 à 4 700) a marqué le point de départ d'un siège en règle auprès de la Direction de la sécurité et de la circulation routières (DSCR).

**LES ARGUMENTS DE VENTE** de nos industriels ? Un peu sinistres : pour cibler un marché, ils ont une source privilégiée, les rapports de l'Organisation mondiale de la santé, où figurent les courbes de mortalité par pays, particulièrement éclairantes sur la maturité du lieu en matière de sécurité routière. En ce moment, les pays du Golfe sont gourmands en solutions de surveillance. L'Australie, avec ses contrats de bout en bout (le sous-traitant installe et gère tout), est attractive. La Chine fait saliver, mais reste

difficile d'accès. Pour emporter le morceau, le côté cash-machine des radars est-il mis en avant ? «Même si on ne le fait pas valoir directement, le rendement reste un critère, admet un patron. De toute manière, le donneur d'ordre fixe un niveau de performance attendu...» Ce n'est pas formulé en termes financiers, mais en nombre de véhicules pouvant être contrôlés quotidiennement. Ce qui revient au même. Autre point sensible, la robustesse des machines : les tôles doivent résister aux coups de feu et l'intérieur est climatisé pour supporter les pics de chaleur ou le gel.

Côté innovation, les services de R & D rivalisent pour mettre au point des engins deux ou trois-en-un. «Aujourd'hui, on ne se contente plus de contrôler la vitesse», commente Philippe Arnaud, directeur de la «business unit» transport de Morpho, l'installateur historique de radars fixes sur les routes françaises. Les donneurs d'ordre sont en effet à la recherche de nouvelles machines capables de détecter aussi les comportements à risque : dépassements par la droite, non-respect des distances de sécurité ou des stops... Et, contre cela, les détecteurs de radars, dont sont équipés de plus en plus d'automobilistes, ne peuvent rien.

Pour se faire une idée des pièges qui attendent les conducteurs, il faut se rendre au Salon Intertraffic Amsterdam, une foire aux radars qui réunit près de 250 exposants. Morpho y exhibait début avril le Mesta Fusion. Ce radar du troisième type, truffé d'électronique, est destiné aux autoroutes comme aux zones urbaines. Il est capable de surveiller quantité d'infractions, y compris le franchissement de lignes jaunes ou la circulation dans des voies de bus... A l'intérieur, une caméra vidéo et un appareil photo d'une résolution de 36 mégapixels, contre 20 au mieux pour les cabines actuelles. Sans parler d'un laser capable de balayer simultanément huit files et de contrôler trente-deux véhicules, quel que soit leur gabarit. Inutile d'espérer échapper à son œil de lynx. Il repère le contrevenant à 200 mètres de distance. Prix de ce totem de 3 mètres de haut : jusqu'à 35 000 euros, selon son degré de sophistication.

**MÊME OBJECTIF** multitâche pour les radars de feux rouges. «La prochaine étape, c'est le contrôle de l'arrêt au feu plus celui de la vitesse», pronostique Ludovic Cohen, le patron de Fareco. Distributeur exclusif en France des produits du suédo-néerlandais Sensys-Gatso, il est dans les starting-blocks pour concourir aux nouveaux appels d'offres que s'apprête à lancer la DSCR. Jusqu'à présent, la technologie était basée sur un câble inséré dans le bitume qui détectait le passage d'un véhicule au feu rouge, entraînant alors le déclenchement d'un appareil photo. Demain, un radar Doppler se chargera de la besogne, d'où la mesure simultanée de la vitesse. Lui aussi sur le coup, l'allemand Jenoptik va même plus loin : en plus du franchissement de feux rouges et de l'excès de vitesse, ses futurs radars TraffiTower et TraffiStar pourront repérer les demi-tours interdits, les queues de poisson ou les refus de priorité aux intersections...

Quelles seront les prochaines batailles ? On parle de flashes infrarouges invisibles, de systèmes conçus pour coincer les automobilistes en train de téléphoner au volant ou ceux qui n'auront pas bouclé leur ceinture de sécurité. Et si on passait au vélo électrique ?

### Le privé va remplacer les gendarmes

Bonne nouvelle pour les industriels du radar : d'ici 2018, 440 véhicules banalisés avec des systèmes embarqués sillonneront la France (370 en 2016). Pour l'heure, les voitures sont pilotées par des gendarmes et des policiers (1,5 million de flashes en 2015). Mais demain, le job sera confié à des sociétés privées sous la supervision du ministère de l'Intérieur. Objectif : affecter les forces de l'ordre à des missions plus critiques et optimiser l'utilisation de la flotte, onéreuse (70 000 euros par véhicule sans l'entretien). Pour Emmanuel Barbe, le délégué interministériel à la Sécurité routière, les voitures seront trois fois plus utilisées. Gare !



Les véhicules banalisés dissimulent un radar fixe derrière la plaque d'immatriculation.

PHOTOS: M. SAUVET / PHOTOPQR / NAXPPP



# NOUVEAU **NMAX**

VOTRE ATOUT AU QUOTIDIEN



Découvrez le nouveau Yamaha NMAX, un 125 cm<sup>3</sup> urbain d'un rapport qualité-prix étonnant : 2 999 €.

Scooter aux caractéristiques haut de gamme, tels son ABS de série ou son moteur à technologie Blue Core, le NMAX se distingue par ses performances dynamiques et son excellent rendement de 45 km par litre de carburant. Avec son design moderne élégant, le NMAX, vous fait d'explorer la ville de façon agréable.

NMAX. Votre atout au quotidien.



*\*Et votre cœur bat plus fort*

[www.yamaha-motor.fr](http://www.yamaha-motor.fr)

Suivez-nous sur

p. 88

**FAMILLE  
PEU DE PAYS  
EN OFFRENT  
PLUS QUE NOUS**



p. 78

**CHÔMAGE,  
MINIMA SOCIAUX  
SEUL LE DANEMARK  
FAIT NETTEMENT  
MIEUX QUE NOUS**

p. 82

**RETRAITE  
NOS SENIORS  
SONT  
PARMI LES  
MIEUX LOTIS**

p. 84

**MARCHÉ  
DU TRAVAIL  
NOUS SOMMES  
MIEUX PROTÉGÉS  
QU'AILLEURS**



DOSSIER

**UN COMPARATIF COMPLET  
AVEC NOS VOISINS EUROPÉENS**

# EST-ON À PLAINDRE?

LES FRANÇAIS DISENT SOUVENT QUE L'HERBE EST PLUS VERTE  
AILLEURS... RETOUR EN SEPT POINTS SUR CETTE IDÉE REÇUE.



p. 87

**INÉGALITÉS**  
NOTRE FILET  
SOCIAL EST  
EFFICACE CONTRE  
LA PAUVRETÉ



p. 90

**SANTÉ**  
NOTRE SYSTÈME  
RESTE L'UN  
DES MEILLEURS  
DU MONDE



p. 92

**ÉDUCATION**  
L'ALLEMAGNE  
FAIT MIEUX  
AVEC MOINS  
DE MOYENS

# DOSSIER EST-ON À PLAINDRE ?

**DÉCEMBRE 1995 :**

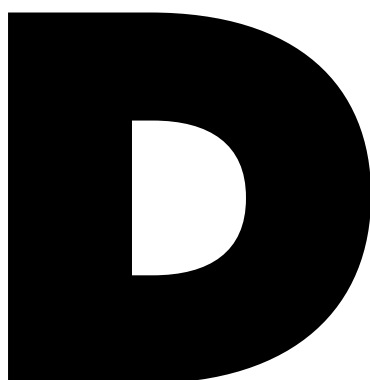
**CONTRE LE PLAN JUPPÉ**

Après trois semaines de grève, la réforme visant à aligner les retraites des fonctionnaires et des employés des entreprises publiques sur celles du privé est abandonnée.



**MARS 2006 : CONTRE LE CPE**

Les manifestations étudiantes ont raison du contrat première embauche, pièce maîtresse de la loi dite «pour l'égalité des chances» du gouvernement Villepin.



**Pas facile de réformer en France**

Des grèves en cascade, des manifs à répétition, des sondages déprimants sur le moral des Français, des déclarations de responsables syndicaux catastrophistes, des conversations de café ou de dîners en ville larmoyantes, un vote populiste et protestataire grandissant... «Vu du côté allemand, nous passons vraiment pour des enfants gâtés jamais contents», observe Bruno Bouygues, patron de la PME tricolore Gys, leader européen des postes de soudure pour l'automobile et très bien implantée outre-Rhin.

**GÂTÉS, VRAIMENT ?** Nous n'aurions donc aucune raison de nous plaindre ? «Regardez la situation de vos voisins et vous verrez que votre sort relatif est l'un des plus enviables d'Europe», assure un économiste d'Eurostat, l'institut de statistique de

la Commission européenne. Eh bien, c'est ce que nous avons fait. En épluchant des dizaines de données et d'études, nous avons comparé la générosité et l'efficacité des principaux piliers de notre politique sociale avec celles de l'Allemagne, du Royaume-Uni, du Danemark, de l'Italie et de l'Espagne. A l'arrivée ? De vraies surprises qui, reconnaissons-le, donnent plutôt raison à Bruno Bouygues et aux Allemands...

Bien sûr, ces comparaisons reposent sur des moyennes. Donc, même si la France se situe souvent en tête de tableau, cette performance n'exclut pas que, pour tous ceux qui sont sans diplôme, occupent des jobs précaires, touchent des petites retraites ou se retrouvent en fin de droits, les temps peuvent être très difficiles. Mais pour tous les autres, les jérémiades sont souvent peu fondées. Parmi les diverses protections juridiques et prestations sociales que nous avons passées au crible, trois font même de nous de vrais privilégiés : nos régimes de retraite (page 82), notre indemnisation chômage (page 78) et notre droit du travail (page 84) – et ce n'est pas le projet de loi El Khomri qui risque de beaucoup l'écorner. Quant à la politique familiale (page 88), la santé (page 90) et l'éducation (page 92), pas de quoi pleurnicher

non plus. Leurs performances nous placent dans la moyenne de notre échantillon, parfois au-dessus, jamais au-dessous.

**ENCORE HEUREUX**, a-t-on envie de dire ! Car ce n'est pas faute d'y mettre les moyens. C'est bien simple, en proportion de son PIB, aucun autre pays au monde ne consacre autant d'argent à son système de protection sociale. Destinées à lutter contre l'exclusion, atténuer les aléas du marché du travail, assurer notre santé et garantir nos vieux jours, ces dépenses atteignent 715 milliards d'euros par an, soit 33,8% du PIB. Une part supérieure à celle du Danemark, pourtant champion de l'Etat providence, et plus de 10 points au-dessus de la moyenne des pays de l'OCDE (22%). Au total, cette générosité fait de la France l'un des pays les moins inégalitaires d'Europe (page 87). Seulement voilà, tout cela a aussi un prix. Et il pèse lourd sur la compétitivité de notre économie, pour une raison simple : il est financé à 62% par les cotisations – dont 40% par celles des employeurs – assises sur le travail, quand la moyenne de l'UE est à 55%. Résultat, les entreprises tricolores supportent un coût du travail record, de 36,20 euros en décembre 2015, selon Coe-Rexecode, contre 33,90 euros en Allemagne ou 29,80 au Royaume-

PHOTOS : M. NASCIMENTO/REA, G. CORNIER/LE PARISIEN/MAXPPP, P. LOPPARELLI/TENDANCE FLOUE, AGENCE BESTIMAGE



**DOSSIER SPÉCIAL : "EST-ON À PLAINDRE ?"**

**JEUDI 28 AVRIL**

7H-9H30 **RTL MATIN**  
JÉRÔME CHAPUIS

12H30-14H **RTL MIDI**  
SOPHIE AURENCHÉ  
& VINCENT PARIZOT

**RTL**







### MARS 2010 : CONTRE LA RÉFORME

**FILLON** A huit reprises, les salariés du public et du privé descendent dans la rue pour dire non au recul de l'âge légal de la retraite à 62 ans. Mais sans succès cette fois.




### AVRIL 2016 : CONTRE LA LOI EL KHOMRI

Les étudiants multiplient les interventions contre la réforme du droit du travail initiée par le – pourtant timide – projet de loi El Khomri modifié.

Uni. Or ces charges, les patrons sont bien obligés de les répercuter, en limitant les embauches, en rognant leurs marges, en pratiquant des prix élevés... Ce n'est pas un hasard si, selon les pointages réalisés par l'hebdomadaire britannique «The Economist» en juillet dernier, le fameux Big Mac de McDonald's coûtait 55 centimes de plus dans l'Hexagone que chez nos voisins allemands !

Voilà pourquoi bon nombre d'économistes insistent pour que l'on réforme au plus vite le financement de notre Etat providence. En commençant par supprimer les 5,25% de cotisations «famille» payées par les entreprises sur les salaires. «A dépense universelle, recette universelle», plaide ainsi Elie Cohen (CNRS), pour qui la politique familiale devrait être financée par une

hausse de la TVA ou de la CSG. Comme les salaires inférieurs à 1,6 Smic bénéficient déjà d'allègements, cette suppression pourrait s'appliquer à la masse salariale plutôt qu'au niveau de chaque employé. Avec un effet direct sur le marché du travail. Selon l'expert Bertrand Martinot, «une baisse de 15 milliards d'euros de cotisations patronales pourrait générer 200 000 emplois». 



# Bexley

QUALITY FOR MEN



**Chemises** 50€  
3 pour **99€** - 5 pour **129€**

**Ceintures** 29€  
La 2<sup>e</sup> au choix **19€**

**Chinos** 59€  
Le 2<sup>e</sup> au choix **39€**

**Chaussures Ville** 139€  
La 2<sup>e</sup> paire au choix **99€**

**Embauchoirs Cèdre Rouge** 29€  
2 paires **39€** - 4 paires **59€**

**Mocassins Drivers** 79€  
La 2<sup>e</sup> paire au choix **69€**



«Un prix défiant toute concurrence, in-dis-cu-table» (Pointure) / «Rapport qualité-prix imbattable» (Capital)

## NOS BOUTIQUES

PARIS 4° 35, bd Henri IV - PARIS 6° 116, bd St Germain - PARIS 7° 39, bd Raspail - PARIS 8° 11, rue La Boétie  
PARIS 8° 76/78, av. des Champs Elysées - PARIS 8° 4, rue Chauveau Lagarde - PARIS 17° Palais des Congrès  
BRUXELLES Galerie de la Porte Louise - MARSEILLE 6° 32, rue Montgrand - ANNECY 7, rue Sommeiller  
LYON 1° 20, rue Lanterne - LYON 2° 4, rue Childebert - LYON 6° 51, cours Franklin Roosevelt

## SHOP ONLINE

WWW.BEXLEY.COM

- Leader depuis 1996 -

Chaussures, Prêt-à-porter, Accessoires

## CHÔMAGE - MINIMA SOCIAUX



### L'INDEMNISATION DU CHÔMAGE

est plus longue chez nous que partout ailleurs. C'est en France que les chômeurs bénéficient de la plus longue période d'indemnisation. En particulier pour les plus de 50 ans, qui ont moins de chance de retrouver un job.

1	France	<b>730 jours</b> (1096 jours pour les plus de 50 ans)
2	Danemark	730 jours
3	Espagne	720 jours
4	Allemagne	365 jours (457, 548 ou 730 pour les plus de 50 ans, 55 ou 58 ans)
5	Italie	365 jours (548 jours pour les plus de 58 ans)
6	Royaume-Uni	182 jours

Durée maximale d'indemnisation possible pour les demandeurs d'emploi dans chaque pays.

**LES CADRES AU CHÔMAGE** sont mieux indemnisés en France

**6 807 euros**  
France

2 483 euros

Allemagne

2 407 euros

Danemark

1 398 euros

Espagne

1 300 euros

Italie

404 euros

Royaume-Uni

Montant mensuel maximal, qui peut être dégressif.

## SEUL LE DANEMARK FAIT NETTEMENT MIEUX QUE NOUS

Pour le moment, les demandeurs d'emploi français figurent parmi les mieux traités d'Europe. Mais cela pourrait ne pas durer.



Peter Taylor-Gooby, professeur à l'université du Kent

Mieux vaut être chômeur en France qu'au Royaume-Uni.»

**L**orsque nos voisins d'outre-Manche jettent un coup d'œil sur notre assurance chômage et qu'ils la comparent avec leur forfait de 404 euros touchés pendant six mois, ils en bavent d'envie. «Au Royaume-Uni, les aides pour les chômeurs ne sont pas très élevées et les contrôles sont très durs, concède Peter Taylor-Gooby, spécialiste de la politique sociale à l'université du Kent. Du coup, beaucoup de chômeurs ont

recours aux banques alimentaires pour subvenir à leurs besoins.» Le système français peut aussi faire rêver dans beaucoup d'autres pays européens : quand on regarde les conditions d'accès, la durée et le montant de l'indemnisation, la France se retrouve toujours parmi les meilleurs élèves. Même si le niveau d'indemnisation des salariés modestes est relativement faible chez nous, le seul pays à pouvoir le concurrencer est le Danemark, élu

en février «paradis des chômeurs» par le cabinet d'études Glassdoor. Pas sûr cependant que notre pays conserve longtemps son avantage. Plombé par le régime ultragénéreux des intermittents du spectacle et celui des intérimaires, notre système d'assurance chômage affiche en effet un déficit colossal (4,4 milliards d'euros en 2014) et une dette de près de 30 milliards d'euros. Pour rétablir les équilibres financiers, les partenaires sociaux, qui négocient



**NOUVEAU**

# "AVEC LA SCPI CORUM CONVICTIONS JE TOUCHE DES REVENUS\* MENSUELS"

## LA 1<sup>re</sup> SOLUTION D'ÉPARGNE IMMOBILIÈRE AVEC UN VERSEMENT MENSUEL DES DIVIDENDES

Accessible à partir de 1045 € (tous frais inclus), CORUM Convictions est la solution de complément de revenus idéale avec des dividendes potentiels perçus tous les mois. CORUM Convictions vous permet ainsi de bénéficier de tous les avantages de l'investissement immobilier locatif en direct, sans ses contraintes.



\*Revenus potentiels

**6,30% DISTRIBUÉ EN 2015<sup>(1)</sup>**  
**4,32% TAUX DE RENDEMENT  
INTERNE 4 ANS<sup>(2)</sup>**

Comme tout placement immobilier, la SCPI est un investissement long terme dont la liquidité est limitée. Ainsi, le capital et les revenus ne sont pas garantis et peuvent varier à la hausse comme à la baisse. Bien entendu, les performances passées ne sont pas un indicateur fiable des performances futures.

**JE VEUX EN SAVOIR PLUS SANS ENGAGEMENT**

**01 71 25 71 71**  
**www.scp-corum-convictions.com**

(1) Distribution sur Valeur de Marché (DVM) : rapport entre le dividende brut distribué par part et le prix moyen annuel de la part. (2) Taux de Rendement Interne (TRI) : calcul de la rentabilité de l'investissement qui tient compte de l'évolution du prix de la part et des revenus distribués sur la période.

Avant tout investissement, le souscripteur doit prendre connaissance de la note d'information présentant l'ensemble des caractéristiques, des risques et des frais afférents à l'investissement, disponible sur [www.scp-corum-convictions.com](http://www.scp-corum-convictions.com) et doit vérifier qu'il est adapté à sa situation patrimoniale. CORUM Convictions, visa SCPI n°12-17 de l'AMF du 24/07/2012, gérée par CORUM Asset Management agrément AMF GP-11000012 du 14/04/2011.

**CORUM  
Convictions**

**JE SOUHAITE RECEVOIR UNE DOCUMENTATION À L'ADRESSE INDIQUÉE CI-DESSOUS.**

J'envoie mon bulletin à CORUM Convictions - 6 rue Lamennais 75008 Paris.

Nom : \_\_\_\_\_

Adresse : \_\_\_\_\_

Prénom : \_\_\_\_\_

Tel : \_\_\_\_\_

Code postal : \_\_\_\_\_

E-mail : \_\_\_\_\_

Ville : \_\_\_\_\_

Les destinataires des informations demandées dans ce document sont les seuls services internes de CORUM Asset Management. Ces informations sont nécessaires pour prendre en compte votre demande. En application de la loi 78-17 du 06.01.78, vous disposez, d'un droit d'accès, de rectification et d'opposition sur les informations vous concernant auprès de CORUM Asset Management, 6 rue Lamennais, 75008 Paris. Sauf opposition de votre part, ces informations pourront être utilisées par CORUM Asset Management à des fins de prospection.

## LES CHÔMEURS DE LONGUE DURÉE FRANÇAIS NE SONT PAS LES MIEUX COUVERTS

➔ en ce moment dans la douleur une nouvelle convention, n'auront pas d'autres solutions que de tailler dans les prestations. La durée d'indemnisation des nouveaux chômeurs âgés de 50 à 55 ans pourrait, par exemple, être réduite à deux ans.

Reste qu'il est difficile de comparer les niveaux de vie des chômeurs, tant les systèmes prennent des formes différentes. « Dans certains pays, comme la Suède, l'assurance chômage est un complément à une allocation de base versée par l'Etat, et, au Royaume-Uni, les demandeurs d'emploi ont des prestations logement assez importantes », indique Bruno Coquet, expert à l'Institut de l'entreprise. Et, surprise : les chômeurs de longue durée français ne sont pas les plus protégés, selon les calculs de l'Unédic. « Lorsque ces derniers ont épuisé leurs droits, ils se retrouvent quasiment sans rien », conclut Bruno Coquet.

Il est vrai que les comparaisons – délicates en matière de minima sociaux – nous sont cette fois moins favorables. Par exemple, pour le montant du revenu minimum garanti, une étude de l'Observatoire social européen de 2013 notait que nous ne figurions qu'en milieu de tableau, loin derrière le Danemark notamment. « Mais si l'on considère l'ensemble des mécanismes de protection sociale, il est clair que les chômeurs et les bénéficiaires des minima sociaux français ne sont pas les plus à plaindre », assure Julien Damon, spécialiste des questions sociales à Sciences po, en énumérant la couverture médicale gratuite, l'exonération de la taxe d'habitation, les réductions sur les factures d'eau et d'électricité ou le transport gratuit dans certaines villes. Ce qui est loin d'être le cas partout ailleurs. ©

### L'ALLOCATION CHÔMAGE

couvre mieux les salariés modestes au Danemark

Montant de l'allocation, en pourcentage du dernier salaire net perçu pour un célibataire sans enfant qui gagnait 67% du salaire moyen...

84%  
Danemark

78%  
Espagne

73%  
Italie

69%  
France

59%  
Allemagne

20%  
Royaume-Uni

... et pour un chômeur célibataire sans enfant qui gagnait 150% du salaire moyen.

69%  
France

57%  
Allemagne

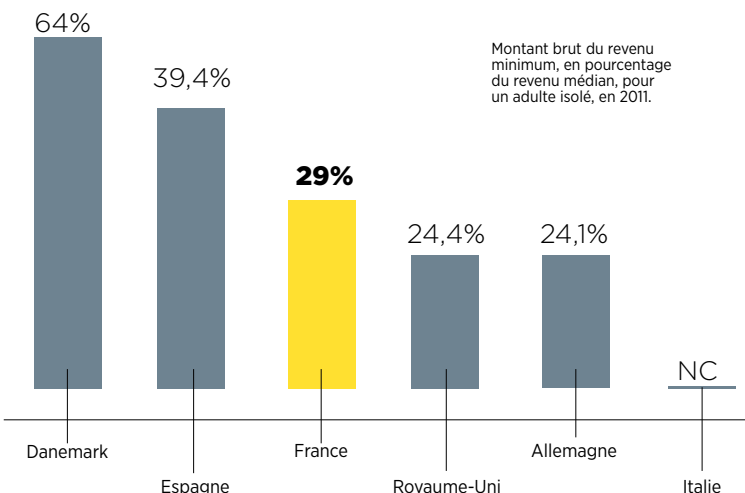
44%  
Italie

41%  
Danemark

38%  
Espagne

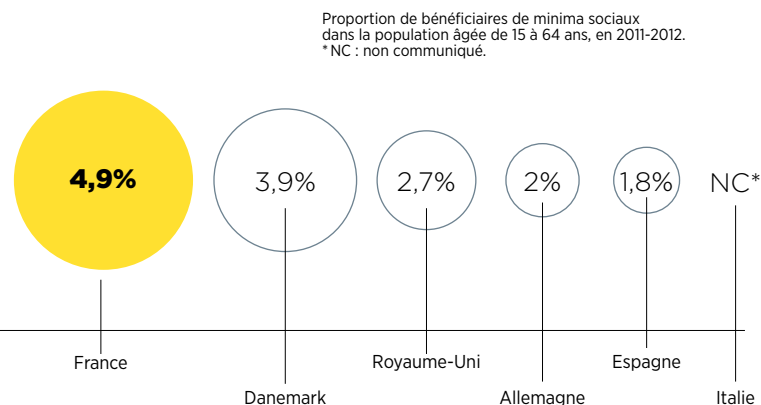
10%  
Royaume-Uni

LE REVENU MINIMUM GARANTI servi en France n'est pas particulièrement généreux

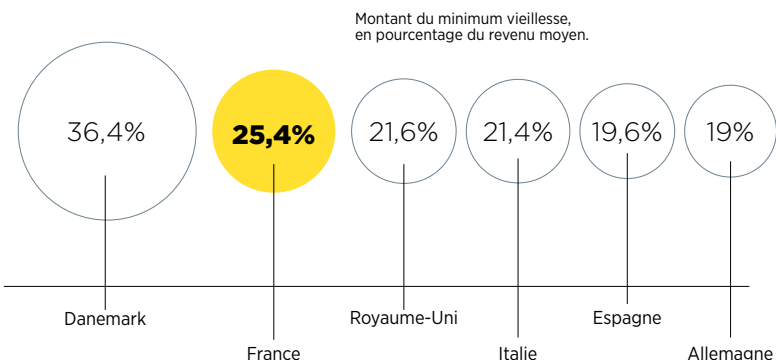


Sachant que le seuil de pauvreté se situe à 60% du revenu médian, seul le Danemark permet à ses «RMistes» de vivre correctement. Cela est vrai tant pour les célibataires que pour les couples avec ou sans enfant.

LES MINIMA SOCIAUX sont dispensés à une plus large échelle chez nous que chez nos voisins



NOTRE MINIMUM VIEILLESSE est nettement plus élevé que celui de l'Allemagne





Découvrez **Capital Hors-série**

# Impôts : toutes les nouveautés 2016



Actuellement en kiosque

Également disponible en version numérique

prismaSHOP

Télécharger dans  
l'App Store

RETRAITE

# NOS SENIORS SONT PARMI LES MIEUX LOTIS

Aucun doute, pour la retraite, les Français (et en particulier les fonctionnaires) bénéficient d'un régime plus favorable que leurs voisins. Mais attention ! Cela ne va sûrement pas durer.

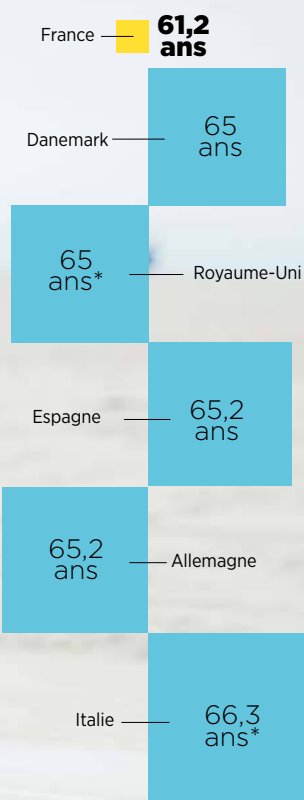
P. BRADBURY/GETTY



## L'ÂGE LÉGAL DE DÉPART demeure plus bas qu'ailleurs

Malgré le recul programmé de l'âge d'ouverture des droits de 60 à 62 ans, les Français partent toujours largement plus tôt à la retraite que leurs voisins.

Age minimal requis en 2014 pour pouvoir liquider sa retraite (hors carrières longues et régimes spéciaux).  
\* Hommes.



SOURCE: OCDE.



Andrea  
Goldstein, DG  
de Nomisma,  
à Bologne.

En Italie, le calcul des pensions est similaire dans le privé et le public»

**N**os vieux sont chanceux. La formule fera sans doute grincer des dents parmi les quelque 16 millions de retraités français, à commencer par ceux qui touchent de modestes pensions. Mais, même si la comparaison entre les différents systèmes existant en Europe s'avère très délicate, tant les modes de calcul sont complexes, la conclusion fait peu de doute. «La situation des pensionnés français s'avère globalement plus favorable que celle de leurs voisins», analyse Hervé Boulhol, économiste à l'OCDE. D'abord, parce que nos seniors s'arrêtent de travailler plus tôt qu'ailleurs du fait d'un âge légal de départ inférieur, mais aussi des nombreuses possibilités offertes de s'éclipser de façon anticipée. De plus, leur santé de fer, surtout pour

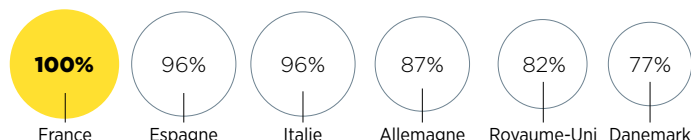
ces dames, leur permet de toucher leur retraite plus longtemps que n'importe quel autre senior au sein des pays de l'OCDE ! Enfin, leurs pensions ne chutent pas trop, comparées à leurs dernières rémunérations, ce qui leur permet de conserver un train de vie proche de celui de leur vie active.

Mais cette situation ne va pas durer. Avec des dépenses annuelles (300 milliards d'euros) qui représentent 14% du PIB et un déficit abyssal (environ 8 milliards d'euros en 2013), le système français n'est plus guère gérable. «Confrontés aux mêmes défis démographiques et financiers que nous, beaucoup de nos voisins n'ont pas hésité à chambouler l'organisation de leurs pensions», constate Pierre-Edouard du Cray, directeur des études de l'association Sauvegarde Retraites. Suppression progressive des régimes spéciaux

des fonctionnaires ou des cheminots (Espagne), remplacement du mécanisme des annuités pour un système universel par points ou comptes «notionnels» permettant une gestion plus souple (Italie), renforcement des régimes par capitalisation (Allemagne)... les changements ont été spectaculaires et tous ont donné d'excellents résultats.

Trop frileuse pour lancer de telles réformes structurelles, la France, elle, conserve un système d'une hétérogénéité inouïe – il abrite plus de 35 régimes ! – favorisant les avantages catégoriels et les sources d'inégalité. Le risque ? Voir les retraites fondre sous l'effet d'un durcissement des modes de calcul destinés à endiguer les déficits, à l'image du récent accord sur les régimes Agirc-Arrco, qui pourrait faire perdre aux salariés jusqu'à 18% de leurs pensions complémentaires...

**LE NIVEAU DE VIE**  
des plus de 65 ans  
dans l'Hexagone  
est équivalent à  
celui de l'ensemble  
de la population

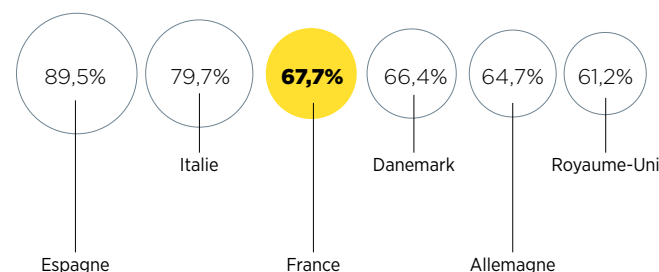


Revenu total (retraite, revenus du travail et du capital) des ménages comportant au moins une personne de plus de 65 ans, en % des revenus de la population.

**LE MODE DE REVALORISATION DES PENSIONS**  
est bien plus avantageux au Royaume-Uni et au Danemark que chez nous

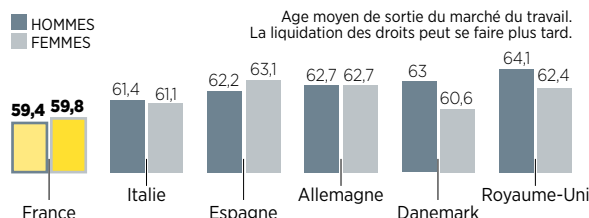
1	Royaume-Uni	Hausse la plus élevée entre inflation, salaires et +2,5%
2	Danemark	Salaires
3	Allemagne	Salaires et critères démographiques
4	Espagne	Evolution de la situation financière du régime
5	Italie	Inflation
6	France	Inflation

**LA PENSION NETTE VERSÉE** aux retraités français se situe dans une honnête moyenne par rapport à leur dernière rémunération nette

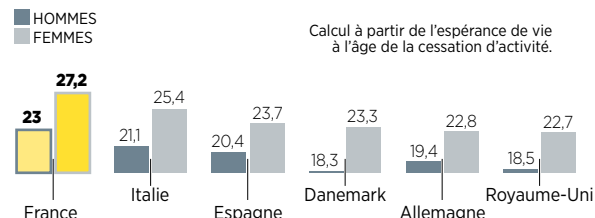


Ratio entre la pension nette versée et le dernier salaire net perçu (au niveau du salaire moyen). Il tient compte des régimes obligatoires et facultatifs.

**L'ÂGE RÉEL DE CESSATION D'ACTIVITÉ** (sans forcément prendre sa retraite) est plus bas chez nous qu'ailleurs.



**LE NOMBRE D'ANNÉES PASSÉES À LA RETRAITE** n'est nulle part plus élevé que chez nous.



## MARCHÉ DU TRAVAIL

# NOUS SOMMES MIEUX PROTÉGÉS QU'AILLEURS

Salaire minimum plus élevé, temps de travail plus léger, licenciement plus difficile... Comparé à celui des voisins, notre Code du travail est vraiment un allié de poids pour les salariés en CDI. Et la loi El Khomri n'y changera rien.



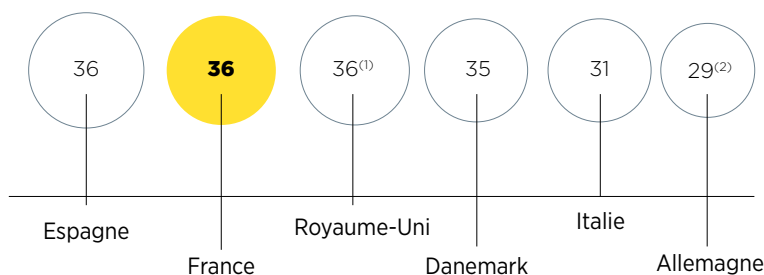
Jörn Bousselmi,  
DG de la  
Chambre franco-  
allemande de  
commerce

Le Smic horaire est plus bas en Allemagne, et les semaines y sont plus longues»

**R**assurons tout de suite les manifestants qui battent le pavé depuis des semaines contre la loi El Khomri. Même si le gouvernement parvient à faire voter son texte, la France ne se retrouvera pas du jour au lendemain avec un Code du travail ultralibéral, comme ils font mine de le croire ! Elle continuera d'offrir à ses salariés en CDI le statut le plus protecteur d'Europe. Les indicateurs réunis dans ces pages ne laissent aucun doute sur ce point.

Bien sûr, derrière ces moyennes se cachent des réalités fort différentes selon le vécu de chacun dans son entreprise, la pression hiérarchique, la charge de travail, le stress... Mais dans l'ensemble, les salariés ne peuvent vraiment pas se plaindre d'être délaissés par la législation. Pour commencer, ils travaillent moins que les autres. Grâce aux 35 heures et à leur lot de RTT, un avantage unique au monde, ils figurent en queue de peloton de l'Union européenne pour leurs horaires annuels. De même, il est préférable d'être smicard chez nous qu'en Espagne ou en Italie par exemple. «Quant aux procédures d'embauche

**LES CONGÉS PAYÉS LÉGAUX**, y compris les jours fériés, sont plus généreux en France qu'en Italie ou en Allemagne.



Nombre de jours minimum de congés payés attribués annuellement, y compris les jours fériés.  
(1) L'employeur peut déduire les jours fériés des congés. (2) De 29 à 34 jours, selon les Länder.

**LA DURÉE MINIMALE** pour licencier un salarié pour motif personnel est souvent plus expéditive ailleurs

1	Allemagne*	16 jours
2	France	<b>11 jours</b>
3	Italie	8 jours
4	Danemark*	3,5 jours
5	Espagne	1 jour
6	Royaume-Uni	1 jour

Durée minimale de la procédure pour licencier un salarié hors faute grave. \* Préavis obligatoire.

**LES DÉLAIS** pour contester un licenciement au tribunal sont bien plus longs chez nous

1	France	<b>2 ans max</b>
2	Royaume-Uni	3 mois
3	Italie	2 mois
4	Allemagne	3 semaines
5	Espagne	20 jours
6	Danemark	avant la fin du préavis

Délai accordé au salarié pour contester son licenciement devant les tribunaux compétents.

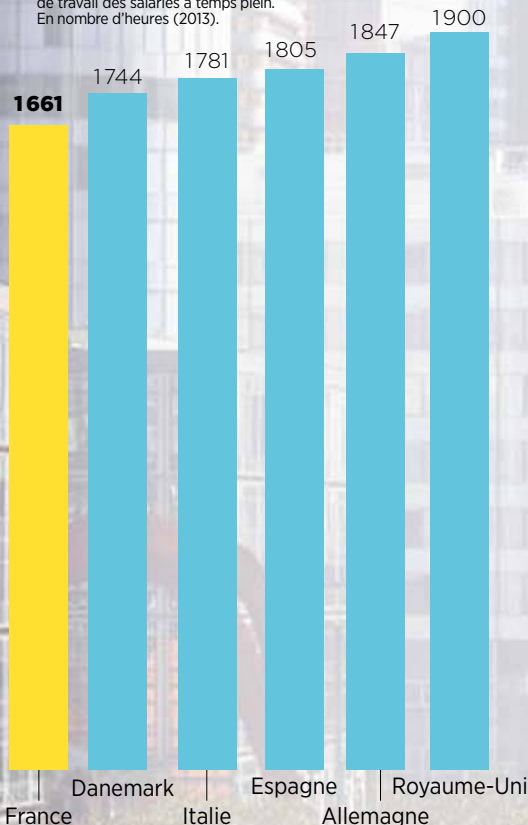


PAR BRUNO DECLAIRIEUX

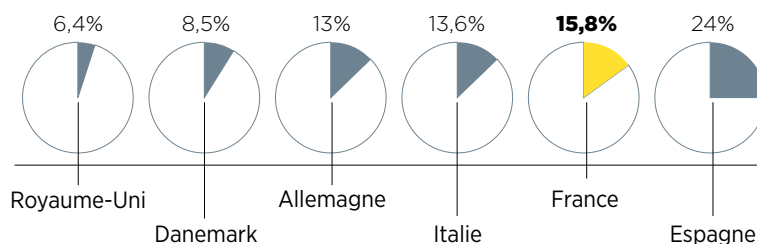
## LA DURÉE EFFECTIVE ANNUELLE du travail est de loin la plus courte en France

En dépit de leurs 35 heures légales, les Français ne sont pas ceux qui ont les semaines les plus légères. Mais si l'on tient compte des congés, des absences et des RTT leur durée de travail par an est la plus faible d'Europe.

Durée effective annuelle moyenne de travail des salariés à temps plein. En nombre d'heures (2013).



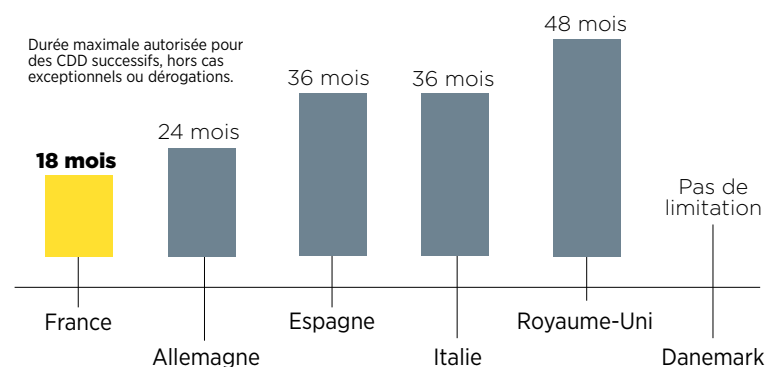
LA PROPORTION DE SALARIÉS EN CDD est nettement moins élevée dans les nations du nord de l'Europe que dans l'Hexagone



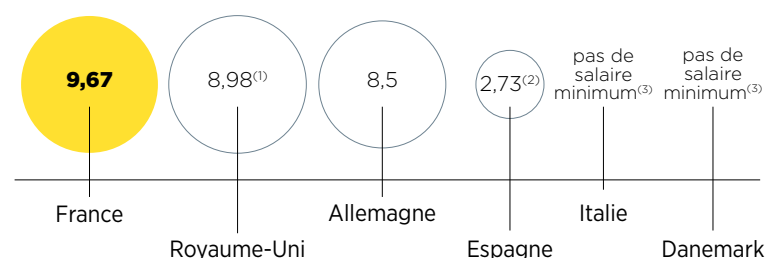
Part des CDD dans l'emploi salarié, en 2014.

LES SALARIÉS PEUVENT ÊTRE EN CDD sans discontinuer pendant 4 ans au Royaume-Uni, ce qui, en théorie, est impossible chez nous

Durée maximale autorisée pour des CDD successifs, hors cas exceptionnels ou dérogations.



NOTRE SALAIRE MINIMUM brut fait partie des plus élevés d'Europe



Salaires horaires minimum au 1<sup>er</sup> avril 2016, en euros. (1) 7,20 livres sterling.

(2) Pour une journée de 8 heures (le salaire minimum est de 21,84 euros par jour).

(3) Salaire minimum légal. Il peut exister des salaires minimum dans les branches professionnelles.

LE CONTRÔLE ADMINISTRATIF ET JUDICIAIRE SUR LES PLANS SOCIAUX est plus favorable aux salariés en France que partout ailleurs

### AUTORISATION ADMINISTRATIVE

	France	
1	<b>oui</b>	
2	non	
3	non	
4	non	
5	non	
6	non	

### JUSTIFICATION DE DIFFICULTÉS

	France	
1	<b>oui</b>	
2	oui	
3	non	
4	non	
5	non	
6	non	


PHOTOS: LUC BOEGLI/LA FONTA HENRI, VIGUIER JEAN-PAUL/ARTEDIA/LEEMAGE

SOURCES: OCDE, RESEXCODE, EUROSTAT, CAPITAL

## NOS PROCÉDURES D'EMBAUCHE ET DE LICENCIEMENT SONT DE LOIN LES PLUS FAVORABLES AUX SALARIÉS

➔ et de licenciement, elles sont très souvent plus strictes chez nous que chez nos voisins, observe David Jonin, avocat spécialisé en droit social chez Gide Loyrette Nouel. Les patrons s'en plaignent, mais, pour les salariés en poste, il s'agit d'un avantage considérable.

Y a-t-il un lien entre ce cadre rigide et notre chômage si élevé ? Si les économistes se déchirent aimablement sur la question, les employeurs, eux, sont unanimes. Selon un récent sondage Ipsos pour le Medef, 76% d'entre eux faisaient des contraintes réglementaires le principal frein à l'embauche après les charges sociales. «Notre Code du travail est devenu tellement complexe que beaucoup de chefs d'entreprise, notamment de PME, sont très inquiets à l'idée de recruter, assure Joël Grangé, avocat associé au cabinet Flichy Grangé, spécialisé dans le droit du travail. Et je ne vous parle pas des investisseurs étrangers, qui ouvrent toujours des yeux ébahis quand nous leur présentons notre législation sociale...» Convaincu, lui aussi, qu'il faut assouplir les règles pour favoriser les embauches – c'est ce qu'ont fait la plupart de nos voisins ces dernières années – le gouvernement a voulu à son tour se lancer dans cette voie, avec le succès que l'on sait.

Du coup, tout le monde risque d'en sortir perdant. Comme le note Jean-Christophe Sciberras, DRH France du géant de la chimie Solvay, «nous n'arrivons toujours pas à sortir de la vieille relation conflictuelle entre les employeurs et les salariés, les premiers étant le plus souvent suspectés de vouloir flouer les seconds. Ce n'est pas le cas ailleurs». Voilà pourquoi notre Code du travail est aussi épais et pourquoi il n'est pas près de maigrir. 

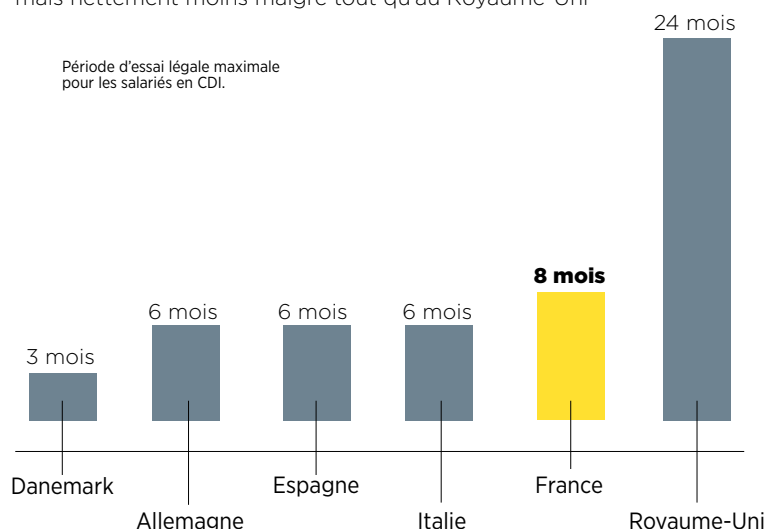
### REPRÉSENTANTS DU PERSONNEL

Ils sont plus nombreux dans les sociétés tricolores



Nombre de représentants du personnel pour une entreprise de 500 salariés. (Estimations)

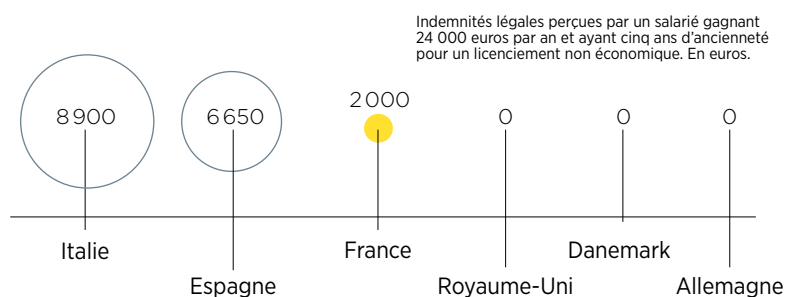
**LA PÉRIODE D'ESSAI** est très longue en France pour les cadres... mais nettement moins malgré tout qu'au Royaume-Uni



Sur ce thème, les Français ne paraissent pas privilégiés. En réalité, seuls les cadres peuvent se voir imposer une période d'essai maximale de huit mois. Pour les ouvriers et les employés, elle n'est que de deux mois renouvelables une fois.

### LES INDEMNITÉS LÉGALES DE LICENCIEMENT

ne sont pas très élevées dans notre pays...



Indemnités légales perçues par un salarié gagnant 24 000 euros par an et ayant cinq ans d'ancienneté pour un licenciement non économique. En euros.

### ... MAIS LE MONTANT DES CONDAMNATIONS

prononcées par les prud'hommes n'y est pas plafonné

1	France	<b>pas de plafond</b>
2	Espagne	24 mois de salaire
3	Italie	12 à 24 mois de salaire
4	Allemagne	12 à 18 mois de salaire
5	Royaume-Uni	115 000 euros*
6	Danemark	6 mois de salaire

Montant maximal des dommages-intérêts que peuvent accorder les tribunaux pour un licenciement abusif. \* 92 585 livres sterling.

Les opposants à la loi El Khomri peuvent souffler : la France va rester le seul grand pays où les indemnités imposées par les tribunaux en cas de licenciement abusif ne sont pas plafonnées. Elles atteignent ainsi 15 mois de salaire en moyenne pour vingt ans d'ancienneté, avec des différences sensibles selon les régions. Au Royaume-Uni ou au Danemark, on en est loin.

SOURCE : CAPITAL

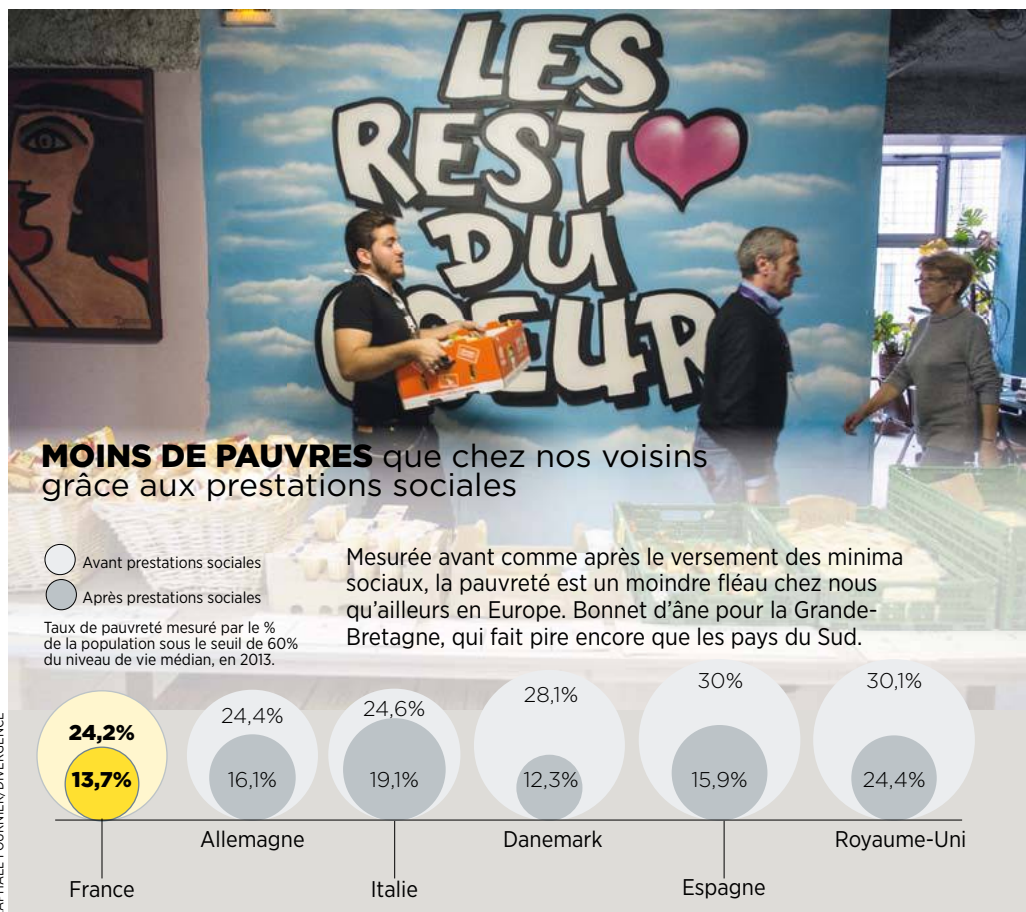


## INÉGALITÉS

## NOTRE FILET SOCIAL EST EFFICACE CONTRE LA PAUVRETÉ

Ecart de revenus ou taux de pauvreté : la France reste un des pays les moins inégalitaires d'Europe.

**O**n l'a vu lors de la crise financière de 2008, notre politique sociale s'est révélée être un amortisseur efficace contre la pauvreté – après versement des prestations, elle touche 13,7% de la population contre 16,1% en Allemagne – mais aussi contre le creusement des inégalités, beaucoup moins importantes chez nous qu'au Royaume-Uni ou en Europe du Sud. Mais cette générosité pèse aussi sur l'économie. Financée à 62% par les cotisations – dont 40% sont celles des employeurs – contre 55% en moyenne dans l'Union européenne à 28, elle renchérit le coût du travail horaire moyen (36,2 euros contre 30 dans le reste de la zone euro). Et donc le prix des services et des produits, comme mesuré par l'indice Big Mac ci-dessous : ce hamburger coûte ainsi 55 centimes de plus chez nous qu'en Allemagne. 🍔



#### NOTRE POUVOIR D'ACHAT

par habitant, rogné par les charges et frais fixes

1	Danemark	22 800 euros
2	Royaume-Uni	22 300 euros
3	Allemagne	21 500 euros
4	France	19 100 euros
5	Italie	16 200 euros
6	Espagne	13 200 euros

Revenu disponible par habitant après impôts et frais récurrents (loyer, énergie...), par an, en 2015.

#### LE MODÈLE SOCIAL français

dans le trio de tête des plus égalitaires

1	Danemark	0,253
2	Allemagne	0,293
3	France	0,309
4	Italie	0,321
5	Espagne	0,344
5	Royaume-Uni	0,344

Coefficient de Gini, en 2011 (indicateur synthétique d'inégalités de revenus).

#### MESURÉ PAR LE PRIX

du Big Mac, notre coût de la vie est plus élevé qu'ailleurs

1	France	4,41 dollars
2	Danemark	4,32 dollars
3	Italie	4,30 dollars
4	Royaume-Uni	4,22 dollars
5	Allemagne	3,86 dollars
6	Espagne	3,76 dollars

Indice de parité de pouvoir d'achat (PPA) mesuré par le prix du Big Mac en juillet 2016.

Moins inégalitaire, mais avec un revenu par habitant érodé, une fois payés cotisations, impôts et frais fixes (énergie, logement, etc.) : tel est le profil de notre modèle social. Le prix du Big Mac, qui varie d'un pays à l'autre suivant le coût local des matières premières, du travail et des charges, est d'ailleurs plus élevé en France que dans le reste de notre échantillon.

FAMILLE

# PEU DE PAYS VOISINS EN OFFRENT PLUS QUE NOUS

Ristournes fiscales avec le quotient familial, allocations dès le deuxième enfant, modes de garde subventionnés... la France fait beaucoup pour ses familles. Mais pas plus, finalement, que l'Allemagne et le Danemark.



Bénédicte de Peretti, présidente de B2P Consulting à Berlin

Les mères françaises qui travaillent sont mieux loties que les Allemandes»

**S**i notre système de protection sociale apparaît plutôt clément envers les familles, ce n'est pas non plus un paradis qui aimenterait les immigrés, comme le vocifère à tort et à travers le Front national. «L'effort de la France la situe dans le premier tiers des pays de l'UE, mais le Royaume-Uni ou le Danemark

sont globalement plus généreux», remarque le directeur des relations européennes de la Cnaf (Allocations familiales), Gilles Kounowski. Après, chaque pays utilise des leviers différents. Avec 129 euros versés au deuxième enfant, nos allocations sont ainsi trois fois moindres que celles perçues par les Allemands. En revanche, nos ristournes fiscales – même plafonnées à 1 510 euros de

réduction d'impôts par enfant à charge – sont plus conséquentes. Autre volet de la politique familiale, l'accès aux crèches et haltes-garderies nous place plutôt en tête de peloton, avec 44% des 0-3 ans y ayant accès, contre 24% outre-Rhin. Quant aux congés parentaux, les papas français sont parmi les mieux lotis, tandis que les mamans sont moins bichonnées que leurs paires danoises. **C**

**LA GARDE D'UN ENFANT DE 2 ANS**, tous modes confondus, est la moins chère au Danemark

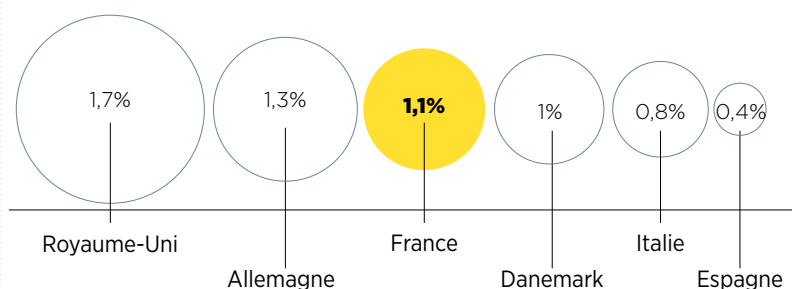
1	Danemark	8,4%
2	Allemagne	9,1%
3	Royaume-Uni	24,7%
4	France	<b>25,1%</b>
5	Espagne	30,3%

Coût brut moyen de la garde d'un enfant de 2 ans à plein temps, en % du salaire moyen.

La France est bien dotée en crèches, haltes-garderies... mais leur coût brut pour les familles est plus élevé que chez nos voisins. Cela s'explique par la scolarisation plus précoce des tout-petits en Europe du Nord.

**LES FOYERS AVEC ENFANTS** sont bien plus généreusement traités au Royaume-Uni que chez nous.

Avantage enfant moyen en % du revenu national net par habitant. L'avantage enfant est le supplément de revenu net provenant des prestations et des dégrèvements d'impôt sur le revenu, du fait de la présence d'enfants.



Parmi les différents leviers monétaires de la politique familiale, la France se montre plutôt généreuse en dégrèvements fiscaux, via le quotient familial. Mais elle l'est nettement moins avec les prestations directes. Du coup, l'«avantage enfant» est au total plus important outre-Manche et en Allemagne.



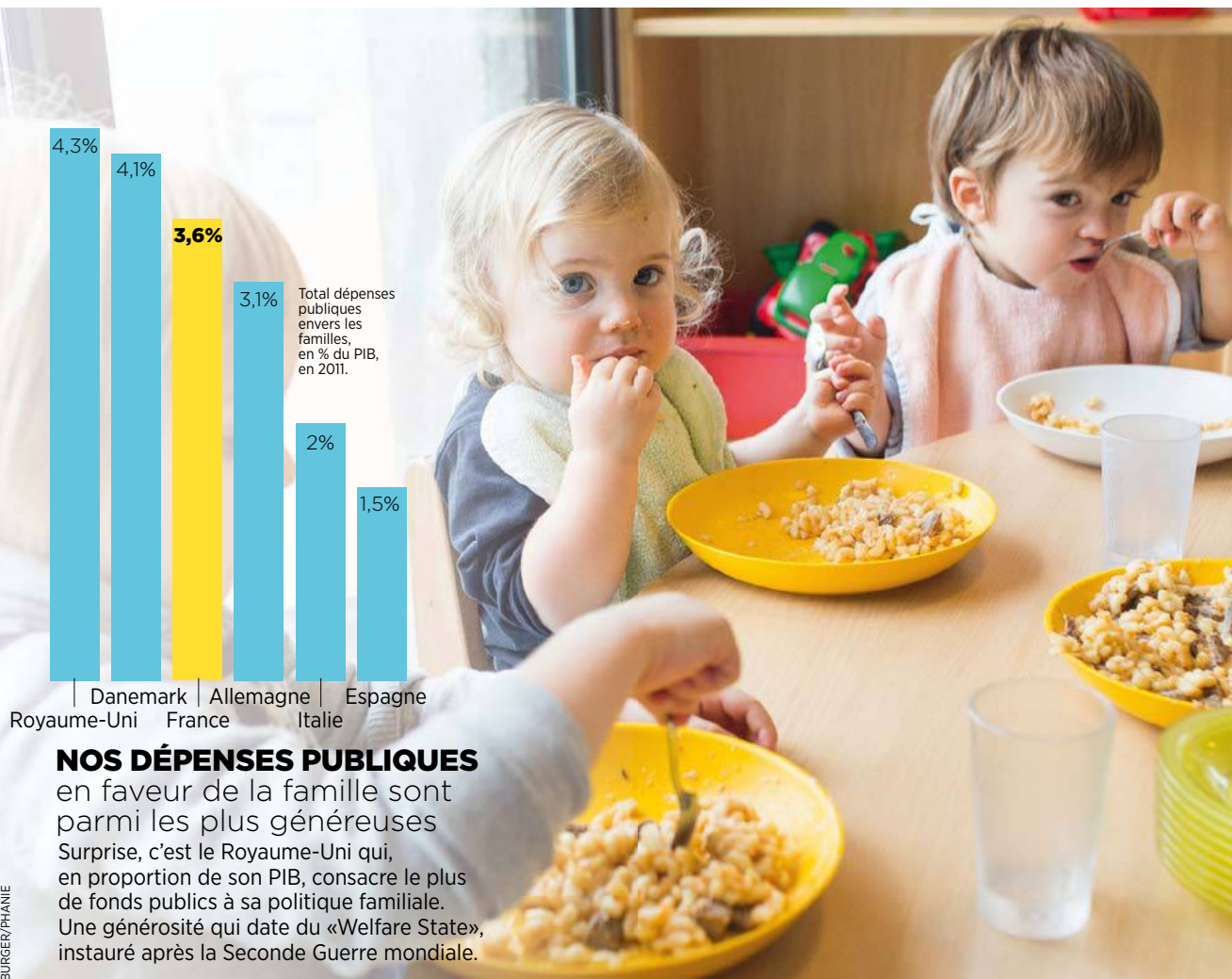
PAR NATHALIE VILLARD

**CONGÉS  
MATERNELS :**  
avantage  
Allemagne

Congés accordés  
aux mères ou aux  
pères en nombre de  
semaines équivalant  
à un salaire à 100%.

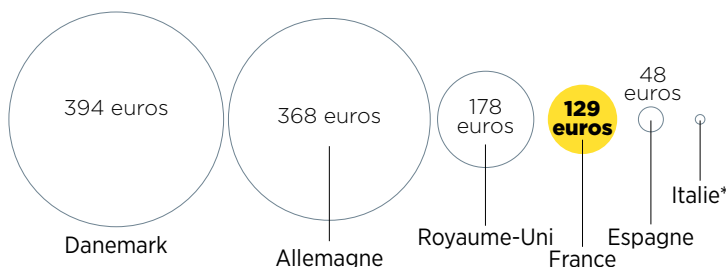
42,6  
Allemagne27  
Danemark27  
France25,2  
Italie16  
Espagne10,6  
Royaume-Uni**CONGÉS  
PATERNELS :**  
avantage  
France5,7  
France5,7  
Allemagne2,1  
Espagne1,1  
Danemark0,4  
Royaume-Uni0,2  
Italie

Si l'Allemagne  
n'est pas bien  
dotée en  
structures de  
garde d'en-  
fants, elle est  
très généreuse  
quant aux  
congrés, mater-  
nité et autres,  
accordés aux  
mamans qui  
travaillent. Une  
politique par-  
fois comparée  
à une «prime  
aux fourneaux».

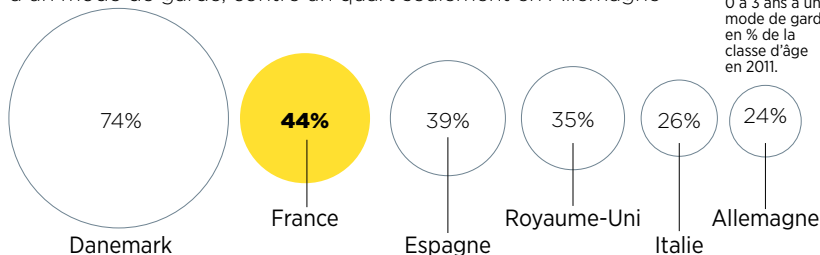
**NOS DÉPENSES PUBLIQUES**

en faveur de la famille sont  
parmi les plus généreuses  
Surprise, c'est le Royaume-Uni qui,  
en proportion de son PIB, consacre le plus  
de fonds publics à sa politique familiale.  
Une générosité qui date du «Welfare State»,  
instauré après la Seconde Guerre mondiale.

**LA FRANCE N'EST PAS «LE PARADIS DES ALLOCS»** que nous envieraient  
nos voisins : elles sont trois fois plus généreuses au Danemark



**EN FRANCE, PRÈS DE LA MOITIÉ DES MOINS DE 3 ANS** ont accès  
à un mode de garde, contre un quart seulement en Allemagne



5 millions de foyers français touchent des allocations à partir du 2<sup>e</sup> enfant sans condition de ressources, sauf pour les 500 000 plus riches. «Mais, avec 129 euros par mois, la France n'est qu'en milieu de tableau», commente Gilles Kounowski, directeur des relations européennes de la Cnaf. En revanche, à partir du 3<sup>e</sup> enfant, notre politique familiale est plus généreuse que celle de nos voisins. Couplée à une offre variée de modes de garde, elle peut expliquer la vigueur de notre taux de natalité.

SOURCES : OCDE, RAND EUROPE, CNAF, CLEISS

SANTÉ

# NOTRE SYSTÈME RESTE L'UN DES MEILLEURS AU MONDE

Entre les déserts médicaux, les délais d'attente et le coût croissant des soins, les Français sont certes moins bien lotis qu'avant. Ils restent toutefois de grands privilégiés.

**L**ongtemps considéré comme le meilleur au monde par l'Organisation mondiale de la santé, notre système de soins n'est plus ce qu'il était. Les délais pour obtenir certains rendez-vous se sont, par exemple, beaucoup allongés. Les assurés doivent désormais attendre en moyenne au moins 30 jours pour faire un IRM, et même plus de 50 dans certaines régions. Il faut dire que notre pays compte deux fois et demie moins d'appareils que l'Italie ! Et c'est bien pire pour consulter certains spécialistes, car beaucoup ne sont pas remplacés quand ils partent à la retraite – l'an dernier, le temps d'attente moyen pour décrocher un rendez-vous chez un ophtalmologue s'élevait à 85 jours selon Yssup Research pour Point Vision, 8 de plus qu'en 2014. Autre souci, les déremboursements successifs mis en place pour réduire le déficit de la Sécurité sociale finissent par peser sur le portefeuille des ménages. Résultat : de plus en plus de familles renoncent à se faire soigner. D'après Santéclair,

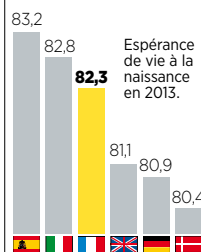


Jésus Castillo, spécialiste de l'Espagne chez Natixis

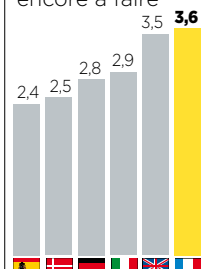
En Espagne, les délais d'attente sont beaucoup plus longs»

la proportion de soins dentaires qui passent à la trappe s'élèverait à 38%. Cela dit, ne faisons pas la fine bouche : question santé, les Français restent parmi les mieux lotis au monde. D'abord parce que notre pays offre des soins de grande qualité. Il suffit de regarder la mortalité par crise cardiaque – elle est trois fois inférieure à la moyenne de l'OCDE ! – ou la fracture de la hanche – les patients sont opérés sans délai, alors que moins de la moitié est pris en charge dans les deux jours en Italie et en Espagne. Ensuite, le système français reste l'un des plus équitables de tous grâce à notre Sécu et aux mutuelles – les SDF sont aussi bien soignés que les autres ! Enfin, les coûts restant à la charge des ménages sont parmi les plus faibles : d'après l'OCDE, ils s'élevaient à 7% des dépenses de santé en 2013, trois fois moins que la moyenne des pays riches ! Reste que tout cela a un prix : nos dépenses de santé représentent près de 11% du PIB, contre 8,9% en moyenne dans l'OCDE. Or elles sont publiques à 80%, donc payées par les cotisations.

**ESPÉRANCE DE VIE :** le pays reste l'un des mieux classés

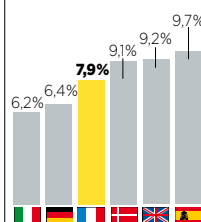


**MORTALITÉ INFANTILE :** des efforts encore à faire



Taux de mortalité infantile en 2013 (nombre de décès pour 1000 naissances vivantes).

**AVC :** l'Hexagone fait un peu mieux que la moyenne



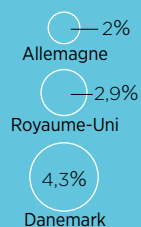
Taux de mortalité après AVC en 2013 (taux pour 100 admissions d'adultes de 45 ans et plus dans les 30 jours suivant une admission à l'hôpital).

Le taux de mortalité dans les 30 jours suivant un AVC est moins élevé que chez de nombreux voisins. Mais les Américains font deux fois mieux que nous.



**DENTISTERIE:**

le renoncement  
aux soins  
progresses



Part des besoins en  
soins dentaires non  
satisfaits en 2013.

D'après  
l'OCDE, la  
part des  
familles qui  
renoncent  
aux soins  
dentaires  
atteint 5,5%  
du total. Mais  
les enquêtes  
de terrain  
révèlent un  
phénomène  
beaucoup  
plus marqué  
et en hausse  
(38% selon  
Santéclair).

SOURCES : OCDE

**LES MÉDECINS** sont à la fois plus  
âgés et un peu moins nombreux  
que chez nos voisins

1	Allemagne	4,1
2	Italie	3,9
3	Espagne	3,8
4	Danemark	3,6
5	<b>France</b>	<b>3,3</b>
6	Royaume-Uni	2,8

Nombre de médecins en exercice  
pour 1000 habitants en 2013.

**LE MANQUE D'ÉQUIPEMENTS  
EN IRM** fait exploser les délais  
d'attente pour les patients

1	Italie	24,6
2	Danemark	15,4
3	Espagne	15,3
4	Allemagne	11,6
5	<b>France</b>	<b>9,4</b>
6	Royaume-Uni	6,1

Équipement en appareils IRM  
par million d'habitants en 2013

**LA POSE DE PROTHÈSE DE  
HANCHE** est beaucoup plus  
courante que chez nos voisins

1	Allemagne	292
2	<b>France</b>	<b>236</b>
3	Danemark	227
4	Royaume-Uni	183
5	Italie	166
6	Espagne	107

Taux de chirurgie de remplacement de la hanche  
en 2013 (pour 100 000 habitants).

**RESTE À CHARGE:**

les Français sont de loin  
les mieux lotis

Les dépenses de  
santé à la charge des  
patients sont deux  
fois moins élevées que  
la moyenne des pays  
de l'OCDE, et jusqu'à  
trois fois moins qu'en  
Suisse. Un privilège  
que beaucoup nous  
envient, mais qui coûte  
cher en cotisations.

France — **1,4%**

1,4% — Royaume-Uni

Allemagne — 1,8%

2,6% — Danemark

Italie — 3,2%

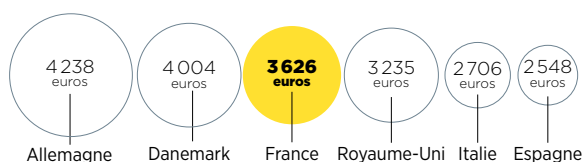
3,4% — Espagne

Dépenses de santé  
à la charge des  
patients, en % de la  
consommation  
totale des ménages  
en 2013.

M. GAILLARD/REA

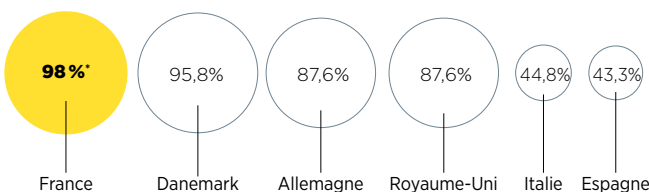
**LE BUDGET PAR HABITANT**

(public à plus de 80% chez nous)  
est l'un des plus élevés d'Europe



Dépenses de santé  
par habitant en 2013  
(en euros en parité  
de pouvoir d'achat)

**EN CAS DE FRACTURE DE LA HANCHE**, l'opération  
est réalisée plus rapidement qu'à l'étranger



% des personnes  
opérées dans  
les deux jours  
après admission  
à l'hôpital pour  
une fracture de la  
hanche en 2013.  
\* Estimation  
Capital d'après  
la FHF.

ÉDUCATION

# L'ALLEMAGNE FAIT MIEUX AVEC MOINS DE MOYENS

Comparée à celle de nos voisins, la performance de notre système scolaire n'est pas à la hauteur des budgets qui lui sont consacrés. Notamment à l'égard des élèves défavorisés.

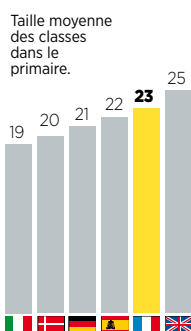


Béatrice Behl, professeur à l'école française de Düsseldorf

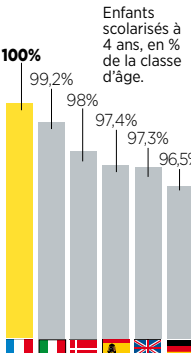
Les élèves français apprennent à apprendre, les jeunes Allemands à comprendre»

**N**otre système scolaire coûte cher, sa pédagogie, son organisation et ses programmes sont à côté de la plaque, il stresse les élèves et les profs, et en plus il fabrique de l'exclusion», assène Philippe Tournier, secrétaire général du SNPDEN, le syndicat des personnels de direction de l'Éducation nationale. Exagéré ? La comparaison avec nos voisins lui donne plutôt raison. Surtout sur le dernier point. Qu'il s'agisse de la faible proportion d'élèves des filières pros poursuivant des études, d'enfants de parents peu diplômés ayant accès à l'université ou de la part des 20-24 ans qui ne sont ni scolarisés ni en formation, on se dit que, loin de gommer les inégalités sociales, notre école a plutôt tendance à les creuser. Contrairement – et c'est une surprise – au Royaume-Uni. Or ce n'est pas une question de moyens. Alors que les dépenses pour l'éducation sont moins élevées en Allemagne (4,8% de son PIB contre 5,5% chez nous), d'après les tests Pisa, ses élèves y obtiennent de bien meilleurs résultats. 🇩🇪

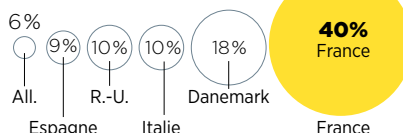
## LES CLASSES PRIMAIRES françaises parmi les plus chargées



## LES MOINS DE 4 ANS sont très scolarisés



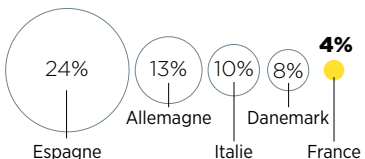
## NOS PROFS SE SENTENT mauvais pédagogues



Pourcentage d'enseignants du premier cycle du secondaire estimant avoir été mal préparés à la pédagogie de la matière enseignée.

Terrible constat : près d'un enseignant français sur deux s'estime mal préparé à la pédagogie de sa matière, alors qu'ils sont rarement plus de 10% chez nos voisins.

## LA FILIÈRE PROFESSIONNELLE reste chez nous une voie de garage



Part des élèves diplômés des filières professionnelles du secondaire poursuivant leurs études dans l'enseignement post-secondaire, en %. Royaume-Uni : NC.

Pyramidal et sélectif, notre système ne favorise pas les passerelles entre l'enseignement professionnel et le supérieur : 96% des élèves en lycée pro ne poursuivent pas leurs études.

LA MOBILITÉ SOCIALE fonctionne mieux au Royaume-Uni

32% Royaume-Uni

27% Espagne

24% Danemark

23% France

16% Allemagne

9% Italie

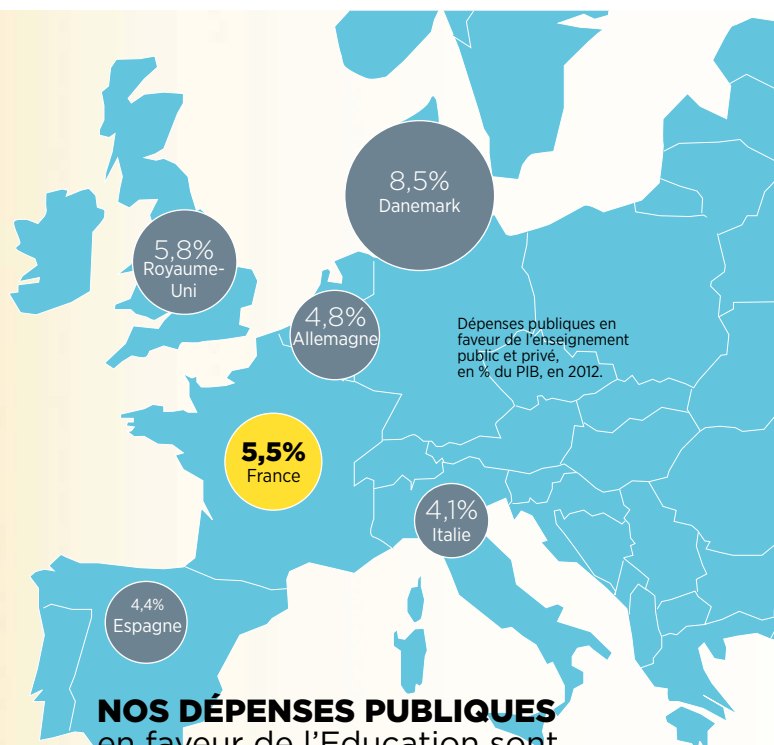
Proportion des jeunes ayant eu accès à l'université dont les parents (25-59 ans) ont au plus le niveau de troisième, en %.

Les chances pour un enfant de parents peu éduqués d'accéder à l'enseignement supérieur sont plus grandes outre-Manche qu'en France, ce qui confirme la tendance de notre système à reproduire les inégalités. Mais c'est pire en Allemagne.

SOURCES : BANQUE MONDIALE, EUROSTAT, OCDE.



PAR NATHALIE VILLARD



**NOS DÉPENSES PUBLIQUES** en faveur de l'Education sont dans la moyenne européenne. Plutôt généreux tous niveaux d'enseignement confondus, les fonds alloués par la France à son système éducatif sont par contre plus faibles que ceux de ses voisins pour l'école primaire. Or c'est dans les premières années que se jouent les performances futures. Le Danemark l'a bien compris qui scolarise les enfants dès l'âge de 2 ans, d'où sa position de numéro 1.

#### L'ALLEMAGNE, PREMIÈRE DE LA CLASSE DANS LES PRINCIPALES DISCIPLINES

##### Mathématiques

1	Allemagne	514
2	Danemark	500
3	France	495
4	Royaume-Uni	494
5	Italie	485
6	Espagne	484

##### Compréhension de l'écrit

1	Allemagne	508
2	France	505
3	Royaume-Uni	499
4	Danemark	496
5	Italie	490
6	Espagne	488

Score moyen de l'évaluation Pisa 2012.

Si la France n'a pas à rougir de la performance générale de ses élèves – dans la moyenne des pays de l'OCDE – l'enquête dite Pisa montre que notre système éducatif est un des plus inégalitaires : les élèves issus de milieux défavorisés sont trois fois plus susceptibles de se retrouver en échec scolaire, et cet écart a tendance à se creuser.

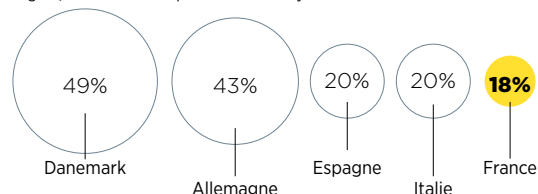
#### LES FACS FRANÇAISES sont quasi gratuites

1	Danemark	0
2	France	183 euros
3	Allemagne	1000 euros
4	Italie	1300 euros
5	Espagne	2011 euros
6	Royaume-Uni	11100 euros

Frais de scolarité supportés par les étudiants.

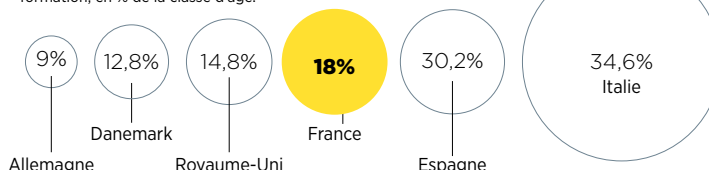
#### L'ENSEIGNEMENT DE L'ANGLAIS est bien plus développé en Europe du Nord

Pourcentage d'établissements du supérieur dispensant des cursus en anglais, année académique 2013-2014. Royaume-Uni : NP.



#### LES JEUNES SANS FORMATION NI EMPLOI sont deux fois moins nombreux en Allemagne

Proportion de 20-24 ans qui ne sont ni scolarisés, ni en emploi, ni en formation, en % de la classe d'âge.



# CHEZ LES SORCIERS DE L'HORLOGERIE

Tag Heuer, la marque de montres sport de LVMH, met la gomme pour rajeunir sa gamme. Visite privée de sa manufacture de La Chaux de Fonds, en Suisse, haut lieu des mécanismes de luxe.

Après avoir traité et poli l'acier inoxydable du boîtier de cette future Tag, l'homme de l'art met l'ultime touche pour parfaire l'état de la surface. Il la nettoie avec de la vapeur sous haute pression et à une température de 90 °C.

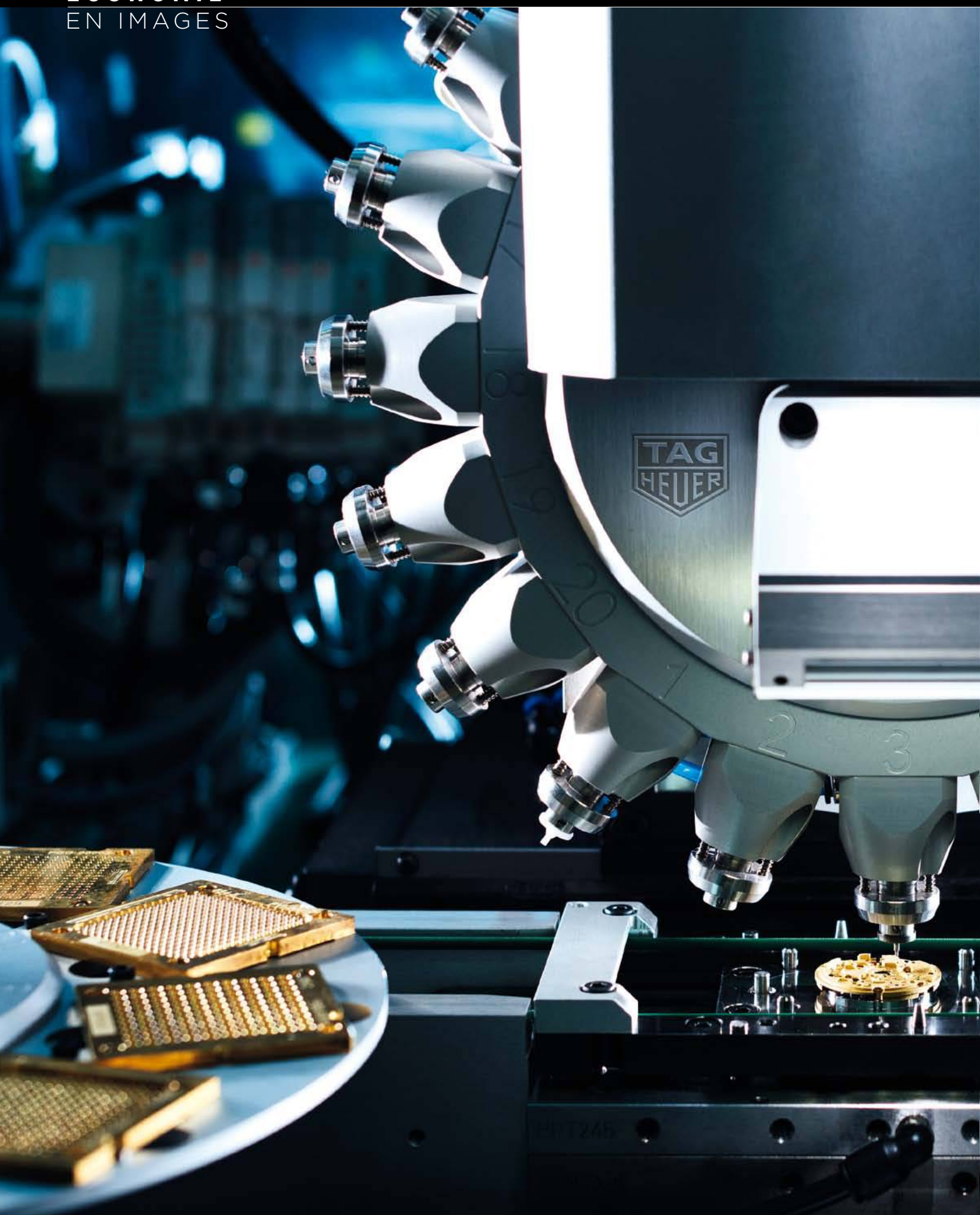




PAR ÉRIC WATTEZ

REPORTAGE PHOTO: SP TAG HEUER. FRED MERZ/REZO-CH









## UNE FOIS FINI, CE CHRONO COMPTERA 230 COMPOSANTS ET 35 RUBIS

Les têtes de la machine-outil sélectionnent, sur les petits plateaux de laiton situés de part et d'autre, les rubis, de minuscules pierres synthétiques qui servent à limiter les frottements entre les composants. Puis elles les placent sur la platine (au centre), la pièce maîtresse qui sert d'assise aux mouvements horlogers.




Dans ce laboratoire, on fait passer  
une soixantaine de tests aux  
nouveaux modèles Tag Heuer  
pour vérifier leur fiabilité, leur  
solidité et leur précision. Ici, c'est  
le bracelet en Nylon doublé cuir  
d'une montre de plongée qui  
est soumis à la torture et subit  
plusieurs milliers de torsions.







**C**hute des ventes à Hong Kong, coup de frein au business en Chine continentale à cause de la lutte anticorruption, taux de change élevé du franc suisse. Voilà les trois calamités qui hantaient, fin mars, les couloirs du Baselworld, la grand-messe annuelle de l'horlogerie helvétique. Pour la première fois depuis 2009, les exportations de montres fabriquées dans la Confédération ont chuté de 3,3% l'année dernière, à 19,5 milliards d'euros. Une situation jugée suffisamment délicate pour que de nombreux professionnels fassent désormais la promotion du luxe dit « accessible » censé séduire une clientèle plus jeune et aussi (un peu) moins fortunée. Parmi les plus ardents défenseurs du concept figure Jean-Claude Biver, passé par Blancpain et Omega avant de devenir président de la division montres de LVMH. Il l'a appliqué en priorité chez Tag Heuer, la plus grosse marque du groupe français (600 000 unités par an), dont la manufacture a ouvert ses portes à Capital en avant-première : les 21 et 22 mai, à l'occasion des Journées particulières, le grand public aura aussi accès à plusieurs des grands sites de LVMH. Pour relancer un blason réputé sportif, notamment via sa longue présence en F1, mais un peu endormi, il a sorti ces 18 derniers mois de nouveaux chronos disponibles à partir de 4 700 francs suisses ainsi qu'un tourbillon, le nec plus ultra de la complication horlogère, à 15 000 francs suisses, des tarifications considérées comme très agressives par la concurrence. Dernière initiative, le lancement d'une montre connectée conçue avec l'aide de Google et d'Intel. Il est temps, car les Suisses sont quasi absents de ce créneau dans lequel le premier horloger mondial s'appelle désormais Apple. 



## 2 200 EUROS PASSENT SUR LE BANC DE TORTURE



 **PLUS DE  
PHOTOS**  
La suite de notre  
reportage  
Scannez ce code avec  
l'appli mobile Capital.fr,  
onglet Magazine enrichi.

## PROGRÈS TECHNIQUE

# POURQUOI IL DOPE DE MOINS EN MOINS LA CROISSANCE

Entre les robots, les objets connectés ou le big data, les innovations foisonnent. Pourtant, la productivité des pays riches stagne. Explication.

**E**t si tout cela ne servait à rien ? Les robots, l'intelligence artificielle, le big data, les algorithmes de gestion, les machines-outils connectées, les imprimantes 3D, les drones... toutes ces incroyables innovations sorties des labos de recherche et des cerveaux de la Silicon Valley. Comme ça, de but en blanc, la question peut paraître un peu brutale. Pourtant certains économistes commencent bel et bien à se la poser. A leur grande surprise, ils ont en effet découvert que ces formidables avancées technologiques ne faisaient plus guère progresser la productivité – la richesse produite à partir d'une même quantité de travail – telle jadis

l'invention de la roue ou du palan. Et que, en conséquence, elles ne boostaient pratiquement pas la croissance ni n'accroissaient notre niveau de vie. Pourquoi, dans ces conditions, se donner tant de peine ?

Le phénomène n'est certes pas nouveau – en 1987, le Prix Nobel d'économie américain Robert Solow s'étonnait déjà que les ordinateurs soient partout sauf dans les statistiques – mais il s'accroît année après année. Il suffit de se plonger un instant dans les chiffres pour s'en convaincre. Selon une étude publiée fin 2015 dans le «DigiWorld Economic Journal», la productivité a progressé d'à peine 0,75% en moyenne

### MALGRÉ LES INVENTIONS, LES GAINS DE PRODUCTIVITÉ NE CESSENT DE BAISSER \*



1890-1914

#### CHEMIN DE FER

Les premières locomotives à vapeur apparaissent au début du XIX<sup>e</sup> siècle aux Etats-Unis, mais le boom se produit à partir de 1850.

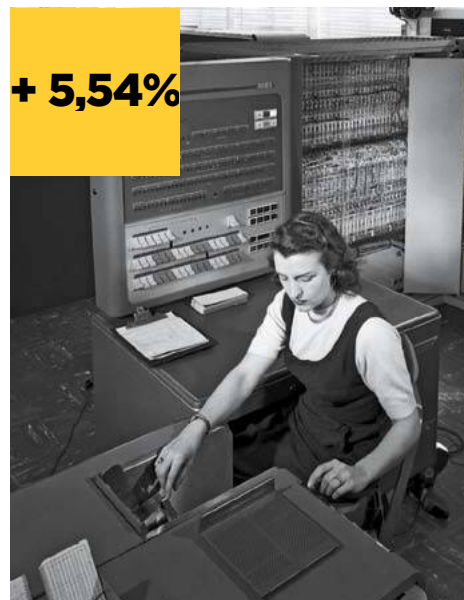
\* Hausse annuelle moyenne de la productivité du travail en Europe, en %.



1914-1950

#### AUTOMOBILE

La production automobile se développe aux Etats-Unis et en Europe dans les années 1920, un siècle après l'arrivée des véhicules à moteur.



1950-1974

#### ORDINATEUR

Le premier ordinateur électronique est inventé pendant la guerre, mais la commercialisation se développe dans les années 1950.



par an dans la zone euro entre 2004 et 2014, contre 1,31% entre 1994 et 2004, 2,87% entre 1974 et 1994 et 5,54% entre 1950 et 1974 (période de rattrapage, il est vrai, après la Seconde Guerre mondiale). En dépit d'un rebond amorcé dans les années 1980 grâce au boom des nouvelles technologies, les Etats-Unis accusent une tendance à peu près similaire, bien que moins marquée, depuis une quinzaine d'années. « Contrairement à ce que l'on pourrait penser, le ralentissement des gains de productivité n'est pas conjoncturel, il est structurel », note Gilbert Cette, économiste à la Banque de France et auteur de cette étude.

**SIMPLE DÉBAT D'EXPERTS ?** Hélas, non, car la hausse de la productivité du travail n'est pas une donnée économique comme les autres : à long terme, c'est la seule et unique clé de notre enrichissement. Son évolution est d'ailleurs parfaitement corrélée aux progrès de l'humanité. C'est sa progression, à partir du néolithique, qui a fait sortir le monde de l'âge de pierre et a permis les riches heures de l'Antiquité. A l'inverse, sa longue phase de sommeil qui a suivi a plongé nos sociétés dans le formol pendant tout le Moyen Age : on vivait à peu près de la même façon au temps de Louis XIV que mille ans auparavant sous Charlemagne. Il a fallu attendre le XVIII<sup>e</sup> siècle et l'arrivée de la machine à vapeur, du métier à tisser et du chemin de fer – la première révolution industrielle – pour que l'humanité se remette à progresser et les hommes à s'enrichir. Depuis, le mouvement s'est poursuivi, avec l'introduction de l'électricité, du moteur à explosion, de l'aviation et, plus récemment, de l'informatique.

« La productivité n'est pas tout, mais à long terme, c'est presque tout », résumait en 1994 le Prix Nobel américain Paul Krugman.

Autant dire que la panne actuelle est plutôt préoccupante. « C'est un gros sujet d'inquiétude pour tous les pays riches », reconnaît Giuseppe Nicoletti, à la tête du département des études économiques de l'OCDE, qui travaille d'arrache-pied sur le sujet depuis trois ans. La principale question est de savoir si cette tendance va durer ou pas. Or, sur ce point, les experts sont très divisés. L'Américain Robert Gordon, qui vient de publier un livre sur le sujet, est le plus pessimiste de tous : il est convaincu que les pays occidentaux sont arrivés au bout d'un long processus d'innovation. A l'en croire, les inventions comme les ordinateurs portables ou les smartphones relèveraient plus du gadget que du véritable progrès technique capable de révolutionner les processus de production et de donner un coup de fouet à la croissance. Si bien que nous serions revenus à la stagnation séculaire d'avant la première Révolution industrielle. « Peut-être la croissance économique touche-t-elle à sa fin », avance-t-il même.

Fort heureusement, beaucoup ne croient pas du tout à ce scénario décliniste. Ils font valoir, d'abord, que la faiblesse actuelle des gains de productivité relève pour partie d'une illusion statistique. Quand le PIB dépendait principalement de l'industrie, cet indicateur était en effet simple à calculer : il suffisait de mesurer la quantité de biens produits et de la diviser par la quantité de travail utilisée. Mais le boom des services, qui s'est accéléré avec l'émergence des nouvelles technologies, rend l'exercice plus complexe, d'autant qu'il faut intégrer l'amélioration de la qualité. Or comment mesurer l'amélioration de la qualité d'un service rendu par un smartphone, une voiture sans chauffeur ou une carte qui permet de stocker des photos ? « On a honnêtement beaucoup de mal à le faire, si bien qu'on sous-estime sans doute la croissance réelle » ➔

### 3 types de productivité

#### ... du travail

Cet indicateur clé mesure la quantité de services ou de biens produits rapportée à la quantité de travail qui a servi pour l'obtenir.

#### ... du capital

On fait le même calcul, mais en divisant par la quantité de capital utilisé. Les entreprises améliorent cet indicateur en modernisant leur outil de production.

#### ... des facteurs

Cet indicateur prend en compte à la fois le travail et le capital.



+ 2,87%

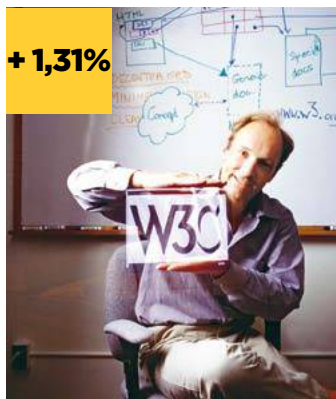


1974-1994

#### TÉLÉPHONE

Inventé en 1973, le premier téléphone mobile portable est commercialisé aux Etats-Unis en 1983. Il se démocratise à la fin des années 1990.

+ 1,31%



1994-2004

#### INTERNET

Conçu par le département de la Défense américain dans les années 1960, l'Internet progresse rapidement dans les années 1990.

+ 0,75%



2004-2014

#### SMARTPHONE

Conçu en 1992, le téléphone intelligent se développe réellement avec l'arrivée de la 3G puis du premier iPhone d'Apple en 2007.

# Les entreprises sont plus lentes à absorber les innovations

➔ et donc la hausse de la productivité», assure l'économiste Xavier Ragot, président de l'Observatoire français des conjonctures économiques (OFCE). Beaucoup soulignent aussi que la situation actuelle est, pour partie du moins, le résultat d'un choix de société implicite mais délibéré. Dans de nombreuses entreprises industrielles et de services, l'automatisation progressive des tâches a en effet permis ces dernières années – dans le fond, c'est rassurant – de réaliser d'importants gains de productivité, qui ont conduit à des destructions massives d'emplois. Pour éviter de se trouver noyés sous le chômage de masse, les pays riches, notamment en Europe, ont tous lancé des politiques visant à «enrichir la croissance en emplois», autrement dit à encourager la création de millions de petits jobs mal payés à très faible productivité en abaissant au maximum le coût du travail. Voilà comment nos économies se retrouvent aujourd'hui coupées en deux, avec d'un côté des secteurs ultraproductifs et de l'autre des services type livraison à domicile qui ne le sont pas du tout et qui font baisser les moyennes statistiques.

**EN FRANCE, CETTE SITUATION** n'est pas près de s'interrompre. Mais dans les pays qui ont retrouvé le plein-emploi, les gouvernements commencent déjà à faire machine arrière. Après la Californie et la ville de

New York, les Britanniques ont ainsi annoncé fin mars une hausse sans précédent de leur Smic (+ 7,6%, portant leur salaire minimum à 9,20 euros de l'heure). Nul doute qu'à ce rythme les secteurs sous-productifs ne devraient pas tarder à maigrir.

Reste une dernière raison de se montrer optimiste : si la productivité progresse peu, assurent de nombreux économistes, c'est tout simplement parce que les entreprises sont lentes à absorber les innovations. «Le problème ne vient pas du manque d'avancées technologiques, mais du ralentissement de leur diffusion dans le reste de l'économie», observe ainsi Giuseppe Nicoletti, de l'OCDE. «Ça bouillonne de partout ! confirme Gilbert Cette. Je suis convaincu que nous allons vivre dans les prochaines années des changements gigantesques qui dopent la productivité et la croissance.»

**DIRECTEUR DU LINCS**, un laboratoire qui travaille en lien direct avec l'industrie, Daniel Kofman est lui aussi persuadé qu'on s'apprête à vivre une quatrième révolution industrielle. «Pour le moment, les entreprises ont encore peu intégré les nouvelles technologies dans leur processus de production, mais c'est en train de changer.» D'après lui, la digitalisation des produits, comme on le voit déjà dans le monde de la santé, est en effet en train de bouleverser les méthodes de travail. Dans le secteur de l'aviation, par exemple, les constructeurs développent de plus en plus la maintenance prédictive. Connectés à Internet, les appareils de la prochaine génération pourront être contrôlés à distance en permanence. Du coup ils tomberont moins souvent en panne, et les compagnies aériennes auront besoin de salarier moins de personnel pour les réparer. Cette tendance, que les experts appellent l'IIoT (l'Internet des objets appliqué à l'industrie), se développe dans de nombreux autres secteurs industriels.

De même, les caméras intelligentes sont sur le point de révolutionner le monde de la vidéosurveillance. Non seulement elles signalent les mouvements suspects, mais elles peuvent répondre à des questions précises du type : une personne coiffée d'un chapeau est-elle passée à cet endroit ? «On n'a plus besoin de visionner des heures d'images, cela permet de gagner un temps fou», assure un professionnel du secteur. Le fameux big data n'est pas en reste. Dans le secteur bancaire par exemple, les professionnels commencent à l'utiliser pour mieux cibler les offres selon le profil des clients. Ils espèrent ainsi réduire le nombre de personnes dédiées à la vente de produits.

En attendant, la société japonaise Spread, spécialisée dans la culture de salades près de Kyoto, a annoncé qu'elle démarrerait la construction d'une ferme entièrement robotisée ! De la germination au conditionnement en sachet en passant par l'arrosage et la récolte, tout se fera de façon mécanique à partir de 2017 sur une surface de 4 400 mètres carrés. Grâce à quoi, l'entreprise assure qu'elle pourra produire d'emblée près de 30 000 salades par jour, soit 50% de plus que maintenant. Le tout avec un coût du travail pratiquement réduit de moitié.

Dans le fond, elles servent peut-être quand même à quelque chose, toutes ces nouvelles technologies. ☺



Gilbert Cette, économiste à la Banque de France

**Nous allons vivre des changements gigantesques qui dopent notre croissance**

## OPTIMISTE

D'après cet expert, les innovations actuelles devraient nous permettre de bientôt renouer avec une productivité proche de 2% par an.



Robert Gordon, économiste américain

**Les innovations actuelles ont un impact moins important que celles apparues par le passé**

## PESSIMISTE

Selon ce théoricien de la croissance, auteur d'un livre récent sur le sujet, les pays riches entrent dans une stagnation séculaire.

ET  
DEMAIN

OPALE / L'EMERGENCE





Carrière, business et création d'entreprise  
L'entreprise comme vous ne l'avez jamais lue



Actuellement en kiosque

Également disponible en version numérique

prismaSHOP

Télécharger dans  
l'App Store





**2016 L'Europe appelle la Turquie à l'aide dans la crise des migrants**

**1779 La France vient chercher le soutien du sultan à Istanbul**

## LES TURCS, DE PRÉCIEUX ALLIÉS

**A**cculés par la crise des migrants, les 28 États de l'UE demandent aujourd'hui l'aide de la Turquie. Ce n'est pas la première fois qu'un pays du Vieux Continent cherche à s'allier avec le grand voisin oriental : de la Renaissance à la fin du XVIII<sup>e</sup> siècle, ce fut la politique constante de la France.

L'initiative en revient à François I<sup>er</sup> et s'inscrit dans la lutte qui l'oppose à l'empereur Charles Quint, maître de l'Espagne et du monde germanique. Menacée d'encerclement, la France a besoin de soutien et l'Empire ottoman, qui domine les Balkans et rêve de s'étendre à l'Europe centrale, est idéalement placé pour cela. Un premier traité est signé en 1536 avec Soliman le Magnifique, inaugurant une longue relation de proximité. Pendant plus de deux siècles, la France ne participera à aucune alliance européenne contre la Sublime Porte. Elle brillera par son absence à la bataille de Lépante en 1571 et ira même jusqu'à aider les Turcs à assiéger Vienne en 1683, au grand dam des contemporains qu'indignent les liens tissés entre le « roi très chrétien » et le « successeur du Prophète ». Mais l'opposition commune à la maison des Habsbourg n'est pas la seule explication à ce mariage de raison. La France en tire également de nombreux avantages commerciaux et, pendant longtemps, ses marchands bénéficieront d'un quasi-monopole dans l'Empire ottoman. **c**

### CE SOLDAT VEILLE À LA SÉCURITÉ DE L'ENTREVUE

Cet homme en armes nous rappelle que l'Empire ottoman sort d'une guerre longue et difficile avec la Russie, qui s'est soldée, en 1774, par la perte de la Crimée. La Porte peut certes compter sur le soutien de son allié français, qui, dans les dernières années du siècle, l'aidera à restructurer son armée. Mais son déclin territorial a déjà commencé.



### L'AMBASSADEUR DE FRANCE FAIT FACE AU GRAND VIZIR

Assis comme le grand vizir, presque au même niveau, on reconnaît l'ambassadeur de France, le comte François-Emmanuel de Saint-Priest. L'homme est apprécié, non seulement parce qu'il représente le principal allié de la Sublime Porte, mais aussi parce qu'il a aidé cette dernière dans ses difficiles négociations avec les Russes après sa défaite de 1774.



## LA CÉLÈBRE MOSQUÉE BLEUE APPARAÎT À L'HORIZON

L'auteur de cette peinture, Francesco Casanova (le propre frère du célèbre séducteur), a fait figurer ce monument emblématique en position centrale dans la forêt de minarets que compte la capitale de l'Empire. Son œuvre est l'une des premières manifestations d'un goût pour l'orientalisme qu'on verra s'épanouir au XIX<sup>e</sup> siècle et qui marquera durablement les imaginaires européens.

## CES HAUTS FONCTIONNAIRES ASSISTENT À LA NÉGOCIATION

Très reconnaissables avec leurs hauts chapeaux, ces deux conseillers font partie de l'administration ottomane, qu'on désigne sous le nom de «divan». Ces hauts fonctionnaires sont souvent des esclaves d'origine très modeste, issus des provinces chrétiennes de l'Empire, et qui ont fait carrière dans le corps militaire des janissaires, où leur talent les a distingués.

## CE DOCUMENT CONTIENT L'ACCORD QUI VIENT D'ÊTRE NÉGOCIÉ

Sur ce papier est inscrit le résultat de la négociation. Bien qu'elle se soit réconciliée avec l'Autriche quelques années plus tôt, la France a encore besoin de l'Empire ottoman dans le conflit qui l'oppose depuis 1689 à l'Angleterre pour la maîtrise des espaces maritimes et du grand commerce international. C'est aussi dans les antichambres d'Istanbul que se prépare la revanche : la guerre d'Indépendance américaine.

## LE GRAND VIZIR ÉCOUTE LES DOLÉANCES FRANÇAISES

Ce n'est pas le sultan mais le grand vizir Aimoli-Carac qui reçoit l'ambassadeur de France ce 18 mars 1779. Equivalent de notre Premier ministre, ce dernier concentre encore l'essentiel du pouvoir. Mais la place est précaire : quelques mois plus tard, il sera déposé par son maître, le sultan Abdülhamid I<sup>er</sup>.





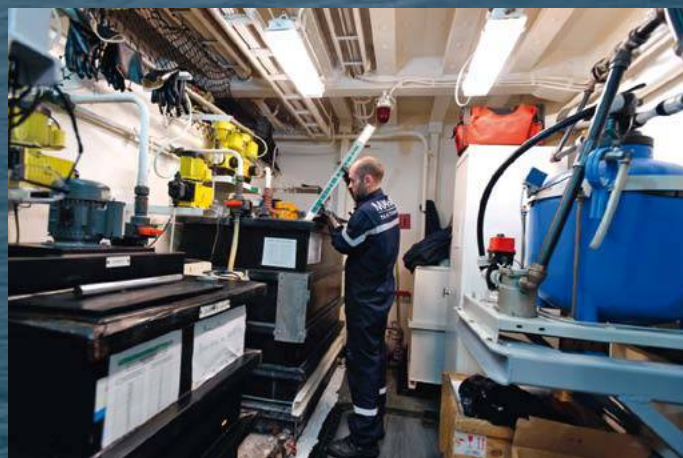
**15** femmes (un tiers des effectifs) travaillent au poste de manœuvre avant. Au total, l'équipage en abrite 300. Elles disposent de leurs propres quartiers, car les relations amoureuses sont interdites à bord.



**160** boîtes de 10 kilos de raviolis sont avalées en un repas. 30 personnes triment en cuisine et 40 au service. Les officiers et sous-officiers ont leur mess, mais le menu est le même pour tous.

# DANS LES ENTRAÎLLES DU

Nous avons pu arpenter les coursives de notre porte-avions nucléaire en mission au Proche-Orient. Impressionnant.



**4** unités de désalinisation comme celle-ci produisent 520 tonnes d'eau douce par jour. Les deux tiers sont utilisés par les seules catapultes de pont qui fonctionnent avec de la vapeur haute pression.



**20** marins sont chargés de guider les avions sur le pont. On les appelle «chiens jaunes», en référence à leur brassière et à leur habitude de hurler les ordres. Ils utilisent cette maquette pour planifier leur service.





**1 JOYSTICK** fait office de barre. Relié à un système hydraulique ultrasophistiqué, il permet d'orienter les deux gouvernails et de diriger le bateau d'une simple pression du doigt.



**7 HEURES** du matin, c'est le moment de la «cueillette» quotidienne. Aucun appareil ne décolle avant cette opération qui consiste à ramasser le moindre débris trainant sur la piste d'envol.

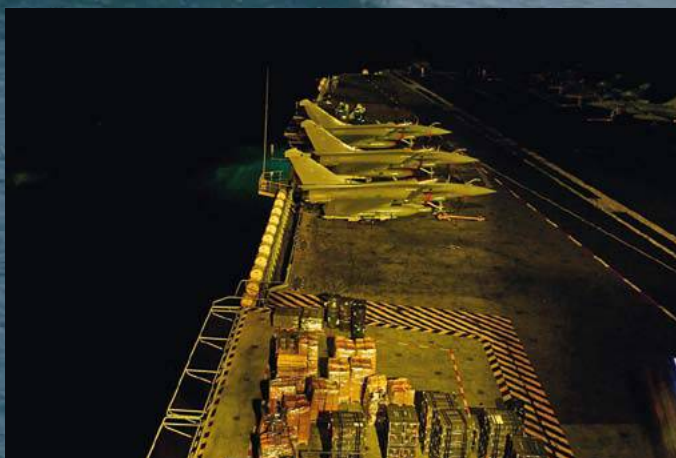
# “CHARLES-DE-GAULLE”



La prochaine révision de notre navire amiral va coûter 1,7 milliard d'euros !



**1200** baguettes et 10 000 petits pains sont cuits chaque jour par les trois boulangers du bord. Les réserves de farine dépassent les 20 tonnes, de quoi tenir un mois et demi au large.



**120** palettes de vivres sont amenées tous les dix jours par le bâtiment ravitailleur «Marne». Ce dernier livre aussi des munitions et du matériel militaire, ici dans les caisses vertes.

PHOTOS: ENVOYÉ SPÉCIAL POUR CAPITAL, FRANÇOIS GUENET - PATRICK BAZ / AFP





**310** millions d'euros, c'est le prix à l'unité d'un Hawkeye, l'appareil à hélices de surveillance et de commandement fabriqué par l'américain Northrop Grumman, qu'on voit ici parké dans le garage central.



**1,5** tonne de carburant à l'heure en vol, c'est ce que consomme chacun des deux réacteurs Snecma de type M88 du Rafale, dont un exemplaire est amené ici au banc d'essai dans l'atelier mécanique.

**L**envoyé spécial du «New York Times» n'en est pas encore revenu. Fin décembre, alors qu'il accompagnait Ashton Carter, le secrétaire à la Défense américain sur le «Charles-de-Gaulle», au large du détroit d'Ormuz, ce reporter yankee a fait une amusante découverte qu'il s'est empressé de rapporter dans sa prestigieuse gazette : au mess des officiers du fleuron de notre marine nationale, on sert de la bière, du vin et même du champagne ! Bien sûr, la consommation de ces breuvages est limitée à deux verres par jour. Mais ce petit plaisir serait inimaginable sur les bâtiments de l'US Navy, où l'alcool est totalement prohibé. N'importe, le chef du Pentagone n'était pas là pour trinquer avec le «pacha», le capitaine de vaisseau Eric Malbrunot, mais pour saluer un

événement totalement inédit : le catapultage du porte-avions tricolore et de son escorte – deux frégates, un destroyer, un ravitailleur, un sous-marin d'attaque... – à la tête de la Task Force 50, l'une des composantes de la V<sup>e</sup> Flotte, qui bombarde les combattants de Daech.

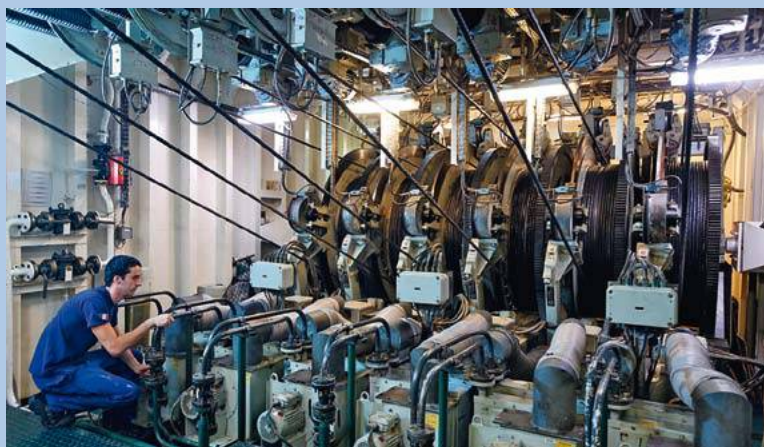
**LONGTEMPS MOQUÉ** pour ses avaries mécaniques d'avant sa mise en service en 2001, notre navire amiral a donc fini par faire la preuve de son utilité. Cela n'a pas été sans mal. Outre son coût de construction assez vertigineux (3 milliards d'euros) et ses onéreuses révisions (la prochaine, qui démarrera en 2016 pour dix-huit mois, reviendra à 1,7 milliard), l'unique porte-avions nucléaire européen présente un gros défaut : celui justement d'être seul. Et ce n'est pas près de changer en ces temps de disette budgétaire. Lorsqu'il est

indisponible, ce qui arrive régulièrement, notre force aéronavale est donc réduite à néant. Dans ces moments-là, nos pilotes, qui doivent bien continuer à s'entraîner, vont faire leur apontage dans la base bretonne de Landivisiau, tandis que les élèves pilotes, eux, sont carrément envoyés dans une école américaine du Mississippi.

Reste qu'aux yeux des locataires successifs de l'Elysée, ce bâtiment hors norme permet de rappeler que la France conserve les atouts d'une grande puissance. «Le «Charles», c'est 42 000 tonnes de diplomatie», sourit-on au ministère de la Défense. Même François Hollande, qui avait envisagé de le vendre pour faire des économies, s'est entiché du navire. Et il n'a pas hésité à l'utiliser. Après les attentats du 13 novembre, par exemple, il l'a envoyé frapper l'Etat islamique, sans rechigner à la dépense. Selon nos informations,



**30 000** euros, c'est le prix unitaire de ces bombes à guidage laser de 250 kilos Paveway GBU-12, fabriquées par l'américain Raytheon. Elles équipent les Rafale et les Super Etendard.



**12** contrepoids d'une masse totale de 240 tonnes ont été installés perpendiculairement à la coque. Leur déplacement automatique permet de réduire la gîte, ce qui facilite l'apontage.





**15** marins sont employés à la lingerie. La vingtaine de machines à laver tournent 16 heures sur 24. Chacun de ces gros engins coûte dans les 5 000 euros et peut traiter 30 kilos de linge à chaque cycle.

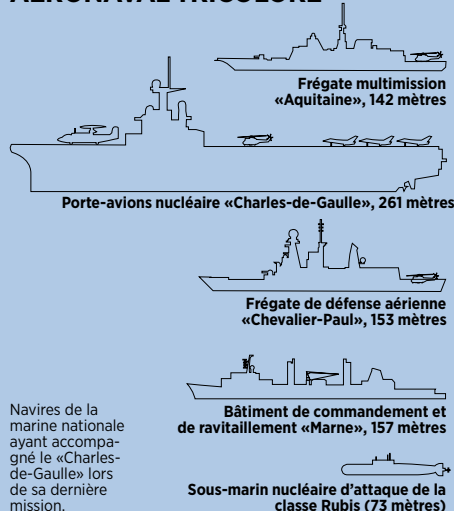


**18** kilos. C'est le poids de l'équipement porté par les pompiers en service, qui se relaient en permanence pour assurer la sécurité sur le pont d'envol. Au total, la brigade compte 103 soldats du feu.

l'engagement, qui a duré quatre mois, serait revenu à pas loin de 90 millions d'euros, dont un bon quart pour les munitions et un autre pour les primes de mission versées à l'équipage. Mais le résultat est là. Pour ce prix, les 28 avions de combat embarqués et de reconnaissance (18 Rafale, 8 Super Etendard modernisés et 2 Grumman E-2C Hawkeye) ont effectué 530 sorties et frappé 102 fois contre des objectifs liés à Daech en Syrie et en Irak. Ce qui fait quand même cher la cible.

**LES PHOTOS PRISES EN EXCLUSIVITÉ** par Capital lors de ce périple laissent entrevoir l'ambiance industrielle qui règne 24 heures sur 24 parmi les 2 000 membres d'équipage, dont 600 rattachés au groupement aérien. En dépit de ses dimensions impressionnantes – 261 mètres de long, 62 de large, 75 de haut – et de ses onze étages,

### LES BÂTIMENTS DU GROUPE AÉRONAVAL TRICOLORE



l'espace, dans le «Charles-de-Gaulle», est confiné à l'extrême. Dans cette véritable ville flottante, qui file 27 nœuds en vitesse de croisière (50 kilomètres-heure), sont entassés une tour de contrôle, une centrale nucléaire (pour faire tourner les hélices), un dépôt de munitions, une passerelle de commandement bourrée d'électronique, une usine de dessalement d'eau de mer, un hangar à avions grand comme un demi-terrain de foot, un hôpital et des réfectoires capables de servir 4 000 repas par jour. Le plus étonnant et à bien des égards le plus difficile à endurer pour ceux qui vivent à bord, c'est qu'ils ont de bonnes chances de ne jamais voir la lumière du jour : les trois quarts de l'équipage n'accèdent pas au pont d'envol, car ils n'ont rien à y faire. Après plusieurs mois dans les soutes, on imagine que les gars de la marine sont bien heureux de revenir au bercail. **C**



**5 500** euros net par mois, c'est environ ce que touche un pilote de l'aéronavale de 30 ans, prime de déploiement incluse. Il vole au moins cinq jours par semaine en mission de reconnaissance ou de frappe.



**2** secondes après avoir été projetés par la catapulte, les Rafale décollent à 250 kilomètres-heure. Le navire fait face au vent de façon à ce que l'avion soit porté quand il arrive en bout du pont d'envol.

PHOTOS: ENVOYÉ SPÉCIAL POUR CAPITAL FRANÇOIS GUENET



**Barthélemy Lemiale**  
Avocat à la Cour,  
associé du  
cabinet Valmy  
Avocats

PATRIMOINE | SANTÉ | ASSURANCE

## PEL échu, crédit immobilier impayé, charges d'un meublé

### Une banque peut-elle fermer le PEL d'un client décédé ?

Madame H. découvre que le PEL détenu par sa mère récemment décédée a été clôturé par la banque, et le solde viré sur un compte courant. L'établissement est-il dans son droit ?

#### LA RÉPONSE DE L'AVOCAT >

Tout va dépendre de l'ancienneté de ce plan d'épargne logement. S'il a plus de dix ans, il sera considéré comme échu, tout nouveau versement étant proscrit. Ce qui autorise la banque à le fermer, sans même en référer aux héritiers, comme vient de considérer la Cour de cassation dans le cas d'un PEL au taux de 6%, ouvert en 1992, et que les héritiers du détenteur voulaient conserver (chambre commerciale, arrêt n° 14-12.806, 19 janvier 2016). Les juges ont estimé que l'établissement ayant clôturé ce plan, pourtant prorogé par son souscripteur, n'avait pas fauté, ce placement ne produisant plus ni prime d'Etat ni droits à prêt. Il en aurait été autrement si ce PEL avait été souscrit voici moins de dix ans : là, la banque aurait dû recueillir les instructions des héritiers, susceptibles de reprendre ce PEL à leur compte. Même obligation si le souscripteur avait décidé de donner son plan, quelle que soit alors son ancienneté. C'est d'ailleurs, avec l'héritage d'un PEL non échu, le seul cas autorisé de double détention de ce placement.

### Les charges d'un meublé sont-elles intégralement récupérables ?

Monsieur C. souhaite s'installer dans un studio meublé. Le propriétaire, qui veut lui imposer un forfait de charges pesant 40% du loyer, est-il dans son droit ?

#### LA RÉPONSE DE L'AVOCAT >

Probablement pas, même si la loi Alur a créé, depuis mars 2014, la possibilité pour les bailleurs en meublé de répercuter leurs charges de façon

forfaitaire – via un montant fixe ou un pourcentage de loyer – sans possibilité de régularisation ultérieure. Car le texte a pris soin de préciser que ce forfait ne devrait pas être excessif au regard des charges réelles. Une exigence confirmée par la Cour de cassation, dans le cas d'un bailleur professionnel qui avait, conformément au bail signé, facturé à son locataire l'entretien des parties communes (3<sup>e</sup> chambre civile, arrêt n° 14-25.523, 17 décembre 2015). Les juges ont considéré que cette clause, faisant peser sur cet occupant « la quasi-totalité des dépenses », créait « un déséquilibre entre les droits et obligations des parties au contrat » et ne pouvait être qu'abusive. Ainsi, le forfait très élevé réclamé à monsieur C. semble lui aussi plutôt disproportionné.

### Un impayé de crédit immobilier se prescrit-il toujours après deux ans ?

Les époux L., incapables de rembourser leur crédit immobilier depuis un an, sont sans nouvelles de leur banquier. Qu'ont-ils à gagner à faire traîner l'affaire ?

#### LA RÉPONSE DE L'AVOCAT >

Plus grand-chose depuis un revirement de jurisprudence, ayant rendu

moins favorable à l'emprunteur le décompte du délai de prescription en matière d'impayés de crédit immobilier. Jusqu'ici, la justice considérait comme prescrite toute action enclenchée plus de deux ans après le premier incident de paiement non régularisé. Ce qui aboutissait parfois, si la banque était lente à réagir ou tentait un règlement amiable, à l'effacement de la dette, intérêts et pénalités inclus. Ce n'est plus le cas depuis une série d'arrêts de la Cour de cassation (1<sup>re</sup> chambre civile, arrêts n° 14-29.539, 14-27.143 et 14-28.383, 11 février 2016). Premier enseignement : le délai de deux ans doit s'appliquer à chaque échéance impayée, successivement, autorisant donc la banque à exiger le paiement des plus récentes. Surtout, « l'action en paiement du capital restant dû se prescrit à compter de la déchéance du terme, qui emporte son exigibilité ». Désormais, le délai biennal court seulement à partir du jour où la banque se prévaut de cette procédure de remboursement immédiat. Ainsi, si chaque mois révolu après deux ans permettra aux époux L. de se prévaloir de la prescription quant aux échéances, ils resteront toujours redevables du reliquat de dette.

### Un manque de précision peut-il invalider un procès-verbal d'infraction routière ?

Alors qu'il roulait à moto entre deux files de voitures, monsieur G. s'est vu infliger une contravention pour « non-respect des distances de sécurité ». Que peut-il faire pour la contester ?

#### LA RÉPONSE DE L'AVOCAT >

Qu'il vérifie que le PV reçu a été rédigé avec soin. Ce document doit en effet comporter des constatations précises sur l'infraction commise. La Cour de cassation a ainsi dédouané un automobiliste sanctionné pour la même faute que monsieur G, car « le procès-verbal ne précisait pas les circonstances concrètes dans lesquelles l'infraction avait été relevée, de nature à établir que la distance de sécurité avec le véhicule qui le précédait n'avait pas été respectée » (chambre criminelle, arrêt n° 15-80.581, 27 janvier 2016). Si monsieur G. a reçu un PV tout aussi flou, il devrait donc échapper à l'amende.

Rendez-vous aussi sur **Capital.fr** rubrique Vos droits

➤ Plus de 1000 fiches pratiques en droit du travail, de l'immobilier...

➤ Accès à votre convention collective

➤ Plus de 5000 modèles de contrats et de lettres  
Connectez-vous à **www.information-juridique.capital.fr**





**Delphine Robinet**  
Avocat spécialisé  
en droit social,  
cabinet Fromont  
Briens

## LÉGISLATION DU TRAVAIL

# Recadrage d'un salarié

### Adresser des reproches à un salarié revient-il au même que le sanctionner ?

Après avoir été invitée par écrit à modifier son comportement agressif vis-à-vis de ses collègues, une salariée qui n'a pas tenu compte de ce premier rappel à l'ordre est licenciée pour faute grave. Elle conteste alors la décision de son employeur devant les tribunaux, en avançant un des grands principes de notre droit : on ne peut pas sanctionner deux fois une personne pour un même fait. Pourtant, la Cour de cassation rejette sa demande (1).

#### LA RÉPONSE DE L'AVOCAT >

«Non bis in idem», dit l'adage : déjà existant du temps des Romains, le principe qu'il est impossible de

condamner deux fois quelqu'un pour la même faute s'applique aussi bien en matière de droit pénal, ou fiscal, que social. Du coup, l'avocat de la défense a cru trouver l'argument imparable : avant d'être licenciée pour son comportement inadmissible, sa cliente avait été convoquée à un entretien de recadrage, à l'issue duquel un compte rendu avait été rédigé. Or, pour justifier sa décision de se séparer de cette collaboratrice, son employeur avait évoqué ce document. Grossière erreur ? Non, dit la Cour de cassation, qui n'a pas perdu pour autant son latin. Rappelons qu'une observation verbale ne constitue pas une sanction. Un employeur peut donc faire un reproche oral à un salarié, puis le sanctionner si le problème persiste.

Ici, les remarques ont été consignées par écrit, ce qui est considéré normalement comme une sanction. Mais ce courrier se contentait d'énumérer les griefs et demandait à la salariée d'améliorer son comportement, sans avertissement, ni menace. Pour les juges, cela ne peut donc pas s'apparenter à une mesure disciplinaire. Résultat : ne s'étant pas amendée, la personne pouvait tout à fait être licenciée par la suite pour les mêmes faits. Bref, lorsqu'on envoie ou qu'on reçoit un courrier de mise au point, il faut être vigilant sur les termes utilisés, les uns et les autres n'ayant pas la même portée : lister les problèmes n'est pas une sanction. Avertir et évoquer des menaces à venir en est une...

(1) Cass. soc., 12 novembre 2015, n°14-17.615.

Tomer Sisley  
by Loding

  
**LODING**  
SHOES & SHIRTS  
180 € & 60 €

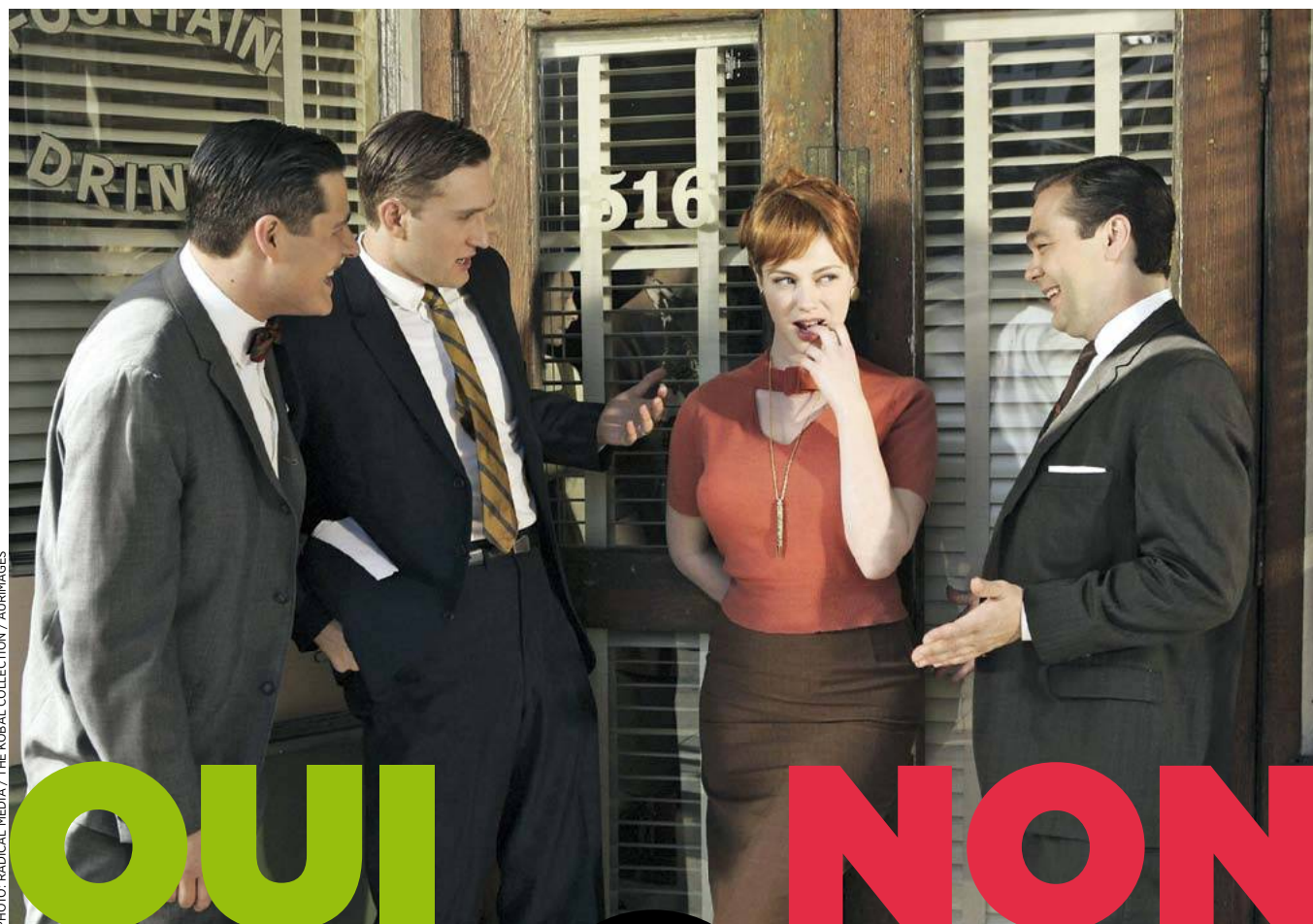
Loding, that's all !  
[www.loding.fr](http://www.loding.fr)

427 CORSA

\*Loding, c'est tout !

singulier Crédit photo Philippe Jeury

## Peut-on **féliciter** une salariée pour son look ?



**OUI**

**NON**

**B**ien sûr, si le supérieur hiérarchique, un homme dans notre cas d'école, sait y mettre les formes.

Le compliment courtois sur une nouvelle coupe de cheveux ou un nouveau tailleur est une marque d'attention qui humanise tout bonnement les relations de travail. Apprécier le soin qu'une collaboratrice a apporté à son allure, c'est aussi lui renvoyer une image positive d'elle-même. A cela peut s'ajouter une dimension proprement managériale. Toute entreprise, fût-elle «cool», souhaite véhiculer une certaine image. Et peut donc demander à ses salariés de respecter un code vestimentaire, par exemple dans la cosmétique ou le tourisme. Dans ce cadre, féliciter un salarié peut être une façon discrète de lui faire comprendre que sa tenue est plus en adéquation avec le standard de l'entreprise que précédemment. Pas de connotation sexuelle et rien de graveleux dans ce cas de figure.

**42%\***  
des femmes ont déjà eu des compliments lourds sur leur look

**59%\***  
des hommes ont vu des femmes être lourdement félicitées

**S**i un manager a envie de se créer des ennuis, voilà une occasion toute trouvée. Car, même avec les meilleures intentions du monde, ses propos peuvent être mal interprétés. D'abord par la salariée elle-même. Celle-ci ne sait pas si son supérieur se veut juste aimable ou tente de la séduire. De plus, dans ce domaine, un propos devient vite maladroit. Si l'ambiance dans le service est bonne, cela aura peu d'incidence. Mais si elle se dégrade, le risque d'accusation de harcèlement existe. Faut-il rappeler que, juridiquement, un salarié est maître de son apparence, sauf avis explicite de l'employeur en fonction de la nature des tâches ? En outre, l'équipe où travaille la collaboratrice pourrait en prendre ombrage : «Ne serait-elle pas sa chouchoute ?» Mieux vaut donc s'en tenir à des relations purement hiérarchiques et limiter les remarques à caractère trop personnel. Quitte à paraître un peu indifférent...

\* Source : LH2. 2013.

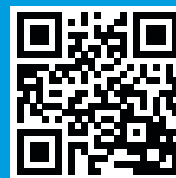




Vous allez louer votre bien à **un salarié nouvellement embauché.**

Visale.fr vous apporte une caution !  
Simple, rapide et sécurisée.

Connectez-vous sur **www.visale.fr**



**Action Logement**  
Les entreprises s'engagent avec les salariés

# Les comptes d'une famille

TOUS LES MOIS, UN BUDGET PASSÉ AU CRIBLE  
ET NOS CONSEILS D'ÉPARGNE PERSONNALISÉS

## Réutiliser le capital après la vente d'un bien

Presque entièrement désendetté, ce trentenaire pourra mettre à profit la revente de son appartement, pour diversifier la mise en SCPI et en fonds boursiers performants.

Déjà propriétaire (ou presque) à seulement 30 ans ! En soldant par anticipation son principal crédit immobilier, pour ne garder qu'un prêt à taux zéro, Louis Daretz s'est donné les moyens de décider sereinement de l'avenir de son 65 mètres carrés rouennais, qu'il souhaite quitter pour s'installer en région bordelaise, et se rapprocher de Dax, sa ville natale. La mauvaise nouvelle, c'est que ce bien acheté 117 000 euros en 2011 s'est depuis déprécié d'environ 10%. Et il n'est guère probable que sa valeur remonte d'ici peu. « En cas de rebond des taux d'intérêt, le retrait des acheteurs pourrait au contraire accentuer le

**LOUIS DARETZ, 30 ANS,**  
agent de maîtrise dans l'industrie  
pharmaceutique, à Rouen.

### SES REVENUS NETS

Salaire de Louis **26 000 €/an**

Part variable du salaire (intéressement, heures sup., etc.) **3 000 €/an**

**TOTAL 29 000 €/an**

### SES DÉPENSES

Echéances de prêt à taux zéro **64 €/mois**

Impôt sur le revenu **3 000 €/an**

Impôts locaux **2 500 €/an**

Electricité, eau, chauffage, assurances **3 040 €/an**

Nourriture et habillement **250 €/mois**

Loisirs et vacances **3 400 €/an**

Transport et carburant **480 €/an**

Autres dépenses (équipement de la maison, etc.) **2 500 €/an**

Capacité d'épargne régulière **800 €/mois**

**TOTAL 28 288 €/an**





plongeon des prix», prévient Andy Bussaglia, associé gérant du cabinet Family Patrimoine. La mise en location est d'autant plus déconseillée que le secteur, sur la rive gauche de Rouen, connaît des vacances locatives. De quoi rogner un rendement brut potentiel déjà faible, à 3,3%. Il vaudra donc mieux pour Louis qu'il revende sans attendre ce logement.

Une bonne part du capital ainsi récupéré ira vers un PEL, produit qui lui manque encore, et dans lequel il pourra puiser s'il dénicher un nouveau bien près de Bordeaux. Surtout, qu'il n'hésite pas à alimenter ses assurances vie en ligne, ouvertes par prudence auprès de trois assureurs différents, et qui ont, rappelons-le, l'avantage de ne prélever

aucuns frais d'entrée. Parfait, donc, pour y placer de l'argent en attente de réinvestissement. Ce sera aussi l'occasion pour Louis de se préoccuper des 14 000 euros qu'il a, comme de nombreux Français découragés par le faible niveau des taux d'intérêt, laissés s'accumuler sur son compte courant. Deux pistes s'ouvrent à lui : favoriser un peu plus les SCPI, via son contrat Mes-placements Liberté. Nous lui conseillons d'investir sur quatre supports différents, parmi les quinze disponibles. Car si ces fonds n'ont jusqu'ici pas déçu, certains d'entre eux pourraient souffrir en cas de remontée des taux. Autant ne pas mettre tous ses œufs dans le même panier. Seconde option : parier sur la Bourse, qui pèse pour l'heure moins

de 10% de son patrimoine global, PEA-PME inclus. Il pourra privilégier pour cela un autre de ses contrats, Mes-placements Retraite, qui propose l'un des fonds garantis les plus rentables du marché (Suravenir Opportunités, qui a rapporté 3,6% en 2015), et imposant de consacrer au moins 30% de la mise à des produits risqués. Heureusement, le choix de fonds patrimoniaux, censés défendre son capital, est pléthorique. Au rang des meilleurs : Sextant Grand Large, déjà choisi par Louis, mais aussi Nordea 1 Stable Return (respectivement + 6,2 et + 2,9% sur un an). **C**

Pour participer à cette rubrique de **Capital**, envoyez un e-mail à [comptesfamille@prismamedia.com](mailto:comptesfamille@prismamedia.com)

## NOS CINQ PRÉCONISATIONS POUR SES PLACEMENTS

### 1. UN APPARTEMENT À CÉDER

Louis, qui envisage de déménager près de Bordeaux, aura intérêt à vendre ce 65 mètres carrés plutôt que de le mettre en location. Situé rive gauche de Rouen, il s'est en effet déprécié d'environ 10% depuis son achat en 2011. Et n'offrirait qu'un maigre rendement locatif de 3,3%. La vente ne sera bien sûr pas imposée.

### 2. UN CONTRAT BIEN DIVERSIFIÉ

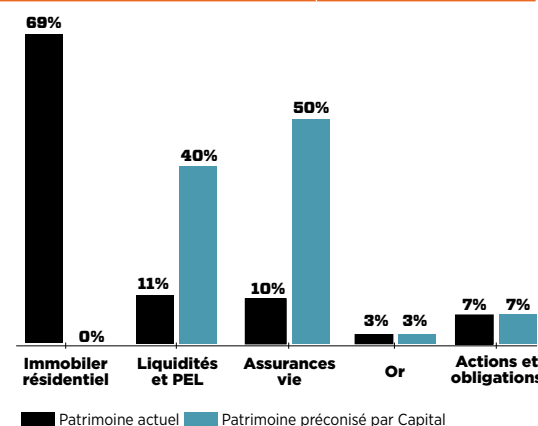
C'est la règle du jeu pour cette assurance vie : l'épargnant cherchant à accéder au meilleur fonds euros (Suravenir Opportunités, 3,60% de rendement en 2015) doit miser au moins 30% à risque. Louis, qui s'y est conformé, a visé pour cela de bons fonds «carte blanche», dont Sextant Grand Large.

### 3. UN PEA À OUVRIR EN PLUS

Louis fait partie des rares Français (42 200 à fin 2015) détenteurs d'un PEA-PME, plan défiscalisé et destiné à abriter des actions de PME. Judicieux, mais qu'il pense aussi à ouvrir un PEA, aux contraintes d'investissement moins strictes, et au plafond plus généreux (150 000 euros, soit le double de celui du PEA-PME).

### SON PATRIMOINE

Résidence principale (65 mètres carrés à Rouen)	100 000 €
Assurance vie (Boursorama Vie, mandat de gestion dynamique)	5 500 €
Assurance vie (Mes-placements Liberté)	5 000 €
Assurance vie (Mes-placements Retraite)	5 000 €
Livret A	2 000 €
PEA-PME (Boursorama)	1 200 €
Plan d'épargne entreprise (PEE)	8 500 €
Compte courant	14 000 €
20 pièces d'or napoléons	4 108 €
<b>TOTAL</b>	<b>145 308 €</b>



### 4. DES SCPI À AJOUTER

Ce contrat en ligne a l'avantage d'offrir un choix de 15 SCPI, investies en immobilier tertiaire. En plus de Primovie, déjà souscrite, que Louis n'hésite pas à ajouter les produits ci-dessous, au rendement 2015 égal ou supérieur à 5%. Attention, ce contrat lui imposera toutefois de payer 3% de pénalités, en cas de rachat de ces fonds dans les trois ans.

SCPI conseillée (gestionnaire)	Type de biens visés (taux d'occupation *)	Rendement 2015 (2014)
Multimobilier 2 (La Française)	Bureaux et commerces (94,8%)	5% (5,32%)
PFO <sub>2</sub> (Perial)	Bureaux aux normes énergétiques (92%)	5,01% (5,22%)
Primopierre (Primonial)	Bureaux (91,7%)	5,02% (5,22%)
Primovie (Primonial)	Crèches et Ehpad (96,2%)	5% (5,10%)

\* Part des loyers réellement encaissés, rapportée aux loyers théoriquement facturables, à fin 2015.

### 5. DES PIÈCES D'OR TAXÉES

Louis ne peut que se réjouir du rebond du cours de l'or, qui a entraîné à sa suite celui de ses napoléons (+ 14% depuis début 2016). Mais, comme il a reçu ces pièces de la main à la main, et ne peut fournir de facture, il devra, à la revente, s'acquitter de la taxe forfaitaire sur les métaux précieux, de 10,5% de leur valeur.

AIRBNB, LEBONCOIN, BLABLACAR...

## COMMENT S'EN SERVIR POUR DOPER SES REVENUS

Avec près de 300 plates-formes opérant en ligne, arrondir ses fins de mois n'a jamais été aussi facile. Tests exclusifs, et conseils détaillés.

**U**ne hausse effrénée d'activité de 37% par an, jusqu'en 2025. A en croire le cabinet PwC, l'économie collaborative a encore de beaux jours devant elle. Et il n'appartient qu'à vous de prendre votre part du gâteau. Qu'il s'agisse d'accueillir des touristes dans une chambre proposée via Airbnb, d'amortir ses frais de déplacement en covoiturant sur BlaBlaCar ou de rentabiliser sa

tondeuse en la louant sur Zilok, plus de 270 plates-formes promettent déjà de vous transformer en entrepreneur à succès.

Mais, pour empocher les milliers d'euros que font miroiter ces sites, encore faut-il savoir s'y prendre. Les tests approfondis que nous avons menés pour ce dossier devraient vous y aider. Ils vous indiqueront ainsi les plates-formes les plus efficaces pour dénicher des clients, mais aussi les moins gourmandes en frais. Découvrez également les

astuces de nos témoins, habitués de cette nouvelle économie, pour optimiser le remplissage de votre voiture ou de votre logement.


Dernier conseil : si, comme la plupart des Français, vous estimez que ces revenus ne sont que du beurre dans les épinards, consultez notre dernière partie. Vous verrez que le fisc ne l'entend pas de cette oreille, et compte bien taxer ces milliards d'euros qui lui échappent. Il n'y a pas de raison qu'il n'ait pas lui aussi sa part du gâteau! 

ILLUSTRATION: ANTOINE LEVESQUE POUR CAPITAL



**DOPER SES REVENUS GRÂCE  
AUX SITES COLLABORATIFS**

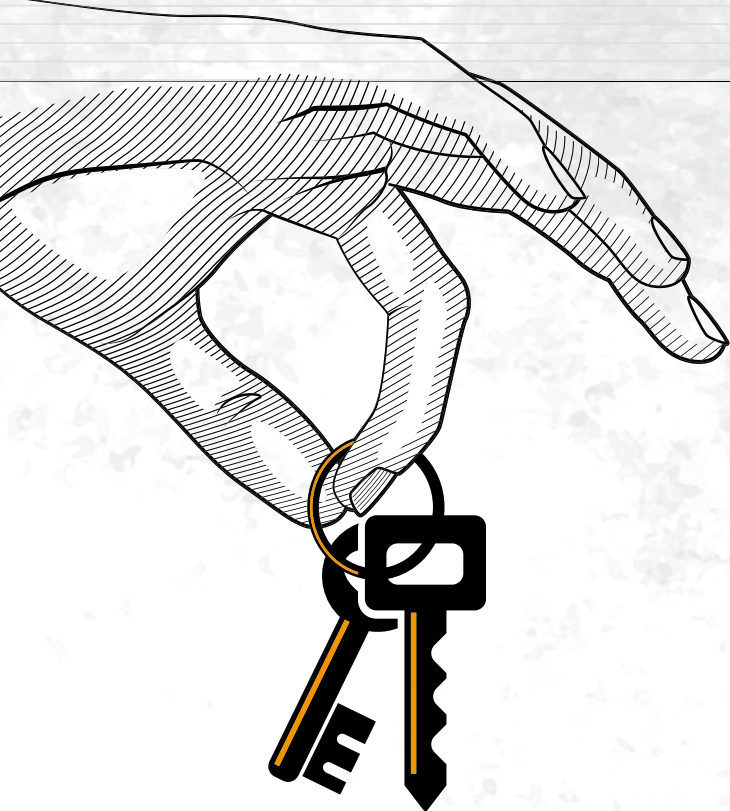
**JEUDI 28 AVRIL**

Julien Bouyssou (Capital) sera l'invité  
de **Pascale de La Tour du Pin** et **Christophe Delay**  
dans **PREMIERE EDITION** (6h/8h30)



**FISCALITÉ: LES CONTRÔLES NE VONT PAS TARDER À SE**





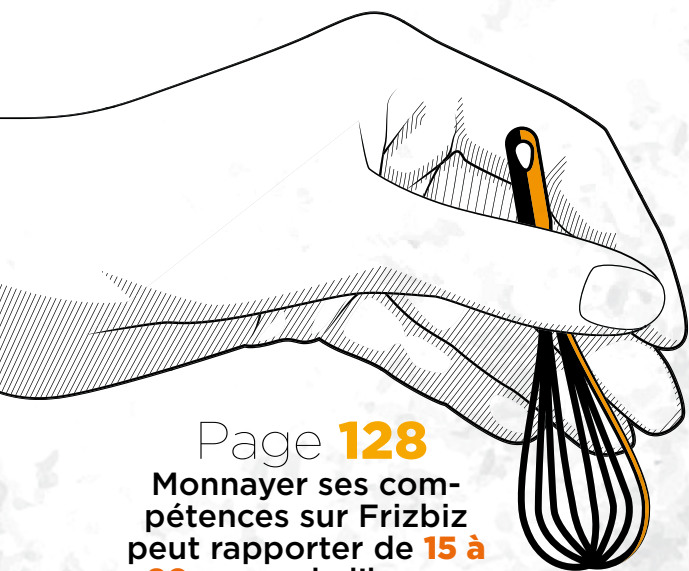
Page **118**

Airbnb assure **2000 euros** de revenu annuel moyen à ceux y proposant une chambre à louer.



Page **122**

En covoiturant via BlaBlaCar, les conducteurs peuvent réduire leur budget auto d'au moins **1000 euros** par an.



Page **128**

Monnayer ses compétences sur Frizbiz peut rapporter de **15 à 20 euros** de l'heure.



Page **126**

Sur Zilok, la location d'outils génère souvent plus de **1500 euros** par an.

**RENFORCER** Page **130**

Location  
meublée  
temporaire

## LUCRATIVE, MALGRÉ DES CONTRÔLES RENFORCÉS

Avec un revenu moyen de 75 euros la nuitée, la location de type Airbnb ne cesse de se développer. Nos conseils pour limiter les frais comme les risques liés à cette activité.

**L**'hospitalité a du bon, à en croire Airbnb, qui évalue à 2 000 euros le revenu annuel empoché par ceux, propriétaires ou locataires, qui se proposent d'héberger des touristes, pour un total d'environ 26 nuitées. Une étude récente a même montré que, dans les secteurs centraux de Paris, ces locations de courte durée rapportaient 2,5 fois plus qu'un bail classique. Mais la plate-forme américaine, aux tarifs salés, est-elle toujours incontournable ? Et comment pratiquer de telles locations, de plus en plus surveillées, en respectant les règles ? Réponses dans les lignes suivantes.

### LÉGALITÉ LES RÈGLES DU JEU VONT SE DURCIR

Propriétaire, vous pensiez louer votre résidence principale sans avoir de comptes à rendre ? Pas si sûr ! Sachez que le faire plus de quatre mois dans l'année (soit dix jours dans le mois) relève de l'activité commerciale, à déclarer en mairie. Pire, dans certaines zones comme Paris, la petite couronne et les villes de plus de 200 000 habitants, vous devez en plus obtenir une autorisation de changement d'affectation du bien. Dans la capitale, il faut pour cela transformer en

logement une surface équivalente de bureaux... Autant d'obligations qu'il sera difficile d'ignorer, Airbnb venant de s'engager auprès de la mairie de Paris à contacter les hôtes dépassant ces quatre mois, pour les enjoindre de se conformer aux règles. Plus chanceux, les locataires viennent, eux, d'échapper à une mesure de la loi sur le numérique forçant les plates-formes à vérifier qu'ils disposent de l'autorisation du propriétaire pour sous-louer leur logement. La plupart se passent évidemment de cet aval... Une pratique totalement hors la loi, qui les expose à une procédure de non-renouvellement de leur bail.






### ANNONCE ABRITEL TALONNE AIRBNB

Un raz-de-marée ! Voilà ce qui a suivi la mise en ligne sur Airbnb de notre annonce - fictive - de location à Paris (lire le tableau ci-contre). Dans la semaine, nous avons reçu une vingtaine de demandes, issues des quatre coins du monde (Taïwan, Espagne, Etats-Unis, Royaume-Uni ou Allemagne). Finalement, le seul défaut de la plate-forme est son prix, fixé à 3% des loyers. Pour gagner davantage, il est possible de passer par Aritel : malgré deux fois moins de contacts, le site a généré plus de chiffre d'affaires, la durée de

PHOTO: GUILLAUME ANGER POUR CAPITAL



### LES CINQ PRINCIPAUX

Site		Nombre d'annonces en France (appli mobile)	
	Aritel	180 000 (oui)	
	Airbnb	200 000 (oui)	
	Amivac	25 000 (non)	
	Leboncoin	176 000 (oui)	
	ParuVendu	55 000 (oui)	

(1) Revenu locatif généré, net des frais prélevés par la plateforme, l'option photo payante n'étant pas proposée. (7) 120 euros pour deux ans. (8) Facturé 7 euros le



## JACQUES BAUMIER, ARTISAN À SAINT-PIERRE- D'ENTREMONT (38)

Ses gains sur **Airbnb** l'aident à moins travailler, pour se consacrer à l'association d'artisans Cestfaitici.fr.

➔ **Revenus** 7 200 euros brut en 2014, soit 4 784 euros net des frais et impôts ci-dessous.







➔ **Frais** 216 euros de commission Airbnb (3%), 200 euros d'impôts locaux et 2 000 euros de charges diverses et d'impôt sur les revenus générés.

➔ **Nombre de locations** Environ 25 par an.



➔ **Son conseil** «Pour faire le tri entre les nombreuses demandes, il faut se baser sur les évaluations données aux voyageurs et, surtout, échanger avec eux grâce à la messagerie du site. Mieux vaut privilégier les locataires calmes avec lesquels le contact est bon. Pour rentabiliser au mieux la location, il est préférable enfin de faire soi-même le ménage, la remise des clés et les petites réparations.

CE DEUX-PIÈCES À GRENOBLE  
ME RAPPORTE EN UN AN  
**7 200 €**

### SITES DE LOCATION MEUBLÉE ENTRE PARTICULIERS AU BANC D'ESSAI

			Les résultats du test			L'avis de Capital
Tarif de l'annonce (durée)	Nombre de photos gratuites (payantes)	Mode de paiement disponible	Nombre de locataires potentiels	Total de nuitées demandées	Revenu net total généré <sup>(1)</sup>	
<b>99 euros</b> <sup>(2)</sup> (3 mois)	<b>24</b> (NP <sup>(3)</sup> )	 (4)  (5)	<b>10</b>	<b>49</b>	<b>2 352 euros</b>	Un site, couplé à Homelidays, ultra-efficace pour louer sa résidence secondaire à la mer comme à la campagne.
<b>3%</b> <sup>(6)</sup> (illimitée)	<b>Illimité</b> (NP <sup>(3)</sup> )		<b>19</b>	<b>42</b>	<b>2 016 euros</b>	Le leader a su générer un nombre de contacts record, du monde entier. Mais le prix suggéré est plutôt fantaisiste.
<b>75 euros</b> (1 an) <sup>(7)</sup>	<b>10</b> (NP <sup>(3)</sup> )		<b>2</b>	<b>14</b>	<b>672 euros</b>	Des tarifs plus que raisonnables, pour un potentiel de demandes, et donc de revenus locatifs, plutôt en retrait.
<b>Gratuit</b> (2 mois)	<b>3</b> (7 <sup>(8)</sup> )		<b>8</b>	<b>31</b>	<b>1 488 euros</b>	Principales limites de ce célèbre site gratuit : son audience, très française, et l'impossibilité de payer en ligne.
<b>Gratuit</b> (illimitée)	<b>3</b> (6 <sup>(9)</sup> )		<b>1</b>	<b>5</b>	<b>240 euros</b>	Malgré le paiement d'une option servant à rendre l'annonce plus visible, ce site a une efficacité très limitée.

**LA MÉTHODE DU TEST** Entre le 21 et le 28 mars 2016, nous avons proposé à la location courte durée un appartement de 60 mètres carrés à Paris XX<sup>e</sup>, capable d'héberger 4 personnes, à partir du mois d'avril. Tarif affiché : 48 euros par nuitée (prix initialement suggéré par Airbnb).

plate-forme. (2) Ou 249 euros pour un an. Possibilité d'opter pour une commission de 10% sur la location, solution utilisée principalement par les nouveaux clients. (3) Non (4) Obligatoire pour la formule facturée à la commission de 10%. (5) Sur option pour les propriétaires ayant choisi le paiement par abonnement. (6) Du montant de la location. pack de 7. (9) Facturé 3 euros le pack de 6.  Paiement en ligne.  Paiement en direct.

## AIRBNB PRÉLÈVE 88 EUROS DE PÉNALITÉ AUX BAILLEURS

➔ location moyenne y étant plus longue. Surtout, celui-ci ne facture l'annonce que 249 euros par an (hors paiement en ligne, sur lequel le site prélève de 1,7 à 2,7% de la location).

### TARIFS ADAPTEZ VOTRE PRIX À LA DEMANDE

Petite surprise lors de l'inscription sur Airbnb, où le site nous a proposé un prix de 48 euros la nuit, environ 30% inférieur au marché. Un moyen sans doute d'attirer le chaland, pas forcément à l'avantage du bailleur. Espérons que son outil de «tarification intelligente», encore en version bêta lors de notre test, sera plus efficace. En attendant, n'hésitez pas à recourir aux jeunes pousses comme Frogly, qui se propose de déterminer le tarif optimal de location, jusqu'à 90 jours à l'avance, avant de l'insérer automatiquement sur Airbnb (bientôt aussi sur Abritel). Facturé 9,90 euros par mois, ce service sera vite amorti pour les appartements les mieux placés. C'est ainsi que Marie, qui loue une chambre près de Roland-Garros, facture 10 euros de plus par nuit lors du tournoi de tennis. «En juin, pour l'Euro de football, les logements bien situés vaudront 30 à 50% de plus», prévoit même Nicolas Blondeau, cofondateur de Frogly.











### OPTIONS LA PLUPART COÛTENT TROP CHER

Principal argument de ParuVendu ou de Leboncoin pour convaincre d'utiliser leurs services : l'annonce y est gratuite. Mais comme elle sera vite noyée dans les offres concurrentes, ces sites font payer la possibilité d'en améliorer la visibilité, au prix de 10 euros les deux mois sur ParuVendu, et de 25 euros les sept jours sur Leboncoin. Autant le dire, de telles options (disponibles aussi sur Abritel et Amivac) n'ont pas déclenché une avalanche de contacts supplémentaires. Sur Airbnb, au contraire, impossible d'influencer le classement en payant. Ce sont les commentaires, la rapidité de réponse et le taux d'acceptation qui

Voilà d'autres mètres carrés qui pourront vous enrichir. Qu'il s'agisse de louer une cave (de 80 à 150 euros par mois pour 10 mètres carrés dans une grande ville, 35 à 40% de moins dans une petite) ou un parking (jusqu'à 120 euros), les plates-formes se multiplient. Si, comme Airbnb, elles proposent souvent de sécuriser en ligne la location, leur commission ne repose en général que sur le locataire.



### LE COMPARATIF DES 5 PRINCIPAUX SITES DE LOCATION

Site		Nombre d'annonces sur le site	Tarif des annonces	Alerte par mail (par SMS)	Mode de paiement disponible	
	Costockage	6 000	Gratuit	Oui (non)		
	Jestocke	3 000	Gratuit	Oui (oui)		
	Monsieurparking	10 000	19,90 €/mois <sup>(1)</sup>	Oui (non)		
	Ouistock	6 000	Gratuit	Oui (oui)		
	SharedParking	700	Gratuit	Oui (non)		

décident de votre présence, ou non, sur la première page. Autre originalité : l'intervention, gratuite, d'un photographe chez vous. L'audience des annonces ainsi relookées serait multipliée par huit. «Un voyageur regarde d'abord les photos, ensuite les commentaires et, en dernier, le prix», assure Sarah Roy, porte-parole d'Airbnb.

### CASSE OU VOL TOUT N'EST PAS COUVERT

En cas de petits dommages causés par le locataire, vous pourrez bien sûr encaisser la caution. Mais pour être indemnisé à la suite d'un dégât des eaux ou d'un incendie, il faudra

que votre assurance couvre l'activité «location saisonnière». Si ce n'est pas le cas (ou alors en complément des indemnités de votre assureur), vous pourrez solliciter la garantie incluse dans la commission d'Airbnb, censée couvrir jusqu'à 800 000 euros de dégâts. Sachez néanmoins que le site oblige à porter plainte à partir de 260 euros de préjudice estimé. Se faire indemniser en cas de vol de la part du locataire sera par contre plus difficile, la plupart des contrats exigeant des traces d'effraction... Enfin, sauf à souscrire une garantie spécifique dite de «recours du locataire», rien ne vous protégera d'un touriste qui, à cause d'un dégât des eaux ou de



# ANNULANT TARDIVEMENT LA LOCATION PROMISE



PHOTOS: FOTOLIA - GETTY

## D'ESPACES DE STOCKAGE

### L'avis de Capital

Principalement présent dans les grandes villes, un site complet, proposant un outil d'aide à la tarification des loyers, ainsi qu'une assurance des biens stockés.

Sur ce site, vous vous retrouverez en concurrence avec des offres de professionnels. L'assurance proposée couvre les éventuels dégâts survenus dans le local loué.

Un site qui propose un service de gestion locative, facturé 14,70 euros par mois. Mais la concurrence est rude sur Paris et la petite couronne (75% des annonceurs).

Bonne couverture du territoire pour cette plate-forme, avec 1500 villes recensées. A la clé, un revenu moyen de 120 euros par mois (assurance incluse).

Avantage de cette plate-forme spécialisée dans le partage de parking entre journée et nuit, ou entre semaine et week-end : sa gratuité pour les utilisateurs.

tout autre désagrément, pourra se retourner contre vous au titre du préjudice de jouissance.

### CONCIERGE UTILE SI VOUS LOUEZ BEAUCOUP

Remise des clés, ménage, lessive... lorsque les locations se multiplient, assurer ces tâches devient vite fastidieux. Plutôt que de solliciter une agence immobilière traditionnelle, qui retiendra 15 à 20% de la location, testez les nouvelles conciergeries qui, comme Bnbsitter ou Welkeys, se sont greffées sur le succès des plates-formes. «Le loueur peut nous solliciter la veille pour le lendemain», assure Biagio Tumino,

(1) Ou 59,40 euros par mois. Conseillé aux propriétaires qui possèdent plusieurs parkings, pour éviter de passer par un numéro surtaxé servant au contact avec le site ou les futurs locataires. Paiement en ligne. Paiement en direct.

fondateur de Bnbsitter. Si les tarifs sont fixes sur cette dernière (20 euros la remise des clés ou le ménage, 30 euros le linge), Welkeys vous propose de les négocier en direct avec le concierge choisi.

### ANNULATION N'EN ABUSEZ PAS

Déplacement imprévu, pépin de santé... jamais exclu, un désistement de votre part vous obligera à rembourser le locataire. Sur Airbnb, si l'annulation intervient à moins de sept jours, il vous en coûtera même 88 euros de pénalité et un recul dans les pages de résultats. Sauf à opter pour le service de «réservation instantanée», qui permet d'annuler sans sanction jusqu'à trois fois par an. Et si c'est votre locataire qui se désiste ? L'usage veut que vous conserviez les arrhes (25% de la location). Voire, si l'annulation est de dernière minute, tout le prix prévu. Sur Airbnb, le déclenchement de ce dédommagement dépendra de l'option choisie. Si l'option «flexible» ne garantit un paiement intégral qu'en cas d'annulation à moins d'un jour, la «stricte» le promet à moins de sept. Très dissuasif auprès des locataires potentiels : à n'activer, donc, que si la demande dans votre zone est élevée.

### ÉCHANGE PARFOIS PLUS RENTABLE QUE LA MISE EN LOCATION

Homelink, Trocmaison, Intervac ou GuestToGuest : ces sites d'échange de maisons et d'appartements entre particuliers permettent de réduire le coût des vacances au prix du vol, additionné des 75 à 130 euros de frais d'inscription (GuestToGuest est gratuit). Parfois, ce genre de troc est même plus rentable que la mise en location. Exemple avec Martine, qui a récemment échangé, durant deux semaines, son 75 mètres carrés à Paris contre une villa à San Diego, en Californie (valeur 4 000 euros). Comparé aux 3 000 euros qu'elle aurait pu tirer de son logement en le mettant sur Airbnb, elle aura donc gagné 1 000 euros.



### Voyager via Abritel ou Airbnb, moins cher qu'acheter sa maison de vacances

C'est connu, le seul moyen de rentabiliser sa résidence secondaire consiste à la louer quand vous n'y êtes pas. Mais avec l'irruption d'Airbnb ou d'Abritel, qui élargissent le choix de biens, posséder son pied-à-terre s'impose-t-il vraiment ? Exemple avec une villa avec piscine, payée 300 000 euros comptant, nécessitant 12 000 euros de frais d'entretien et d'impôts annuels, et revendue dix ans plus tard au même prix... Verdict : celle-ci ne vous coûtera moins cher que la location annuelle d'une belle villa à 1500 euros la semaine pendant un mois (tout en plaçant le capital initial de 300 000 euros) que si vous réussissez à la louer au moins quatre mois par an ! Autant dire qu'il vaudra mieux investir dans l'arrière-pays niçois qu'au fin fond de la Creuse.



## Covoiturage et location

# FAITES FONDRE VOTRE BUDGET AUTO

Les sites promettant d'amortir les 5 000 euros que vous coûte chaque année un véhicule se multiplient. Notre banc d'essai complet.

**E**nviron 35 kilomètres par jour : voilà la distance moyenne que les salariés inscrits sur la plate-forme de covoiturage IDVroom parcourent en semaine, entre leur domicile et leur travail. De quoi, grâce à la participation des passagers, réduire de 20% un budget annuel d'utilisation évalué à 5 000 euros, dépréciation incluse. Et financer de la sorte une révision technique à 300 euros et 1 160 kilomètres d'essence. Pour compléter la mise, d'autres sites vous proposent de mettre ce même véhicule en location temporaire. A la clé, près de 1 800 euros de revenu en plus par an. Alléchant, à condition de suivre nos conseils, pour s'en sortir sans panne ni accident !

### SITES LEUR EFFICACITÉ DÉPEND DU TYPE DE TRAJET PROPOSÉ

Bien sûr, toutes les plates-formes de covoiturage assurent pouvoir remplir sans problème votre véhicule. Notre test a prouvé que la réalité était plus complexe. C'est ainsi qu'un Paris-Clermont-Ferrand n'a pas séduit grand monde sur IDVroom ni sur Laroueverte, sites plutôt dédiés aux trajets réguliers de moins de 100 kilomètres, le plus souvent effectués en semaine. Avec un avantage pour le premier des deux, une filiale de la SNCF, qui nous a permis de trouver trois passagers pour un court trajet en Ile-de-France, là où son concurrent

n'en a déniché que deux (mais qui acceptaient de verser, au global, la même participation financière qu'à trois). Sur les trajets longue distance, la palme revient sans surprise à BlaBlaCar, qui a suscité beaucoup de demandes. Reste que le leader aux 2 millions de membres issus de 22 pays n'a pas totalement écrasé la concurrence, en tout cas pas celle de Covoiturage-libre, plate-forme ayant l'avantage d'être gratuite.

### TARIFS NE FAITES PAS TROP CHAUFFER LE PRIX DU TRANSPORT

La plupart des sites vous suggéreront d'emblée un tarif par passager tenant compte des dépenses d'essence, de péage ou encore d'entretien du véhicule. Prix moyen proposé : de 4 à 5 centimes d'euro par kilomètre parcouru sur route et de 6 à 7 centimes sur autoroute. Seul Covoiturage-libre vous laisse établir votre tarification. D'une manière générale, ne soyez pas trop gourmand : au-delà d'un seuil, cette activité pourra être considérée comme illégale, car relevant du transport lucratif de personnes. C'est pourquoi BlaBlaCar interdit de fixer un tarif 50% supérieur à celui qu'il conseille.

### COMMISSION DIFFICILE DE VOUS EN PASSER






Un pourcentage de 20% s'ajoutant aux trajets proposés à 8 euros (soit 1,60 euro), à peine ramené à 18% sur ceux affichés à 30 euros (soit tout de même... 5,47 euros collectés !). La commission prélevée sur

### ÉMILIE LESNES, STATISTICIENNE, PARIS

Inscrite sur **BlaBlaCar**, elle y propose une fois par mois un trajet Paris-Nancy, au tarif de 34 euros l'aller-retour.

- ➔ **Gains empochés** 1020 euros par an.
- ➔ **Frais amortis** Par an, 350 euros d'entretien du véhicule, 700 euros de carburant et 300 euros d'assurance.
- ➔ **Nombre de covoiturages** 24 par an.
- ➔ **Son conseil** « Il faut rester souple, et accepter que les passagers apportent leur musique ou de faire un détour pour les déposer. Pensez toutefois à fixer les règles avant le départ, comme le fait de ne pas fumer ou de limiter le nombre de bagages. Nous ne sommes pas des taxis ! »

### NOTRE TEST DES CINQ PRINCIPAUX

	Site	Applica- tion mobile	Alerte par mail (par SMS)
Trajets longs	 <b>BlaBlaCar</b>	Oui	Oui (oui)
	 <b>Covoiturage-libre</b>	Non	Oui (non)
	 <b>Europecarpooling</b>	Non	Oui (oui)
Trajets courts	 <b>IDVroom</b>	Oui	Oui (oui)
	 <b>Laroueverte</b>	Oui	Oui (oui)

(1) Paiement en direct seulement disponible pour les trajets de moins de 75 km.  
(5) Pour 1 semaine de trajet (5 jours). Les deux candidats ont accepté de payer



# LE PARTAGE DE TRAJETS M'A RAPPORTÉ EN 2015

# 1020 €








les passagers par le leader BlaBlaCar est, à coup sûr, salée. Si bien qu'il pourrait être tentant d'aller vers son concurrent Covoiturage-libre, qui n'en prélève aucune, pour aligner votre tarif sur celui, tout compris, de BlaBlaCar. Mais c'est oublier un peu vite que la concurrence entre conducteurs fait rage, et que vous risquez de ne pas remplir votre voiture. C'est la règle en matière de covoiturage : mieux vaut rouler à trois passagers qu'à deux... «Je viens d'abaisser le tarif de mes trajets entre Paris et Bourges de 14 à 13 euros pour être sûre de ne pas rouler à vide», explique ainsi Camille, trentenaire qui rend visite à sa famille tous les deux mois. Sachez en revanche que, pour les trajets inférieurs à 75 kilomètres, BlaBlaCar n'impose pas de paiement en ligne, évitant ainsi aux passagers de verser une commission.



## PASSAGERS SOYEZ À L'ÉCOUTE DE LEURS DEMANDES

C'est l'autre ingrédient du succès d'un conducteur : il doit être prêt à quelques concessions, comme sortir de l'autoroute pour déposer un passager ou faire un détour de quelques kilomètres pour en récupérer un autre. Pour notre Paris-Clermont-Ferrand partant du XX<sup>e</sup> arrondissement, nous avons ainsi proposé des arrêts successifs

REMY DELUZE POUR CAPITAL

## SITES DE COVOITURAGE, POUR TRAJETS LONGS COMME COURTS

Mode de paiement disponible	Les résultats de notre test			L'avis de Capital
	Tarif suggéré par passager	Nombre de passagers intéressés	Participation financière collectée	
  <sup>(1)</sup>	29 euros <sup>(2)</sup>	14	174 euros	Imbattable pour remplir les voitures, le leader du secteur a su dénicher de nombreux passagers, malgré les commissions élevées qu'il leur prélève.
	aucun	7	174 euros	Ce site associatif ne brille pas par les fonctions disponibles. Cela ne l'empêche pas d'être efficace et d'assurer un gain équivalent à celui de BlaBlaCar.
	14 euros <sup>(2)</sup>	0	0 euro	Un tarif suggéré largement déconnecté du marché, pour des demandes de voyage finalement égales à zéro. Peu convivial, ce site est à éviter.
 	2,10 euros <sup>(3)</sup>	3	30 euros <sup>(4)</sup>	Plutôt souple, le leader des courts trajets, présent dans toute la France, laisse le choix à ses clients de payer en ligne ou directement entre les parties.
	2 euros	2	30 euros <sup>(5)</sup>	Ce site, partenaire d'une centaine de collectivités locales et d'entreprises, n'a pas réussi à trouver un troisième passager pour nos allers-retours quotidiens.

(2) Correspondant au prix de l'aller Paris-Clermont-Ferrand. (3) Tarif aller-retour par passager, pour 3 passagers. (4) Pour 1 semaine de trajet (5 jours). un prix de 3 euros chacun au final.  Paiement en ligne.  Paiement en direct.

**LA MÉTHODE DU TEST** Trajet long : aller-retour Paris-Clermont-Ferrand les 26 et 27 mars 2016, proposé 1 semaine avant (29 euros la place). Trajet court régulier : aller-retour 8h-17h30 du lundi au vendredi, de Paris centre à Guyancourt (78). Tarif : 2 euros par passager (3 passagers).

## EN CAS DE PRÊT DE VOLANT, VOTRE ASSUREUR NE COUVRIRA PAS FORCÉMENT LES DÉGÂTS

à la porte d'Orléans, à Orléans, à Bourges, puis à Moulins, seul moyen de maximiser les chances de remplir notre voiture. Pratique, le logiciel de BlaBlaCar propose de lui-même les villes-étapes qu'il est conseillé de desservir.

### ANNULATION ELLE N'EST PAS TOUJOURS BIEN INDEMNISÉE

Rien de plus énervant qu'un passager faisant faux bond... Dans un tel cas, sachez que vous ne serez dédommagé ni sur Covoiturage-libre, ni sur BlaBlaCar pour les trajets de moins de 75 kilomètres, pour lesquels le paiement s'effectue en direct. Chez Europe-carpooling ou pour les longs trajets de BlaBlaCar, en revanche, pour un désistement à moins de vingt-quatre heures, il est prévu que vous soyez reversés 50% de la participation (et 100% si le passager ne se présente pas, sans même vous prévenir). Enfin, si c'est vous qui ne pouvez pas prendre le volant, vos passagers seront automatiquement remboursés par le site.

### ASSURANCE VÉRIFIEZ BIEN VOTRE CONTRAT

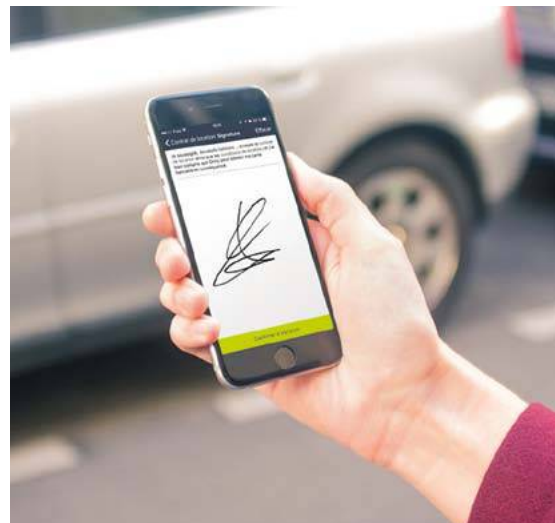
Votre assurance auto, incluant obligatoirement une responsabilité civile, couvrira les dommages corporels que pourraient subir vos passagers en cas d'accident. Un seul point à vérifier : que votre assureur

n'exclut pas les trajets domicile-travail. Attention aussi s'il vous arrive, parce que vous êtes fatigué ou que vous connaissez vos passagers, de leur passer le volant. Certains contrats refusent en effet de couvrir ce cas de figure ou, du moins, imposent une franchise supplémentaire en cas de dommages matériels. Seul BlaBlaCar s'est attaqué au problème : il inclut d'office une assurance prenant en charge cette franchise à hauteur de 1 500 euros, du moment que le conducteur occasionnel affiche plus de trois ans de permis. En cas de panne, cette même assurance vous permettra aussi, si la vôtre ne rembourse rien, de couvrir vos frais de remorquage jusqu'à 153 euros, comme l'arrivée à bon port de vos passagers, au-delà de trois heures d'immobilisation.









### LOCATION VOUS SEREZ COUVERT À 100% EN CAS D'ACCIDENT

Jusqu'à 250 euros de revenus, pour cinq ou six locations dans le mois. A n'en pas douter, proposer à des particuliers de louer votre voiture est tentant. Au point que les ménages acceptent désormais de le faire pour leur véhicule principal, et pas seulement secondaire. Sachez cependant que les sites se chargeant de vous trouver les locataires, malgré la coquette commission de 30% qu'ils empochent en général

(lire notre tableau ci-dessous), ne sont que des intermédiaires. Il vous reviendra donc de vérifier par vous-même l'identité du conducteur, et s'il dispose d'un permis de conduire depuis plus de deux ans. Seule exception : Koolicar, qui vérifie à votre place le pedigree des locataires. Il faut dire que ce site vous impose d'installer dans l'habitacle un boîtier électronique déclenchant l'ouverture des portières (et donc l'accès aux clés, laissées dans la boîte à gants) en votre absence. Côté assurance, vous devrez vous en remettre à celles négociées par les plateformes auprès de poids lourds comme Axa, Macif, Maif ou Allianz. Elles vous éviteront, en cas de dégâts matériels, d'avoir à supporter une franchise. Seul bémol : si votre véhicule devait être déclaré irréparable, il sera remboursé « à dire d'expert », donc à sa valeur sur le marché, souvent insuffisante pour racheter une nouvelle voiture. ☹



## LE BANC D'ESSAI DES PRINCIPAUX SITES DE LOCATION DE VOITURES ENTRE PARTICULIERS

Site	Nombre d'annonces (application)	Commission prélevée	Alerte par mail (par SMS)	Mode de paiement disponible	L'avis de Capital
 <b>Deways</b>	<b>4 000</b> (non)	<b>De 30 à 50%</b>	<b>Oui</b> (oui)		Le pionnier des sites de location propose de prendre tout en charge, de l'annonce à la remise des clés. Un service qui vous obligera alors à lui rétrocéder 50% du tarif de la location.
 <b>Drivy</b>	<b>30 000</b> (oui)	<b>30%</b>	<b>Oui</b> (non)		Aussi présente en Allemagne (5 000 annonces) et en Espagne (1 000), la plate-forme permet depuis peu de gérer ses locations de A à Z via l'application pour smartphone.
 <b>Koolicar</b>	<b>550</b> <sup>(1)</sup> (oui)	<b>30%</b>	<b>Oui</b> (oui)		Un site innovant : son boîtier électronique ouvrant la voiture en l'absence de son propriétaire permet en effet d'optimiser le nombre de locations, et donc les revenus perçus.
 <b>Oucar</b>	<b>30 000</b> (oui)	<b>30%</b>	<b>Oui</b> (non)		Cette filiale de la SNCF revendique 400 000 utilisateurs dans toute la France. Ses points forts : un tarif suggéré automatiquement et l'édition d'un contrat de location en ligne.

(1) Disposant de KoolBox, un boîtier électronique installé gratuitement dans le véhicule, enregistrant le kilométrage comme la durée de chaque location.

 Paiement en ligne.  Paiement en direct.



# WINALTO, LA RECETTE BIEN DOSÉE POUR DIVERSIFIER VOS PLACEMENTS

Support euros

**2,75%**<sup>(1)</sup>

<sup>(1)</sup> Taux 2015 net de frais de gestion, hors prélèvements sociaux et fiscaux.

Exemples de supports à capital variable  
gérés par Covéa Finance :

**Covéa Profil Dynamique**

Fonds diversifié exposé à 52,52% aux marchés actions (dont 2,50% aux obligations convertibles), à 28,02% aux marchés obligataires et à 19,46% au marché monétaire (chiffres au 31/12/2015).

**6,79%**<sup>(2)</sup>

SRRI\* : 5

**Covéa Actions France**

Fonds investi en actions françaises.

**12,53%**<sup>(2)</sup>

SRRI\* : 6

**Covéa Actions Investissement**

Fonds investi en actions internationales.

**11,76%**<sup>(2)</sup>

SRRI\* : 5

## A savoir :

Les performances passées ne préjugent pas du niveau des performances futures.

Les montants investis sur les supports à capital variable ne sont pas garantis mais sujets à des fluctuations à la hausse ou à la baisse dépendant en particulier de l'évolution des marchés financiers. MAAF Vie s'engage sur le nombre d'unités de compte inscrites sur les supports à capital variable, mais pas sur leur valeur qu'elle ne garantit pas. Le risque financier est donc supporté par l'assuré.

\* SRRI au 31/12/2015. L'indicateur de risque et de rendement (SRRI) classe votre fonds sur une échelle de risque allant de 1 à 7. Il est déterminé en fonction du niveau de volatilité annualisé de l'OPC.



**590 agences**  
près de chez vous



**2015** Service & appel  
gratuits

du lundi au vendredi de 8h30 à 20h  
et le samedi de 8h30 à 17h



**maaf.fr**

rubrique Crédit et Epargne  
Epargne Assurance Vie



la référence qualité prix

## Location de matériel

# VIDER SES PLACARDS RAPPORTE JUSQU'À 7%

De la débroussailleuse au vidéoprojecteur, nos conseils pour louer et transformer en or tous les équipements dont vous ne vous servez pas ou peu.

**P**our arrondir ses fins de mois grâce à cette famille de sites, mieux vaut ne pas vivre trop isolé. Car c'est à vos voisins qu'ils se proposent de louer votre matériel, jusqu'ici stocké à la cave ou au garage. Une idée si futée que la concurrence fait déjà rage : le leader, Zilok, affiche pas moins de 400 000 objets disponibles.

### ANNONCE ADAPTEZ-VOUS À LA DEMANDE

Outils de bricolage et de jardinage (35% des locations), objets high-tech (15%) ou matériel de loisirs (15% aussi) : voilà, selon Zilok, les équipements pour lesquels vous êtes quasiment sûr de trouver preneur. À l'inverse, vêtements et robes de mariée n'ont pas la cote. «Les locataires s'arrachent les outils chers à l'achat, mais à l'utilisation fréquente, comme un nettoyeur-vapeur, une scie ou une tondeuse», complète Marion Carrette, fondatrice de Zilok. La clientèle féminine se bouscule également, en recherchant notamment... les épilateurs à lumière pulsée ! Certaines annonces, enfin, ne fonctionnent qu'une partie de l'année : skis et luges pendant l'hiver ; vélos, matériel de camping et jouets d'été. «Cela permet aux vacanciers de voyager léger», indique Marion Carrette. L'annonce étant gratuite, rien ne vous empêche de mettre en ligne tous vos équipements. Seule règle à respecter ensuite : la réactivité. «Sur la

dizaine de propositions reçues suite à ma recherche d'un diable, j'ai retenu la première», témoigne Doria-lyne, utilisatrice d'AlloVoisins.

### TARIFS NE SOYEZ PAS TROP GOURMAND





Pour fixer un prix, chacun sa méthode. «Mon tarif correspond en général au quinzième de la valeur de l'objet», décrit notre témoin, Patrice Vanneufville. Une seule location par an suffit donc à lui assurer près de 7% de rendement ! L'autre solution est d'établir un prix de 25 à 30% inférieur à ceux des professionnels, comme Kiloutou ou Leroy-Merlin. Certains sites, enfin, fournissent une grille indicative (sur Place de la Loc, c'est 15 euros par jour pour un Caméscope ou un nettoyeur haute pression, 6 euros un appareil à raclette). «Il est aussi

conseillé d'abaisser le prix de 20% par année d'ancienneté», note Benjamin de Fontgalland, cofondateur de Place de la Loc. Bref, inutile d'être trop gourmand. Le locataire, qui se charge souvent de la corvée d'emporter et de rapporter l'objet, pourrait sinon tenter de négocier à la baisse.

### PAIEMENT N'EXCLUEZ PAS D'EMBLÉE LE CASH

En général, c'est la plate-forme qui encaissera, à l'avance, le prix de la location, avant de vous le reverser, le jour J, commission de 20 à 25% déduite (sauf chez AlloVoisins, où le service est gratuit). Ce système a pour vertu de limiter les désistements de locataires, mais aussi de supprimer le risque de chèque sans provision. Seul le leader, Zilok, se démarque, en n'encaissant en ligne que le montant

### NOTRE TEST DES QUATRE PRINCIPALES PLATES-

Site	Nombre d'annonces (d'utilisateurs)	Notre test		
		Nombre de mails reçus (de vues)	Commission prélevée	Revenu net généré <sup>(1)</sup>
 Zilok	400 000 (350 000)	4 (8)	25%	90 euros
 Place de la Loc	NC (NC) <sup>(2)</sup>	2 (4)	20%	24 euros
 AlloVoisins	85 000 (200 000)	1 (3)	aucune	15 euros
 E-loue	150 000 (2,5 millions)	0 (2)	20%	0 euro

(1) Revenu locatif perçu par le propriétaire, après déduction de la commission du site. (2) Non communiqué.



EN 2015, MES OBJETS  
M'ONT RAPPORTÉ  
**2160 €**

## PATRICE VANNEUFVILLE, 45 ANS, MUSICIEN, PARIS XII<sup>e</sup>

Inscrit depuis 2009 sur la plate-forme **Zilok**, Patrice y propose 45 objets à la location.

- ➔ **Revenus** 180 euros par mois, commission du site déduite.
- ➔ **Frais** 50 euros de réparations, 100 euros d'accessoires à changer (brosses, embouts...)
- ➔ **Nombre de locations** 110 en 2015.
- ➔ **Son conseil** «Avant de conclure, il faut rentrer en contact téléphonique avec le locataire. Pour s'assurer qu'il fera bon usage du matériel et qu'il n'en cédera pas l'utilisation à un tiers. Les locataires ne sont pas toujours familiers avec ces outils de bricolage, dont il faut expliquer le fonctionnement de A à Z.»

de sa commission. Le reste, soit 75% de la location, doit se régler de la main à la main. Risqué ? Pas tant que cela, les enjeux n'avoisinant, le plus souvent, que quelques dizaines d'euros. De plus, notre enquête le montre, les embrouilles sont rares. En sept ans, notre témoin n'aura eu à déplorer que la disparition d'un nettoyeur vapeur, compensée par l'encaissement du chèque de caution.



### De rares pénalités en cas de désistement

### CASSE OU VOL PENSEZ À EXIGER UNE CAUTION

Pour éviter les pépins, rien de tel que le bon sens. «En plus d'en expliquer le fonctionnement, je m'assure que le matériel sera utilisé dans des conditions optimales et seulement par la personne à qui je le loue», indique Patrice Vanneufville. Mieux vaut toutefois fixer un bon niveau de caution. C'est elle qui, en cas de maladresse ou de vol, permettra au site de vous dédommager. Hormis Zilok, qui oblige à en passer par le bon vieux chèque, les plates-formes conservent en effet les coordonnées bancaires du locataire. L'assurance, incluse d'office dans les services des sites – sauf chez AlloVoisins – a, elle, pour but d'indemniser l'utilisateur s'il cause des dommages, franchise déduite (fixée à 15% chez Zilok et E-loue, à 150 euros chez Place de la Loc), et dans la limite de plafonds plus ou moins généreux (de 750 euros chez E-loue à 1 500 euros chez Place de la Loc). Ⓢ

Pas si exceptionnelles, les annulations de dernière minute sont mal couvertes par les sites de mise en relation. Ainsi, la plupart prévoient, en cas de désistement à moins de 24 heures, de prélever quand même leur commission. Seul Place de la Loc promet aussi de payer le propriétaire lésé, à 100% de ce qui était prévu au contrat. Dans tous les autres cas, aucune indemnité n'est versée. Quant aux propriétaires qui annuleraient, ils sont, bien sûr, tenus de rembourser le locataire.

## FORMES DE LOCATION D'OBJETS

### L'avis de Capital

Le leader du secteur ne sécurise en ligne que... sa commission, de 25%. Le reste du paiement se fait de la main à la main.

Principal atout de ce site : son généreux plafond d'assurance, à 1500 euros, qui peut rassurer les candidats à la location.

Le seul site 100% gratuit (qui fera bientôt payer la remontée des annonces). Dommage qu'il n'y ait pas eu plus de locations.

Résultat plus que maigre pour ce site, qui n'a généré aucune location, malgré une mise en relation entièrement sécurisée.

### LA MÉTHODE DU TEST

Entre le 17.03.2016 et le 4.04.2016, nous avons posté une annonce de location de tondeuses thermiques à 15 euros la journée, à venir chercher à Gennevilliers (92). Caution exigée : 200 euros.

## Compétences

# DES REVENUS D'APPOINT À VOS HEURES PERDUES

**Vous aimez jardiner ou bricoler ? Mode d'emploi détaillé de ces nouvelles plates-formes, qui permettent désormais de rentabiliser vos différents savoir-faire.**



**Amortissez aussi vos trajets**

**A** pied, à vélo, en voiture, ou même en bus... De nouvelles applications se proposent de rentabiliser vos déplacements en livrant de petits colis (pressing, achats en ligne, voire déjeuners). «En France, on roule le coffre vide 80% du temps», indique Areeba Rehman, fondatrice de MyBoxMan. Chez qui, pour devenir livreur, il faut se soumettre à une journée de formation, avant de recevoir une certification. Revenu à attendre ensuite : 80% du prix de la livraison (le site garde 20%). Soit de 4 à 5,6 euros par mission.

**D**e 500 à 1 000 euros de revenu en plus par mois ! Faut-il croire aux promesses de Frizbiz, une de ces plates-formes de «jobbing», se proposant de valoriser vos compétences (dépannage informatique, bricolage, jardinage, etc.) ? Difficilement pour les cadres ou retraités envisageant ces interventions comme un hobby de week-end. Un peu plus pour les salariés à temps partiel, artisans ou autoentrepreneurs, visant un complément d'activité. «Une partie de nos "jobbers" est en recherche d'emploi. Ces missions leur permettent d'améliorer leur quotidien», indique même Augustin Verlinde, cofondateur de Frizbiz. Que vous soyez dans l'un ou l'autre cas, nos conseils pour valoriser au mieux votre profil.

### ANNONCE DÉTAILLEZ BIEN VOS COMPÉTENCES

Evidemment, tous les jobbers ne se taillent pas le même succès. Sachez que 80% des missions décrochées concernent le petit bricolage et autres services à domicile, éligibles aux 50% d'avantage fiscal. «Vous ne serez pas sollicité toutes les semaines si vous faites de la couture. Idem si vous vivez à la campagne, car les offres d'emploi se concen-

trent en zone urbaine», résume Fabrice Robert, cofondateur de Jemepropose. Quelle que soit la plate-forme, la démarche à suivre est la même : remplir un CV, en détaillant au mieux ses compétences, ainsi que ses disponibilités. Car c'est ce document que les sites scanneront, avant de vous adresser automatiquement des alertes mails en lien avec les requêtes déposées par les internautes. D'après notre test pour du petit bricolage (lire notre tableau ci-contre), le plus efficace en la matière est Frizbiz, avec quinze demandes reçues, dont trois ont abouti. Si vous souhaitez plus de réactivité via des alertes SMS, direction Jemepropose, seul site à proposer ce service, mais en le faisant payer (2,90 euros par mois).

### TARIFS ATTENTION AUX DEMANDES AU RABAIS !

C'est le principal défaut de ces plates-formes, qui promettent des prix défiant toute concurrence : les internautes, libres de formuler leurs exigences, ont tendance à faire pression à la baisse. «80% des demandes de grosse rénovation n'aboutissent pas parce qu'elles sont farfelues. Les particuliers sous-estiment presque toujours le budget nécessaire», assure ainsi Patrick Abitbol, un artisan de Pantin récemment inscrit sur Frizbiz, qui ne

s'est pour l'heure engagé que sur des petites missions de peinture ou de pose de placard. «Le bricoleur peut toujours proposer un tarif supérieur, mais c'est le demandeur qui garde la main», rappelle Clémence Kayser, fondatrice de Jobbons, une toute nouvelle plate-forme. Certains sites cherchent toutefois à remédier à ce dumping. Frizbiz vient ainsi de mettre en place un algorithme établissant des tarifs pour une pose de parquet, un déménagement, etc. «Les demandeurs ne pourront plus exiger un prix inférieur à ces seuils», assure Augustin Verlinde. Cela dit, toujours dans le cas de notre annonce pour du petit bricolage, où nous visions un tarif raisonnable de 10 euros de l'heure, les contacts intéressés n'ont pas cherché à négocier. Point positif, ils nous ont même sollicités pour des demi-journées de travail, soit de 40 à 50 euros la mission. De quoi compenser, un minimum, le déplacement.

### COMMISSION TESTEZ LES SITES 100% GRATUITS

De 10 à 13% : voilà la commission en général prélevée par la plate-forme sur les honoraires facturés à chaque mission. Comme souvent dans l'économie collaborative, le plus gros, Frizbiz, est aussi le plus gourmand... Il faut dire que la plate-



## THOMAS MONCHIET, 29 ANS, PLOMBIER CHAUFFAGISTE À LOOS (59)

Inscrit sur **Frizbiz** depuis 2015, cet artisan propose ses services surtout à ses heures creuses ou le week-end.

➔ **Revenus** De 300 à 600 euros par mois, avant impôts.

➔ **Frais** Entre 90 et 180 euros par mois de déplacement, première visite gratuite, matériel occasionnellement fourni.




➔ **Nombre de missions** 6 depuis début 2016.

➔ **Son conseil** «Les internautes recherchent surtout des petites missions, comme le remplacement d'un robinet, pour lesquelles ils formulent des offres au ras des pâquerettes. Il faut répondre en émettant une réserve sur le prix. Et essayer de valoriser au mieux ses compétences et ses précédentes réalisations.»

JE COMPLÈTE MES REVENUS MENSUELS D'AU MOINS

**300 €**

## NOTRE TEST DES QUATRE PLUS GROSSES PLATES-FORMES DE «JOBING»

		Les résultats du test			L'avis de Capital
Site	Nombre de membres	Nombre de demandes reçues (abouties)	Commission prélevée	Revenu total généré <sup>(1)</sup>	
 <b>Frizbiz</b>	<b>150 000</b>	<b>15</b> (3)	<b>13%</b>	<b>130,5 euros</b>	Très efficace, avec plusieurs heures de mission décrochées. Une procédure de validation d'identité rassure l'utilisateur.
 <b>Jemepropose</b>	<b>320 000</b>	<b>10</b> (2)	<b>aucune</b>	<b>100 euros</b>	Un site efficace, sans même avoir à souscrire les options payantes proposées. Il permet aussi l'échange de compétences.
 <b>Jobbons</b>	<b>11 000</b>	<b>5</b> (1)	<b>10%</b>	<b>45 euros</b>	Résultat plutôt décevant pour ce site assez récent, où ce sont les jobbers qui répondent directement aux demandes.
 <b>Koodepouce</b>	<b>NC <sup>(2)</sup></b>	<b>0</b> (0)	<b>aucune</b>	<b>0 euro</b>	Un site qui a l'avantage de ne prélever aucune commission. Sans doute trop récent, il n'a suscité aucune demande...

(1) Revenu net généré, commission du site déduite, en additionnant les heures de mission. (2) Non communiqué.

### LA MÉTHODE DU TEST

Du 21.03 au 04.04 2016, nous avons déposé un CV pour du petit bricolage (remplacer une ampoule, monter un meuble en kit, etc.). Tarif demandé de 10 euros de l'heure, basé à Gennevilliers (92).

forme inclut une assurance sur l'ensemble des travaux de bricolage. Si vous exercez par ailleurs une activité principale et considérez ces missions comme un moyen d'arrondir vos fins de mois, commencez par Jemepropose, plate-forme gratuite tant que vous ne souhaitez pas faire remonter votre annonce en tête de liste (option facturée 16,90 euros pour dix jours). Ce site a ainsi généré dix contacts, pour deux missions. Sachez enfin que le bricoleur reçoit son paiement à la réalisation de la mission, par chèque,

virement, en cash ou même en Cesu. Cette dernière solution impose de s'enregistrer (le numéro de Sécu suffit). Mais au moins, elle vous assure de profiter des cotisations sociales, réglées par l'employeur.

### CONCURRENCE CERTAINS PROFESSIONNELS CASSENT LES PRIX

Il fallait s'y attendre, même si ces plates-formes s'affirment comme 100% entre particuliers, la plupart servent de tremplin aux professionnels pour développer leur clientèle.

OLIVIER TOURON POUR CAPITAL

Le tout, à des prix parfois cassés. «Sur Frizbiz, je facture de 25 à 30 euros l'heure, contre 40 euros lorsque j'interviens pour le compte de mon entreprise», illustre Thomas Monchiet, notre témoin plombier chauffagiste de formation. La bonne affaire est donc surtout pour les clients, notamment chez Frizbiz. En cas de première prestation mal exécutée, l'assurance du site prend en effet en charge la venue d'un nouveau bricoleur pour finir les travaux, dans la limite d'une enveloppe de 2000 euros. 📌

## Fiscalité

# LES CONTRÔLES NE VONT PAS TARDER À SE RENFORCER

Qu'il s'agisse de gains issus de la location de chambre, de voiture ou même d'outils, tout doit être déclaré. Nos conseils pour bien s'y prendre.

**L**e secrétaire d'Etat au Budget, Christian Eckert, l'a lui-même admis fin 2015 devant des sénateurs : en matière de traitement des revenus collaboratifs, «il y a des trous dans la raquette fiscale» ! On ne voudrait pas inquiéter les 60% de Français qui, selon un sondage de 2014, n'entendaient toujours pas déclarer de tels gains, mais ces trous devraient rapidement se combler. Déjà, fin août dernier, l'administration a publié un décret l'autorisant à demander aux plates-formes la liste des utilisateurs ayant réalisé plus de 15 opérations dans l'année ou des transactions supérieures à 2 000 ou 5 000 euros. Revue de détail de vos obligations fiscales, et de la façon dont elles pourraient être durcies.

### DÉCLARATION **ELLE EST TOUJOURS OBLIGATOIRE**

Qu'il s'agisse des gains tirés d'Airbnb, de Drivy ou de Zilok, l'ensemble de ces revenus doit être adressé chaque année au fisc. Pour cela, il faut parfois se procurer des documents annexes à la feuille de déclaration principale, comme le formulaire 2042 C Pro, dédié notamment aux revenus de meublés. La dernière loi de finances a décidé d'impliquer les plates-formes dans cet effort. Dès le 1<sup>er</sup> juillet prochain, elles seront ainsi tenues de calculer

le volume d'affaires réalisé par chaque utilisateur, avant de le lui communiquer en janvier de chaque année. De quoi inciter à privilégier les sites tels Leboncoin ou Aritel, qui laissent la possibilité aux particuliers de s'entendre entre eux, et ne gardent donc pas trace des transactions conclues. Mais il faudra alors se priver de la sécurité du paiement en ligne... Pour vous simplifier la vie, la loi a aussi prévu d'obliger les sites à détailler les formalités déclaratives vous incombant, selon l'activité exercée. Bref : vous ne pourrez plus dire que vous ne saviez pas...

### EXONÉRATIONS **LES CAS SONT RARISSIMES**

Certes, le Sénat a un temps imaginé de fixer un seuil annuel de 5 000 euros de revenus collaboratifs, au-dessous duquel aucun impôt ne serait dû. Mais cette mesure n'ayant pas été adoptée, vous restez imposable dès le premier euro encaissé, notamment en matière de location de logements. Seul cas où vous pouvez espérer une exonération : si jamais les loyers issus de votre résidence principale sont inférieurs à 760 euros dans l'année. Ce qui, au tarif moyen d'Airbnb de 75 euros, correspond à un maximum d'une dizaine de nuitées par an. Certains propriétaires, hébergeant un locataire dans une chambre de leur résidence principale, peuvent aussi

bénéficier d'une exonération. Mais les conditions sont strictes : il faut que l'espace constitue la résidence principale du locataire, et que le loyer soit inférieur à un plafond (15,30 euros par mètre carré et par mois en Ile-de-France). Dernière exception, le covoiturage, considéré comme un partage de frais et n'ayant pas, à ce titre, à être déclaré. Pour éviter d'être accusés de favoriser une activité lucrative, les sites dédiés veillent à coller, pour leurs tarifs, aux barèmes kilométriques établis par le fisc en matière de frais professionnels. «Et un conducteur ne peut proposer plus de deux trajets par jour sur la plate-forme», complète Laure Wagner, porte-parole de BlaBlaCar.

### ABATTEMENTS **ILS SONT ÉTABLIS PAR LE FISC**

Bon prince, le fisc tient tout de même compte, de manière forfaitaire, des frais que l'activité collaborative peut générer, comme le ménage des chambres en Airbnb, ou l'entretien des voitures louées entre particuliers. Ainsi, pour les revenus de meublés ou de véhicules, l'abattement autorisé atteint 50% des revenus (avec un minimum de 305 euros), quand, en matière de revenus fonciers (caves ou parkings dont vous êtes le propriétaire), il n'est que de 30%. Ces abattements s'appliquent par défaut, mais il reste possible, si



vous le souhaitez, de passer au régime réel d'abattement. Il vous faudra alors détailler vos frais, et l'option sera irrévocable durant trois ans.

## REVENTE NE DÉPASSEZ PAS CERTAINS SEUILS

EBay, Leboncoin, PriceMinister et autres places de marché d'Amazon ou de la Fnac : les sites de revente d'objets d'occasion ne manquent pas. Mais attention à ne pas en devenir accro. Car, si céder un objet d'occasion est bien sûr permis (et non imposable), en tirer des revenus réguliers sera considéré comme une activité commerciale. Par exemple, si vous cédez plus de deux voitures dans l'année. Méfiance à cet égard avec les limites stipulées par certains sites. Amazon vous classera ainsi comme un professionnel de la vente au-delà de 30 transactions par mois, quand la Fnac conseille à ses 183 000 vendeurs particuliers de ne pas dépasser un seuil de 2 000 euros mensuels durant trois mois consécutifs... Quant à PriceMinister, il reste plutôt flou sur ce point, en considérant comme professionnels ceux qui mettent en place une logistique ou aménagent des locaux dédiés. Pas sûr que le fisc se range à de telles définitions! ☹

2042 K  
cerfa  
N°10330 \* 20

# 15

DIRECTION GÉNÉRALE  
DES FINANCES PUBLIQUES

**POUR DÉCLARER SUR IMPOTS.GOUV.FR**

VOTRE N° FISCAL POUR DÉCLARER EN LIGNE	SI VOUS N'AVEZ PAS ENCORE DE MOT DE PASSE
DÉCLARANT 1	N° DE DÉCLARANT EN LIGNE
DÉCLARANT 2	REVENU FISCAL DE RÉFÉRENCE : REPORTEZ-VOUS À VOTRE DERNIER AVIS D'IMPÔT SUR LE REVENU

## DÉCLARATION PRÉREMPLIE REVENUS 2015

Pour vous renseigner, un numéro ou une adresse internet ou votre centre des finances publiques. Déclarez en ligne ou signez votre déclaration et renvoyez-la à cette adresse

**Date limite**

Internet

Papier

**CHANGEMENT D'ADRESSE EN 2015**

Adresse au 1<sup>er</sup> janvier 2016

Appartement

Statut

☐ PROPRIÉTAIRE ☐ LOCATAIRE ☐ COLOCATAIRE ☐ HÉBERGÉ GRATUITEMENT

**CHANGEMENT D'ADRESSE EN 2016**

Adresse actuelle

Appartement

**ÉTAT CIVIL**

DÉCLARANT 1

Nom de naissance

Prénoms

Date de naissance

Lieu de naissance

Corrigez

DÉPARTEMENT COMMUNE OU PAYS SI NÉ(E) À L'ÉTRANGER

### COMMENT RENSEIGNER AU MIEUX VOS REVENUS COLLABORATIFS

**FEUILLE 2042, CASE 48E** Figurant sur la feuille déclarative principale, cette case sert à renseigner les gains issus de la location de caves ou de box dont vous êtes propriétaire. Ils entrent dans la catégorie des revenus fonciers.

**FEUILLE 2042 C, CASE 5KP** C'est ici qu'il faut déclarer les revenus issus de la location de résidence principale via Airbnb, Abritel et autres Homelidays, considérés comme des bénéfices industriels et commerciaux.

**FEUILLE 2042 C, CASE 5TB** Utile aux jobbers enregistrés comme auto-entrepreneurs. Même s'ils ont été imposés de façon forfaitaire en cours d'année, ils doivent ici rappeler le revenu empoché grâce à leurs missions.

## LE MODE D'IMPOSITION DES PRINCIPAUX TYPES DE REVENUS DES PLATES-FORMES

Type d'activité exercée	Plates-formes concernées	Type de revenu généré	Plafond d'exonération annuel	Abattement autorisé	Commentaires
<b>Location de résidence principale</b>	Airbnb, Abritel, Homelidays, etc.	Bénéfices industriels et commerciaux	<b>760 euros</b>	<b>50%</b>	Le logeur est, en plus, censé collecter la taxe de séjour. Airbnb, qui s'est engagé à le faire, a déjà reversé 1,2 million d'euros à la mairie de Paris, en trois mois de collecte!
<b>Location de cave ou de box</b>	Jestocke, Costockage, Ouistock, etc.	Revenus fonciers	<b>aucun</b>	<b>30%</b>	Si vous êtes propriétaire, ces gains relèvent de revenus fonciers. A la différence de ceux issus d'un meublé, ces revenus ne bénéficient que d'un abattement forfaitaire de 30%.
<b>Location de voiture</b>	Drivy, Ouicar, Koolicar, etc.	Bénéfices industriels et commerciaux	<b>305 euros<sup>(1)</sup></b>	<b>50%</b>	Même si les sites militent pour que ces revenus soient assimilés, comme le covoiturage, à un partage de frais, le flou règne. Mieux vaut appliquer la fiscalité des bénéfices (BIC).
<b>Covoiturage</b>	BlaBlaCar, IDVroom, etc.	Aucun (partage de frais)	<b>NP<sup>(2)</sup></b>	<b>NP<sup>(2)</sup></b>	Le fisc reconnaît cette activité comme un partage de frais non imposable. A condition de rester proche, pour établir ses tarifs, du barème kilométrique pour frais professionnels.
<b>Location de matériel</b>	AlloVoisins, Zilok, etc.	Bénéfices industriels et commerciaux	<b>305 euros<sup>(1)</sup></b>	<b>50%</b>	Cette activité générant de faibles revenus est tout aussi imposable que les autres. Seuls les plus petits loueurs pourront espérer ne rien payer grâce à l'abattement forfaitaire minimal.
<b>Revente d'objets d'occasion</b>	Leboncoin, PriceMinister, eBay, etc.	Aucun	<b>NP<sup>(2)</sup></b>	<b>NP<sup>(2)</sup></b>	C'est l'autre activité que le fisc estime ne pas devoir taxer. A condition que celle-ci ne devienne pas régulière, ce qui vous ferait basculer dans un cadre commercial, imposable.
<b>Heures de jobbing</b>	Jemepropose, Frizbiz, etc.	Revenus salariaux <sup>(3)</sup>	<b>aucun</b>	<b>10%</b>	A condition d'être réglé en Cesu, ces gains relèvent de revenus salariaux. Cela aura l'avantage de vous faire bénéficier des cotisations sociales, payées par le particulier employeur.

(1) Abattement annuel minimal en matière de bénéfices industriels et commerciaux (BIC). (2) Non pertinent, l'activité ne générant pas d'impôt. (3) Pour les jobbers payés en Cesu.

# Les applis pour devenir HYPERCONNECTÉ

Elles comptent des millions d'utilisateurs... Ces applications deviennent la norme pour communiquer avec sa famille, ses amis ou ses collègues. C'est le moment de s'y mettre !

**C**haque jour dans le monde, il s'échange 42 milliards de messages WhatsApp, soit deux fois plus que de SMS... C'est bien simple, une personne sur sept a déjà téléchargé l'application. Autant dire que Mark Zuckerberg a eu le nez creux en rachetant cette pépite en 2014, pour 17 milliards d'euros tout de même. Car, après la vague des réseaux sociaux, voici venue l'ère des applis de messagerie, ludiques, performantes et ultrasimples à utiliser. De Snapchat à Viber, une dizaine d'entre elles ont émergé ces dernières années, en offrant une communication instantanée, par le texte, la voix, la photo ou la vidéo.

Et bientôt encore plus ? «L'appli Messenger de Facebook permet déjà aux Etats-Unis de commander un Uber, et Snapchat intègre une fonction de transfert d'argent entre amis», note Sandrine Plasseraud, directrice générale de l'agence de communication We Are Social. En Chine, l'application WeChat (650 millions d'utilisateurs) permet de s'offrir un Coca-Cola au distributeur, et même de payer une amende ! Toutes ces pépites ne sont pas encore aussi avancées dans leur quête d'un modèle économique. L'heure est pour l'instant à la guerre d'audience : leurs fondateurs cherchent à attirer un maximum d'utilisateurs par la gratuité, avant de monétiser progressivement grâce à la publicité, ou un abonnement premium, notamment pour les usages professionnels. Il est donc grand temps de s'y mettre. Lesquelles adopter ? Mode d'emploi. 



## SNAPCHAT mise sur les photos éphémères

(Lancée en 2011)

Snapchat permet d'envoyer à ses amis des photos ou des vidéos, mais avec une durée de vie limitée à quelques secondes. Elles disparaissent après visionnage, ce qui encourage toutes les audaces. Gare ! Le récepteur peut malgré tout faire une capture d'écran, ce que l'appli signale, et l'image restera gravée... Les ados adorent, les marques y placent des pubs, et les médias s'y

mettent, comme CNN. Facebook a tenté d'acheter cette perle en 2013 pour 3 milliards de dollars, sans succès. Elle en vaut aujourd'hui 15 !

→ **Nombre d'utilisateurs** 200 millions

→ **Type d'usage**  **PRIVÉ** **PRO**

→ **Concurrent**

■ Facebook : après avoir lancé sans succès une application rivale, il teste les messages éphémères à l'intérieur de son chat.



## VIBER simple comme un coup de fil

(Lancée en 2010)

Sorte de Skype pour smartphone, l'appli Viber a été développée par une société israélienne, et rachetée par le japonais Rakuten en 2014. Utilisant le principe de la voix sur IP, elle permet de parler gratuitement, via Internet, avec un autre utilisateur. Pour se financer, Viber vend des crédits pour téléphoner vers des appareils mobiles ou fixes, ou des stickers virtuels à collectionner. Peu gour-

mande, elle utilise 500 kb de data par minute, contre 740 pour Whatsapp et 875 pour Skype.

→ **Nombre d'utilisateurs** 250 millions

→ **Type d'usage**  **PRIVÉ** **PRO**

→ **Concurrents**

■ Skype : il traduit en instantané dans une langue étrangère. ■ WhatsApp : il permet aussi de téléphoner. ■ Hangouts : ce service de Google, plutôt pro, est tourné vers les audio et visio-conférences.



## PERISCOPE pour filmer en direct

(Lancée en 2015)

Ma vie en live ! Periscope permet de tourner une vidéo et de la diffuser en direct, dans l'application, et sur Twitter, propriétaire de ce service. Même s'il est possible de diffuser en privé à quelques contacts, c'est public par essence. Le joueur du PSG Serge Aurier l'a appris à ses dépens après y avoir insulté son entraîneur. Toute séquence filmée reste visible en

replay 24 heures, à moins que le diffuseur la supprime. L'appli est pour l'instant sans pub, ça ne durera pas.

→ **Nombre d'utilisateurs** Plus de 10 millions

→ **Type d'usage**  **PRIVÉ** **PRO**

→ **Concurrents**

■ Facebook : il vient de développer une fonction de vidéo live. ■ YouNow : les ados s'y filment en train de chanter, manger ou même dormir...



**CONTACTS**  
Attention : l'appli importe les profils des contacts du téléphone, et signale l'heure de leur dernière connexion.

**CRYPTAGE**  
Depuis avril, l'appli crypte toute discussion, indéchiffrable quand elle transite entre deux appareils.

**DISCUSSION**  
Photo, vidéo, dictaphone, chat en groupe : tous les modes de communication sont possibles.

**APPEL**  
Comme Viber ou Skype, WhatsApp permet de téléphoner gratuitement, si la connexion Internet est bonne...

**SIGNAL**  
Une fonction, désactivable, indique aux correspondants qu'on a lu leurs messages.

**WHATSAAPP** dépasse désormais les SMS  
(Lancée en 2010)

Au départ pensée comme une alternative aux SMS, fonctionnant grâce à Internet et coûtant seulement 99 centimes par an, WhatsApp a connu une croissance exponentielle. Désormais gratuite, elle permet aussi de téléphoner, envoyer des photos, chatter avec un groupe d'amis... Mark Zuckerberg l'a rachetée à prix d'or, et veut la monétiser rapidement, via ce qu'on appelle le «commerce conversationnel», déjà appliqué dans Messenger. De type : «Uber, j'ai besoin d'une voiture maintenant !»

- **Nombre d'utilisateurs** 1 milliard
- **Type d'usage** PRIVÉ PRO
- **Concurrents**
  - Facebook Messenger : dédiée au tchat Facebook.
  - WeChat : appli chinoise aux 650 millions d'abonnés.
  - Telegram : appli russe, met l'accent sur le cryptage.



#### CES STARS OU PATRONS EN SONT FANS



#### NIKOS ALIAGAS

a été un des premiers utilisateurs de Periscope, où il se filme même pendant les coupures pub de «The Voice».



#### MICHEL ET AUGUSTIN

dévoient depuis février les cuisines de leur entreprise sur Snapchat.



#### ROMAIN BROUSSARD,

le patron de Cdiscount, a invité toutes ses équipes à communiquer via Slack.

PHOTOS: SHUTTERSTOCK, RWENIG/BUREAU233/TF1, S. GRANGIER/REA, DR

## **SLACK** veut remplacer les e-mails pros (Lancée en 2013)

Quelle plaie, les chaînes d'e-mails pros qui n'en finissent pas... Slack leur donne un coup de vieux. Sur ce chat perfectionné mais très fluide, un manager peut réunir son équipe, créer des pages de discussion par sujet avec les collègues concernés. Le tout dans une appli facilement accessible sur tous les supports. Le service de base est gratuit, mais certaines entreprises,

accros, s'abonnent : 800 000 clients payent de 8 à 15 dollars par mois pour un usage premium, avec appels groupés et assistance 24h/24.

- **Nombre d'utilisateurs** 3 millions
- **Type d'usage** PRIVÉ PRO
- **Concurrent**
  - Facebook at Work : les hommes de Zuckerberg ont imaginé une version fermée du réseau social pour communiquer à l'intérieur de l'entreprise.

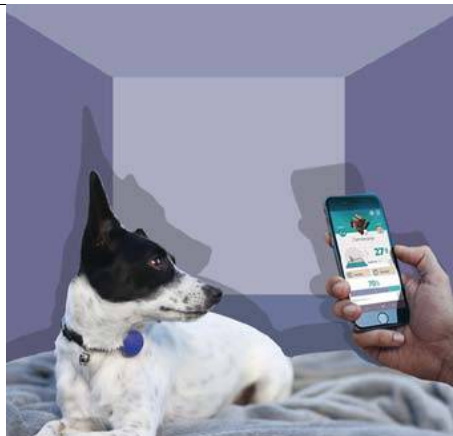
## CROWDFUNDING\*

# Ces projets malins ont besoin de financement. On achète ?

### CANHE-FIT LE CAPTEUR D'ACTIVITÉ POUR ANIMAUX

#### ● À QUOI ÇA SERT

La start-up albigeoise Canhefit a mis au point un pendentif à fixer sur le collier des chiens et chats. Connecté au smartphone du propriétaire, il indique la quantité de croquettes à donner à son chien en fonction des efforts fournis, pour éviter qu'il s'empâte. Et le compare aux autres toutous du quartier. Reste à décider qui va promener Médor.



### L'AVIS DE NOTRE JURY UN PEU GADGET, MAIS PORTEUR

➕ «L'animalerie est un marché porteur», souligne Olivier Ezratty. Séduit, Marc Oiknine applaudit un «produit complet», au design bien adapté.

➖ Richard Ollier doute de l'utilité du pendentif. «Un

énorme tracker, c'est un peu gadget, on finit par se lasser. Un peu de bon sens et votre animal sera en forme et bien nourri.»

**PLATE-FORME:**  
Indiegogo  
**PRIX EN PRÉACHAT:**  
60 euros  
**FIN DE LA LEVÉE:**  
14 mai 2016

### WEKAST LE POWERPOINT JAMAIS EN PANNE

#### ● À QUOI ÇA SERT

Votre patron et vos collègues sont là, le PowerPoint est prêt et puis, patatras : vous n'arrivez pas à diffuser vos slides sur l'écran. Pour éviter ce cauchemar, la Française Noémie Alliel a conçu une clé à brancher sur le port HDMI ou VGA du téléviseur. Connectée (en Wi-Fi direct) à votre ordinateur ou smartphone, elle ne nécessite ni réseau Wi-Fi ni câble.



### L'AVIS DE NOTRE JURY UNE VRAIE UTILITÉ AU BUREAU

➕ Olivier Ezratty juge ce produit à la fois «élégant» et «très simple d'emploi». Pour Marc Oiknine, il apporte «une vraie solution à un vrai problème».

➖ «J'ai un peu de mal à imaginer cet outil concurrencer

l'Apple TV ou Chromecast», juge Richard Ollier. Marc Oiknine regrette son design, «très perfectible».

**PLATE-FORME:**  
Kickstarter  
**PRIX EN PRÉACHAT:**  
99 euros  
**FIN DE LA LEVÉE:**  
10 mai 2016

### DAVEK LE PARAPLUIE CONNECTÉ ... IMPOSSIBLE À OUBLIER

#### ● À QUOI ÇA SERT

Le drame des parapluies oubliés au café ou au bureau fait depuis longtemps la fortune des vendeurs à la sauvette. Ce pépin devrait mettre fin à leur business. Équipé d'une puce connectée, il déclenche une sonnerie sur notre smartphone dès qu'on s'en éloigne trop, de 10 ou 20 mètres par exemple.



### L'AVIS DE NOTRE JURY INTÉRESSANT. MAIS PAS NEUF

➕ «C'est la Ferrari des parapluies», s'amuse Marc Oiknine.

➖ Richard Ollier craint que la distance de déclenchement de l'alerte soit trop courte, «dans un grand restaurant par exemple». «Ses

fonctionnalités sont un peu limitées», ajoute Olivier Ezratty, qui lui préfère le parapluie français Ombrella.

**PLATE-FORME:**  
Kickstarter  
**PRIX EN PRÉACHAT:**  
43 euros  
**FIN DE LA LEVÉE:**  
6 mai 2016

\* Financement participatif : des start-up collectent des fonds auprès de particuliers en prévenant leurs produits ou en sollicitant leurs dons.

NOTRE  
JURY



**OLIVIER EZRATTY**, conseiller en stratégie, auteur du «Guide des startups»



**MARC OIKNINE**, conseiller en levée de fonds chez Alpha Capital Partners Londres



**RICHARD OLLIER**, P-DG de Giroptic. A levé 1,3 million d'euros sur Kickstarter



# DANS LES LABOS DE... GOOGLE

## Le livre de comptines à pop-up virtuels

2,6 millions de brevets sont déposés par an. Capital vous dévoile les plus innovants.

Les enfants n'ont pas totalement succombé au numérique et restent attachés au bon vieux livre d'histoires. Notamment aux livres animés d'où surgissent des pop-up, ces formes en carton qui donnent une impression de volume, parfois associés à des sons. Dans un récent bre-

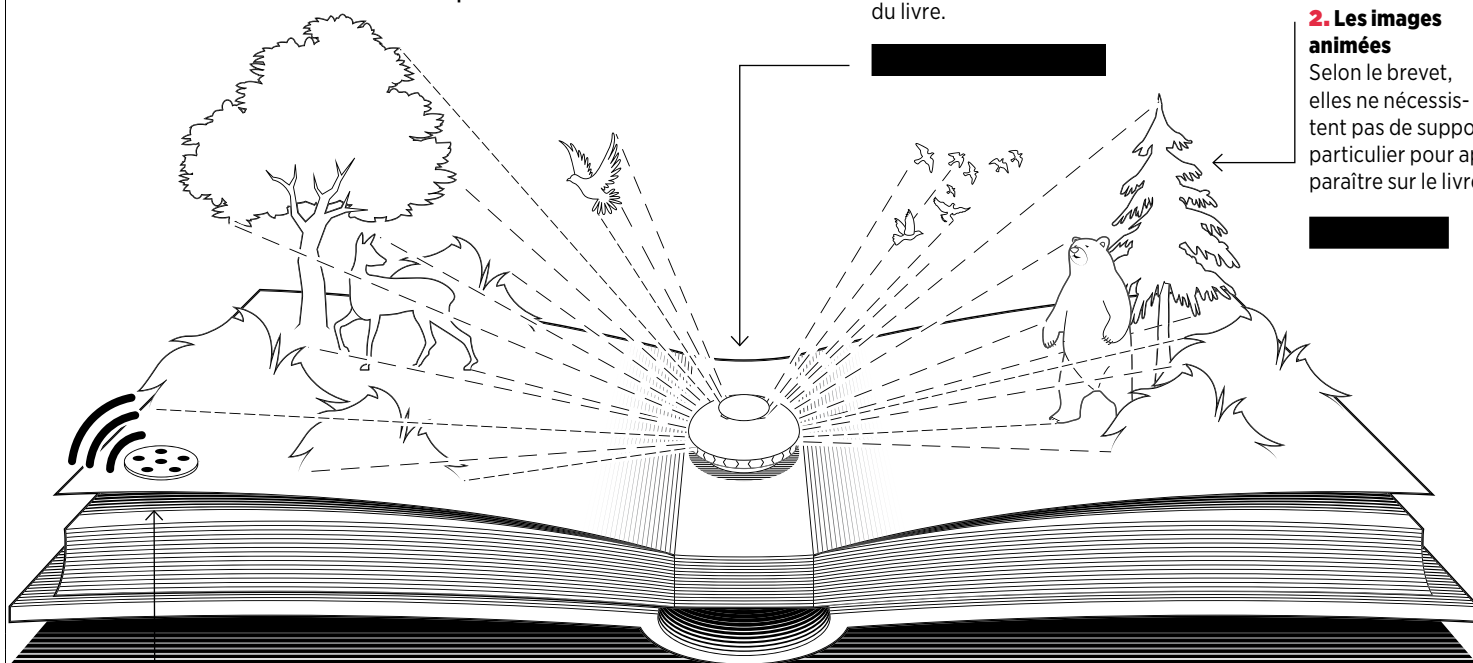
vet, une équipe d'ingénieurs de Google, pilotée par Ali Javan Javidan, a conçu un concept à mi-chemin entre la tablette et le bouquin de comptines. Rien n'empêche d'imaginer une version pour adultes. Et pourquoi pas un magazine. Le Capital de demain...

### 1. Le mini-projecteur

Placé au centre de la reliure, il émet une image visible à l'œil nu lorsqu'on tourne certaines pages du livre.

### 2. Les images animées

Selon le brevet, elles ne nécessitent pas de support particulier pour apparaître sur le livre.



### 3. Le haut-parleur

Il émet un son en rapport avec la scène dessinée. Des cris d'animaux, le bruit de la forêt, le crépitement d'un feu...



US 20160063875A1

(19) United States

(12) Patent Application Publication  
Javidan et al.

(10) Pub. No.: US 2016/0063875 A1

(43) Pub. Date: Mar. 3, 2016

### DÉCRYPTAGE

# 3

## PISTES POUR LE LIVRE DU FUTUR

**NATHAN** L'éditeur a lancé Dokéo, des livres que l'on présente à sa webcam pour obtenir des bonus multimédia.

**SONY** Le japonais a dévoilé en mars un livre d'où les personnages sortent pour s'animer sur le bureau.

**DISNEY** Le créateur de Mickey a présenté en septembre un prototype de livre où l'enfant voit s'animer sur sa tablette l'éléphant qu'il est en train de colorier sur papier.

## COMPARATIF

# Quelle est la meilleure pharmacie en ligne ?

Les sites de vente de médicaments tardent à décoller. Ils se révèlent pourtant pratiques et bon marché. A condition de bien les choisir.

**V**oilà un marché bien souffreteux. Trois ans après la parution du décret les autorisant à vendre des médicaments en ligne, à peine plus de 300 pharmacies (sur 22 000) ont demandé et obtenu leur agrément. Et encore, seule une dizaine aurait une activité significative. Il faut dire que les apothicaires 2.0 ne peuvent pas vendre de médicaments sous ordonnance ni acheter de mots clés sur Google pour y être mieux référencés que leurs concurrents étrangers. Ils doivent aussi compter avec la méfiance des consommateurs : seuls 30% des Français se disent prêts à acheter leurs pilules sur le Web. Le choix est pourtant souvent plus large et les prix plus bas. Certains sites proposent même des conseils assez complets. Avec notre partenaire Directique, nous avons comparé l'offre de trois grands acteurs du secteur. LaSante.net apparaît comme le plus intéressant. ☺

Directique réalise des mesures de la qualité de service et des parcours en vision client. Ce qui permet de maximiser leur satisfaction et d'optimiser les coûts.



(1) Doliprane 1000 mg, gélules, boîte de 8. Lotion antiacnéique 375 ml de Eau précieuse. Bétadine 10%, gel, tube de 30 g. Créaline Légère 40 ml de Bioderma. Décontractyl Baume, pommade, tube de 80 g. Tarifs relevés le 26.02.2016.  
(2) Commande passée le 27.01.2016.  
(3) Livraison à Paris. Le site promet un délai de 1 à 2 jours hors de la capitale.



### NOMBRE DE PRODUITS DISPONIBLES...

... pour les maux de gorge		
110	19	114
... pour les premiers secours		
65	78	74
... pour le visage		
2 483	1 270	2 458

### PRIX D'UN PANIER MOYEN<sup>(1)</sup>

Doliprane 1,07 €, Eau précieuse 6,22 €, Bétadine 5,88 €, Créaline 10,42 €, Décontractyl 5,41 €. Total, frais de port inclus : 33,90 €	Doliprane 1,90 €, Eau précieuse 9,50 €, Bétadine 6,90 €, Créaline 11,32 €, Décontractyl 6,70 €. Total, frais de port inclus : 42 €	Doliprane 1,49 €, Eau précieuse 7,66 €, Bétadine 4,99 €, Créaline 11,32 €, Décontractyl 4,40 €. Total, frais de port inclus : 34,85 €
---	--	---

### QUALITÉ DU CONSEIL

Peu d'interactivité. Le site renvoie vers les pharmacies qui lui sont affiliées et d'où sont expédiés les médicaments.	On peut envoyer un e-mail ou dialoguer en ligne avec un pharmacien. Mais le blog n'est plus actualisé depuis mai 2015.	Rubrique très riche et questions par e-mail possibles. Mieux : le client peut demander à être rappelé par téléphone.
--	--	--

### DÉLAI DE LIVRAISON<sup>(2)</sup>

6 jours	3 h 30 <sup>(3)</sup>	3 jours
---------	-----------------------	---------

### EMBALLAGE

Un emballage a été écrasé, un tube s'est échappé d'un autre.	Sac plastique remis en mains propres.	Petit colis en carton rigide.
--	---------------------------------------	-------------------------------

### LES PLUS ET LES MOINS

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Parcours d'achat bloqué avec le navigateur Firefox.</li> <li>- Prix parfois plus élevés si la livraison est groupée.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ L'âge, le poids ou la grossesse sont vérifiés.</li> <li>+ La lecture de la notice est encouragée.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ On peut payer par chèque, en plus de la CB et PayPal.</li> <li>+ Le site vérifie nos traitements en cours.</li> </ul>
--	---	--





# Abonnez-vous à l'offre CAPITAL PLUS !



1 an - 12 numéros



1 an - 6 numéros

Près de  
**40%**  
de réduction\*

## PROFITEZ DE VOS AVANTAGES ABONNÉS

- Vous évitez toute augmentation de tarif pendant la durée de votre abonnement
- Vous bénéficiez d'un tarif exclusif et vous réalisez **une économie de près de 40%\***
- Vous pouvez gérer votre abonnement en ligne sur **www.prismashop.capital.fr**
- Vous recevez vos magazines à domicile et **la livraison vous est offerte**

## L'abonnement,

c'est aussi sur [www.prismashop.capital.fr](http://www.prismashop.capital.fr)



Si vous lisez la version numérique de Capital, **cliquez ici !**



## BON D'ABONNEMENT À Capital

Retournez ce bon d'abonnement à :  
Capital- Service Abonnements  
Libre réponse 80002 - 62069 Arras cedex 9

### CAPITAL PLUS

**OUI, je m'abonne 1 an (12 n°s + 6 hors-séries) pour 59€90** au lieu de 97€80\*.

☐ Je préfère m'abonner à Capital SEUL (1 an - 12 n°s) pour 32€90 au lieu de 58€80\*.

#### ① Je renseigne mes coordonnées : (obligatoire)

☐ Mme ☐ M.

Nom\*\* \_\_\_\_\_

Prénom\*\* \_\_\_\_\_

Adresse\*\* \_\_\_\_\_

Code Postal\*\* \_\_\_\_\_ Ville\*\* \_\_\_\_\_

Merci de m'informer de la date de début et de la date de fin de mon abonnement :

Tél. : \_\_\_\_\_  
E-mail : \_\_\_\_\_

Près de  
**40%**  
de réduction\*

#### ② Je choisis mon mode de règlement :

CAP293P

☐ Chèque bancaire à l'ordre de Capital

☐ Carte bancaire (Visa ou Mastercard)

\_\_\_\_\_

Date d'expiration : M M A A

Cryptogramme : \_\_\_\_\_

Date et signature obligatoires :

☐ Je souhaite recevoir une facture

- ☐ Je souhaite être informé(e) des offres commerciales du groupe Prisma Media.
- ☐ Je souhaite être informé(e) des offres commerciales des partenaires du groupe Prisma Media.

\*Prix de vente au numéro. \*\*Information obligatoire. A défaut, votre abonnement ne pourra être mis en place. Offre réservée aux nouveaux abonnés de France Métropolitaine. Délai de livraison du premier numéro: 4 semaines. Les informations recueillies font l'objet d'un traitement informatique à des fins d'abonnement à nos services de presse, de fidélisation et de prospection commerciale. Conformément à la loi Informatique et Libertés du 6 janvier 1978 modifiée, vous disposez d'un droit d'accès, de modification, de rectification, de suppression et d'opposition au traitement des informations vous concernant. Pour exercer ces droits, il vous suffit de nous écrire en envoyant un e-mail ou un courrier à [ci@prismamedia.com](mailto:ci@prismamedia.com) ou PRISMA MEDIA, Le Correspondant Informatique et Libertés, 13, rue Henri Barbusse - 92230 Gennevilliers. Si vous acceptez que ces informations soient transmises à des partenaires du Groupe Prisma Media, ceux-ci peuvent être situés hors de l'Union Européenne.

PHOTO : TOYOTA



Toyota RAV 4

## TENDANCE

# LE MARCHÉ AUTOMOBILE RESTE AU BEAU FIXE

La reprise était bien engagée, elle se confirme. De quoi encourager les constructeurs à redoubler d'efforts technologiques jusqu'à proposer des voitures totalement autonomes.

**L**es douze derniers mois ont donné de l'espoir aux constructeurs avec une hausse sensible des ventes (+9,3%). Après une longue période de disette, et à la lecture des seules données du mois de février 2016, on peut enfin parler de véritable embellie. En effet, selon l'ACEA, les ventes d'automobiles en Europe ont bondi de 14,3% avec plus d'un million de véhicules sortis des concessions. De quoi en faire le mois le plus prolifique depuis 2008. Et à l'échelle hexagonale, c'est aussi réjouissant avec 13% de hausse, très profitable aux Français (Renault, Peugeot) grâce à leurs modèles de caractère. Ainsi, les Peugeot 208 et Renault Clio trustent le haut du classement. Autre enseignement, le diesel marque le

pas. Autrefois ultra dominante dans l'Hexagone, cette motorisation s'essouffle, passant à moins de 55% des immatriculations en 2015 pour se rapprocher de la moyenne européenne. En paral-

**Les hybrides, comme les voitures électriques, bénéficient d'un intérêt croissant de la part du public**

lèle, ce sont les hybrides qui poursuivent leur ascension dans le cœur des automobilistes avec, dans une

moindre mesure, les véhicules électriques. Dans un contexte de prix du pétrole particulièrement bas, leur part de marché continue de croître, passant de 3,78% début 2015 à 4,89% sur la même



# PEUGEOT PROFESSIONNEL CENTER

## VOTRE NOUVEAU RÉSEAU PRO EN 8 ENGAGEMENTS

- 1 ÉQUIPE COMMERCIALE 100% DÉDIÉE
- 2 EXPOSITION DE NOTRE GAMME UTILITAIRE ET TRANSFORMÉE
- 3 PROPOSITION D'ESSAI DES VÉHICULES
- 4 OFFRE COMMERCIALE SUR MESURE SOUS 48 H
- 5 ACCUEIL ET SERVICE APRÈS-VENTE ADAPTÉS
- 6 ENTRETIEN SANS RENDEZ-VOUS
- 7 SOLUTION DE MOBILITÉ EN CAS D'IMMOBILISATION
- 8 BORNE DE RECHARGE VÉHICULES ÉLECTRIQUES



Peugeot Professionnel Center répond à toutes vos attentes et à tous vos besoins de professionnels. Connectez-vous sur [peugeotprofessionnel.fr](http://peugeotprofessionnel.fr) pour trouver le point de vente le plus proche de votre entreprise.

PEUGEOT RECOMMANDE TOTAL



PHOTO : PEUGEOT

Peugeot 508 RXH

période en 2016. De là à affirmer que lorsque l'auto va tout va, il n'y a qu'un pas. Surtout en lorgnant les véhicules haut de gamme (Audi, Mercedes) dont le pouvoir d'attraction auprès du public ne se dément pas. Pour s'en convaincre, il fallait se rendre à la 86<sup>e</sup> édition du salon de Genève. Au milieu des rutilantes Ferrari et autres Maserati, les constructeurs de grande série roulaient des mécaniques pour séduire avec des prototypes comme la Nissan IDS électrique aux lignes acérées qui pourrait bien inspirer la future Leaf. Chez Audi, le petit SUV racé Q2 risque de devenir la future star des villes quand la futuriste e-Mehari (Citroën) envoûtera les plages. Dans le segment élitiste, la M760Li xDrive (BMW) use de tous les superlatifs avec un moteur surdimensionné (600 chevaux) et surtout d'innombrables technologies embarquées. C'est d'ailleurs le point commun de tous les véhicules récents, ils se piquent de high-tech. L'Allemande propose ainsi un pilotage semi automatique sur autoroute et un assistant pour les embouteillages. Mercedes annonce de son côté pour ses futures Class E un assistant électronique capable de garer le véhicule perpendiculairement à la route, histoire de se nicher dans un mouchoir de poche. Un pas de plus vers la voiture autonome annoncée pour très bientôt... ■

**55%**

C'est la proportion d'Européens qui se disent intéressés par l'utilisation d'une voiture autonome.

Source : Observatoire Cetelem de l'automobile (2015)

**+48%**

Le marché européen des voitures électriques a bondi de 48 % en 2015, avec 97 687 unités vendues.

Source : CCFA

**1,056**

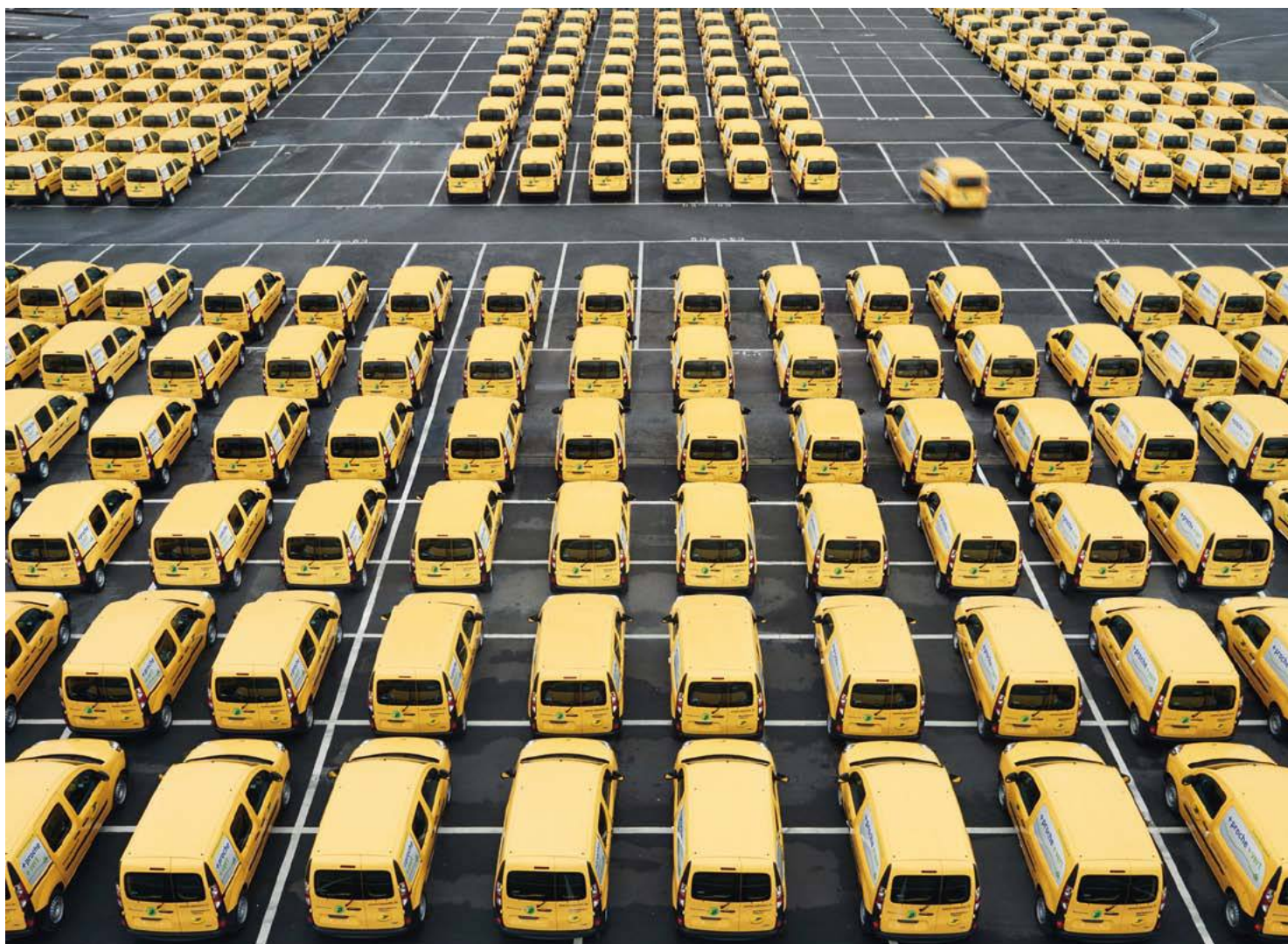
million de véhicules neufs ont trouvé acquéreur en Europe au mois de février 2015.

Source : European Automobile Manufacturers' Association

## UNE CARTE ET ZÉRO SOUCI

Petite devinette. Qui permet de contrôler aisément les dépenses en carburant d'une flotte automobile tout en éliminant la paperasse. La carte essence, pardi ! Proposée par la grande distribution, Intermarché et Leclerc en l'occurrence, ces sésames simplifient la vie des services comptables comme des salariés. Les premiers peuvent fixer les montants autorisés - une alerte email prévient en cas de dépassement - quand les seconds n'ont plus à avancer de frais. Mieux, sans dépôt de garantie obligatoire, ces cartes sont utilisables 7j/7 et 24h/24 dans leur réseau respectif.





# Pour optimiser votre parc automobile, faites appel à l'entreprise qui gère la première flotte électrique du monde.

Un parc de 28 000 véhicules électriques et 100 % de nos collaborateurs formés à l'éco-conduite... Qui mieux que La Poste Solutions Business peut vous aider à optimiser la gestion de votre parc automobile et de vos déplacements professionnels, en réduisant votre consommation de carburant et en limitant votre impact sur l'environnement ? Découvrez nos solutions en appelant votre conseiller commercial au 3634.



[laposte.fr/entreprise](http://laposte.fr/entreprise)



DÉVELOPPONS LA CONFIANCE

**LA POSTE**  
SOLUTIONS BUSINESS

## TECHNOLOGIE

## CONDUITE NUMÉRIQUE

Assistance à la conduite, plateforme multimédia, connexions sans-fil, aide au créneau, la conduite n'a jamais été aussi assistée avant d'être totalement autonome.

**C'**est vrai qu'au début, on n'ose pas. La voiture a beau se maintenir à une vitesse de croisière raisonnable, on garde encore les mains sur le volant. Et pourtant, elle a bien pris le pouvoir pour s'engager dans les virages quand elle ne décide pas, là encore sans aucune intervention du conducteur, de mettre le clignotant pour doubler le poids lourd qui se trouve devant. Cette expérience réalisée en région parisienne a été maintes fois renouvelée par la plupart des grands constructeurs automobiles. Ford a même testé les réactions de ce type de véhicule autonome sur la neige. Verdict ? Ça tient. Aussi, après avoir apprécié les multiples assistances à la conduite, de la gestion du freinage à l'anticipation des obstacles sur la chaussée, le conducteur s'apprête à entrer dans une nouvelle ère. Celle de l'indépendance. La longue route des vacances ?



Nissan Qashqai

PHOTO : NISSAN

Le pare-chocs contre pare-chocs dans les encombrements ? Un mauvais souvenir à condition toutefois de savoir lâcher prise. Et faire confiance à sa voiture. ■



PHOTO : INFINITI

### ANTI-COLLISION INFINITI QX60

Le système Blind Spot Intervention détecte tous les véhicules entrants dans une zone d'angle mort au moment d'un changement de voie. Un témoin lumineux prévient de la présence du véhicule gênant, avant d'enclencher une alarme et d'actionner les freins du côté opposé pour faciliter le retour sur votre propre voie. Ce procédé s'ajoute au système FCW qui signale tout rapprochement avec un véhicule situé devant.



PHOTO : JEEP

### LES FILS EN MOINS JEEP CHEROKEE

En plus des commandes déportées au volant, du procédé de démarrage sans clé et de l'écran tactile de 8,4 pouces sur lequel s'affiche tous les réglages possibles (climatiseur, GPS, lecture audio, etc.), ce 4x4 dispose d'un système de recharge sans fil des smartphones. Pour cela, il suffit de déposer l'appareil sur un logement spécifique situé dans le vide-poche central pour que sa batterie reprenne des couleurs.



PHOTO : FORD

### SANS LES MAINS FORD GRAND C-MAX

Le système d'aide au stationnement Active Park Assist permet de se garer sans les mains en confiant l'épreuve délicate du créneau à la voiture. Le système détecte si l'espace est suffisant pour se garer et contrôle ensuite le volant pour effectuer les manœuvres utiles. Et cela fonctionne également pour sortir d'une place de stationnement. Le système de surveillance périmétrique avertit de tout obstacle qui se trouve autour de la voiture.



## Comment je suis devenu zen grâce à la méthode TOYOTA.



TOUJOURS  
MIEUX  
TOUJOURS  
PLUS LOIN



+ D'ÉCONOMIE + DE TECHNOLOGIE + DE CHOIX + DE PLAISIR + D'ÉCOLOGIE = + ZEN



NOUVELLE AURIS



NOUVEAU RAV4



NOUVELLE PRIUS



YARIS



PRIUS +

### LES AVANTAGES D'UNE FLOTTE HYBRIDE TOYOTA

- + Bonus Écologique de 750 €<sup>(1)</sup> (sauf sur RAV4 Hybride)
- + Exonération de TVS pendant 8 trimestres<sup>(2)</sup> (sauf sur RAV4 Hybride)
- + Faible coût à l'usage<sup>(3)</sup>
- + Système Hybride garanti 5 ans ou 100 000 km<sup>(4)</sup>
- + Faibles émissions de CO<sub>2</sub>
- + 50 % du temps de trajet en électrique en moyenne<sup>(5)</sup>
- + Plus de 8 millions de conducteurs et 15 ans d'expérience
- + Système de sécurité Toyota Safety Sense™
- + Navigation de série sur la gamme Business
- + Service Duotech : entretien en 1 heure chrono sur rendez-vous<sup>(6)</sup>

ToyotaBusiness  
Plus

Consommations mixtes (L/100 km) et émissions de CO<sub>2</sub> (g/km) / Nouvelle Auris Hybride : de 3,5 à 3,9 et de 79 à 91 (A) / Nouveau RAV4 : de 4,9 à 5,1 et de 115 à 118 (B) / Nouvelle Prius : de 3,0 à 3,3 et de 70 à 76 (A) / Yaris Hybride : de 3,3 à 3,6 et de 75 à 82 (A) / Prius + : de 4,1 à 4,4 et de 96 à 101 (B). Données homologuées (CE). (1) Pour l'acquisition ou la location (durée ≥ 24 mois) d'un véhicule hybride neuf émettant jusqu'à 110 g/km de CO<sub>2</sub>, Bonus Écologique de 750 €. Selon conditions et modalités des articles D 251-1 et suivants du Code de l'Énergie. (2) Pour les véhicules hybrides émettant 110 g/km ou moins de CO<sub>2</sub>, exonération pendant 8 trimestres du montant de TVS normalement dû (article 1010-I-b du CGI), hors composante c) du I de l'article 1010 du CGI, soit une taxe de 20 €/an. Selon réglementation fiscale au jour de parution, susceptible d'évolution. (3) Sources : TNS Sofres et *Journal de l'Automobile* 2012. (4) Composants du système Hybride garantis 5 ans ou 100 000 km, à la première des deux limites atteinte. (5) En parcours mixte, selon conduite, chargement et facteurs extérieurs. Tous résultats confondus au 15/02/16 du test DrivECO Toyota Italie. (6) Chez les Concessionnaires proposant ce service.

## BUSINESS

## LA LLD A LE VENT EN POUPE

La location longue durée ne connaît pas la crise avec une croissance continue en 2015, qui ne devrait pas se démentir cette année. Pour cela, les professionnels ne cessent d'améliorer leurs services.

**S**i le secteur automobile est au beau fixe, c'est du fait de l'exceptionnelle vitalité de la LLD. En effet, les chiffres de la location longue durée sont placés sous le signe de la croissance avec 6,5% de mieux en 2015, pour plus de 445 000 mises à la route. De quoi représenter 17% du marché total des voitures particulières et 32% des utilitaires. Et les professionnels de la LLD de mettre en avant des véhicules toujours plus propres. Ainsi en 2015, ils ont contribué à hauteur de 17% au marché des hybrides et des autos électriques. Ce qui ne les empêche pas, en parallèle, de poursuivre la commercialisation de véhicules diesel, eux aussi plus respectueux de l'environnement, comme du portefeuille. N'oublions pas que cette carburation reste une aubaine grâce à la déduction totale ou partielle de la TVA dont elle profite. Ce qui n'échappe pas aux TPE et aux PME. Un véritable vivier de nouveaux

clients puisque, pour le moment, elles n'ont pas encore massivement franchi le pas en faveur de la location longue durée. Ça ne saurait tarder tant les offres des spécialistes de la LLD promettent une gestion à petite échelle d'un parc auto grâce à de nouvelles offres tout compris. Celles qui emportent le plus de succès ? Les packages comprenant assurance, entretien, assistance sur des véhicules neufs en promotion, ou mieux avec des occasions très récentes. Pas de doute, la LLD ne cesse de se réinventer. ■

« le petit SUV allemand dont on va entendre parler dans les entreprises »



PHOTO : AUDI

## LES LOUEURS SÉDUISENT AUSSI LE GRAND PUBLIC

On s'est presque habitué à voir des publicités automobiles ne parlant plus du prix du véhicule, mais de son loyer mensuel pour pouvoir poser ses mains sur le volant. Et cette année, tous les grands loueurs vont mettre les bouchées doubles pour achever de nous convaincre. Et il y en aura pour tous les goûts : de la location avec option d'achat (LOA) où même l'entretien et l'assistance sont compris à la LLD à la carte. Autrement dit, de la location au kilomètre où vous payerez à hauteur de votre consommation. Si ce n'est qu'à l'inverse d'une location classique, vous gardez toujours le même véhicule. Le vôtre...

## TOP DES VÉHICULES LES PLUS DEMANDÉS EN LLD



Citroën C4



Renault Clio



Citroën Picasso



Peugeot 208

PHOTO : CITROËN - RENAULT - PEUGEOT





Innovation  
that excites

## NISSAN BUSINESS EDITION PREMIER SUPPORTER DE VOTRE ENTREPRISE.



### NISSAN JUKE BUSINESS EDITION

À PARTIR DE

**269 €/MOIS<sup>(1)</sup>**

**SANS APPORT**

EN LLD 48 MOIS / 60 000 KM

### NISSAN QASHQAI BUSINESS EDITION

À PARTIR DE

**349 €/MOIS<sup>(2)</sup>**

**SANS APPORT**

EN LLD 48 MOIS / 80 000 KM

### NISSAN X-TRAIL BUSINESS EDITION

À PARTIR DE

**389 €/MOIS<sup>(3)</sup>**

**SANS APPORT**

EN LLD 48 MOIS / 80 000 KM

OFFREZ LE MEILLEUR DE LA TECHNOLOGIE À VOTRE ÉQUIPE.

• RÉGULATEUR ET LIMITEUR DE VITESSE • CAMÉRA DE REcul • SYSTÈME DE NAVIGATION NISSANCONNECT

Rendez-vous sur [nissan-entreprise.fr](http://nissan-entreprise.fr)



Nissan, partenaire officiel de l'UEFA Champions League.

Innové autrement. (1) Exemple de Location Longue Durée Maintenance Diac Location pour un Nissan JUKE Business Edition dCi 110 neuf, soit 48 loyers de 269 € TTC<sup>(4)</sup>. **Modèle présenté** : Nissan JUKE Tekna dCi 110 avec option peinture métallisée et pack extérieur NISSAN DESIGN STUDIO, soit 48 loyers de 315,56 € TTC/mois. (2) Exemple de Location Longue Durée Maintenance Diac Location pour un Nissan QASHQAI Business Edition dCi 110 neuf, soit 48 loyers de 349 € TTC<sup>(4)</sup>. **Modèle présenté** : Nissan QASHQAI Tekna dCi 110 avec options peinture métallisée et toit panoramique vitré, 48 loyers de 390,12 € TTC/mois. (3) Exemple de Location Longue Durée Maintenance Diac Location pour un Nissan X-TRAIL Business Edition dCi 130 neuf, soit 48 loyers de 389 € TTC<sup>(4)</sup>. **Modèle présenté** : Nissan X-TRAIL Tekna dCi 130 avec option peinture métallisée, 48 loyers de 423,65 € TTC/mois. (4) Comportant l'entretien **hors pneumatiques**, l'assistance au véhicule et aux personnes et le véhicule de remplacement option référence, selon barème et conditions contractuelles à disposition dans le réseau. Restitution du véhicule en fin de contrat avec paiement des frais de remise en état standard et des kilométrages supplémentaires. Sous réserve d'acceptation par Diac Location SA, 14 avenue du Pavé Neuf - 93168 Noisy le Grand cedex, RCS Bobigny 329 892 368. N° ORIAS : 07 004 967 ([www.orias.fr](http://www.orias.fr)). Assistance et véhicule de remplacement souscrits par DIAC LOCATION auprès d'Axa Assistance France Assurances, « Société d'Assistance régie par le Code des Assurances », SA au capital de 7 275 660 € SIREN 451 392 724 RCS Nanterre dont les opérations sont soumises à l'Autorité de Contrôle Prudentiel et de Résolution - 61 rue Taitbout 75009 Paris. Offre non cumulable avec d'autres offres, valable du 01/04/2016 au 30/06/2016, **dans la limite des stocks disponibles** sur la gamme EURO 6, **réservée aux artisans, commerçants, professions libérales, sociétés** (hors loueurs, administrations, clients sous protocoles nationaux ou régionaux), dans les points de vente participants. NISSAN WEST EUROPE SAS au capital de 5.610.475 €, RCS Versailles n° 699 809 174 - Parc d'Affaires du Val Saint-Quentin, 2 Rue René Caudron - CS 10213 78961 Voisins-le-Bretonneux Cedex.

Consommations gamme cycle mixte (l/100km) / Emissions CO<sub>2</sub> (g/km) :

Nissan JUKE : 4,0 - 7,3. / 104 - 172. - Nissan QASHQAI : 3,8 - 6,0. / 99 - 138. - Nissan X-TRAIL : 4,9 - 6,4. / 129 - 149.

# Il faut terrasser le déclinisme à la française”

Fin observateur du tissu industriel français, ce banquier croit au rebond de notre économie. Et fustige un masochisme national aux effets autoréalisateurs.

Propos recueillis par Christophe David et Nathalie Villard

**E**n trois ans, ce patron à poigne a réussi à faire de la Banque publique d'investissement (Bpifrance) le supermarché du financement des entreprises : elle prête, finance l'innovation, entre au capital de PME de province comme de groupes du CAC 40 (Orange, Schneider), investit dans les start-up... Parfois avec de belles plus-values. L'époque Florange, où l'Etat n'intervenait que comme pompier dans des secteurs sinistrés, est bien révolue.

## **CAPITAL : Bpifrance a 3 ans. S'est-elle imposée dans le paysage français ?**

NICOLAS DUFOURCQ : Plus personne ne conteste son rôle central dans le soutien au développement des entreprises. En 2015, nous avons accordé pour 13,3 milliards d'euros de prêts ou d'aides. Toutes nos activités sont en croissance, les crédits (+ 6,4%), notamment à l'investissement (+ 11%), comme nos participations au capital des entreprises (+ 29%).

## **Qui fait appel à la BPI ?**

Notre premier client, ce sont les TPE, l'artisan boucher ou le coiffeur de quartier : nous garantissons les prêts que les banques commerciales leur accordent à hauteur de 8 milliards d'euros par an. Pour des montants inférieurs à 200 000 euros, c'est même automatique. C'est l'un des meilleurs systèmes de garantie en Europe.

## **Vous aidez aussi les PME à résoudre leurs problèmes de trésorerie...**

Sans les 6 milliards d'euros de prêts de trésorerie que nous faisons par an, il y aurait des dizaines de milliers de faillites en France. Bpifrance contribue de la sorte à sauver beaucoup d'emplois.

## **Concernant les prêts à l'investissement, qu'est-ce qui vous différencie d'une banque privée classique ?**

Les banques sont réticentes à financer les

investissements qui ne sont pas gagés sur un actif, comme la recherche, le design, le développement international ou encore les besoins en fonds de roulement. Nous assumons ce risque.

## **Cela coûte-t-il au contribuable ?**

Quasiment pas. Ce risque est certes couvert par l'Etat à hauteur de 40 millions d'euros par an, mais nous le rémunérons pour cela, si bien que le coût net pour les finances publiques est quasi nul. En 2015, nous avons pu injecter 6 milliards de crédits dans près de 6 295 entreprises qui voulaient investir.

## **Avez-vous le sentiment que les patrons ont retrouvé le moral ?**

Les patrons de PME, oui, même s'ils se seraient passés du compte pénibilité. Mais les entreprises ont peu ou prou retrouvé leurs marges de 2007. Ensuite, le CICE est clairement entré dans le paysage et se révèle assez vertueux. Quand l'entrepreneur reçoit un chèque après impôt, c'est comme s'il renforçait ses fonds propres. Le rôle de Bpifrance est alors de l'inciter à investir. Par contre, je suis beaucoup plus inquiet pour les TPE.

## **C'est-à-dire ?**

Présents sur tout le territoire avec nos 48 agences locales et 1 000 agents sur le terrain, nous entendons le découragement des travailleurs indépendants. Ils ne veulent pas embaucher, et les incertitudes autour de la loi El Khomri, comme le projet de taxation des CDD, ne sont pas de nature à les rassurer. Fiscalement, ils ont le sentiment que l'Etat « leur prend tout ». Surtout, ils se plaignent que les normes et les changements réglementaires à répétition les empêchent de travailler. Le RSI a ainsi été une rupture, c'est la culture de l'Urssaf qui est tombée sur la tête des artisans. La mutuelle obligatoire aussi est une contrainte mal vécue. Ces milliers de patrons de TPE ne cessent de nous répéter : « Arrêtez de me chercher des noises. » Il faut s'occuper d'eux.





## BPIFRANCE FINANCE LES TPE ET PME

# 23 MILLIARDS

INJECTÉS AU TOTAL DANS L'ÉCONOMIE <sup>(1)</sup>

# + 339% | 1,3

DE PRÊTS À L'INTERNATIONAL <sup>(2)</sup> MILLIARD <sup>(1)</sup>  
de soutien direct à l'innovation

# 60 421

prêts bancaires garantis <sup>(3)</sup>

(1) En euros, en 2015.  
(2) Entre 2013 et 2015.  
(3) En 2015.

**HEC, ENA, Inspection des finances: ce surdiplômé est passé par France Télécom et Capgemini avant sa nomination à la BPI, en 2013, par Bercy.**

### La psychologie du patron, c'est important pour la santé de l'économie ?

C'est même un sujet fondamental. S'il y croit, s'il a confiance, il va embaucher, investir. Je me bats pour que nous terrassions le dragon de l'amertume qui affaiblit inutilement la France. Nous avons essayé de chiffrer ce que coûte cette passion triste, typiquement française: nous l'estimons à 1 point de PIB. C'est considérable. Le docteur Emile Coué disait qu'il ne faut jamais analyser son impuissance. Il a connu beaucoup plus de succès aux Etats-Unis – il fut le conseiller d'Henry Ford – qu'en France, où il fait rire, à tort: au lieu d'ironiser, on ferait bien de le relire.

### Notre tissu industriel est-il en train de renaître ?

Oui, pas assez vite, mais nous avons touché le fond il y a deux ans, et maintenant, la situation s'améliore. Les usines qui ferment encore aujourd'hui sont celles qui, hélas, n'étaient pas en mesure d'offrir un avenir ni à leurs clients, ni à leurs salariés.

### Que faites-vous pour favoriser l'innovation ?

Les fonds publics que nous avons consacrés à l'innovation l'an dernier ont progressé de 20%, pour atteindre 1,3 milliard d'euros. C'est une contribution massive. Cela prend la forme de prêts à taux zéro, d'avances remboursables ou même de subventions. Les projets sont instruits par 240 experts au sein de nos fonds régionaux à l'innovation.

### Vous avez des priorités ?

Pour les cas inférieurs à 300 000 euros, ce sont les entrepreneurs qui nous soumettent leurs projets. Au-delà de 1 million, il faut qu'ils correspondent à nos axes stratégiques, comme par exemple la transition énergétique... Nous avons ainsi prêté 3,5 millions d'euros à une brasserie des Hauts-de-France qui investit dans une nouvelle ligne de production plus économe en énergie et en eau.

## “EN TROIS ANS, PAS UNE SEULE FOIS NOUS N’AVONS INVESTI SUR ORDRE DU POUVOIR”

### ➔ On a parfois l'impression que Bpifrance est la banque des start-up plus que des PME traditionnelles...

Pas du tout. L'industrie représente 25% de nos actions, à comparer à son poids de 12% dans le PIB ! D'ici 2018, nous prévoyons d'accompagner près de 2 000 PME et ETI dans leur mutation vers le numérique, que ce soit dans le tourisme, un secteur qui pèse 7,4% de notre PIB, la mode ou les transports. L'autre axe, c'est la robotisation : nous accusons un gros retard dans ce domaine, si l'on compare à l'Allemagne, qui est le vrai leader mondial. Par ailleurs, nous entrons aussi directement au capital des entreprises : nous sommes au capital de 335 ETI, dont 60% hors d'Ile-de-France, afin de les aider à acquérir une dimension mondiale. Tous les secteurs sont concernés, de l'équipement automobile au prêt-à-porter en passant par la sélection génétique animale.

### Bpifrance fait aussi du capital-risque. Comment choisissez-vous vos cibles ?

Nous sommes au capital de 54 start-up technologiques et avons investi 165 millions d'euros en 2015. Nous cibons toutes les disciplines d'avenir : les clean tech, les biotechnologies, le numérique, le bâtiment intelligent, la cybersécurité. Avec déjà de très belles opérations comme Criteo, Teads, Talend, Withings, Sigfox, Parrot... Sans parler de DBV, spécialiste des anti-allergènes, dont nous avons accompagné l'introduction en Bourse, sur Euronext, en 2012. Nous y avons investi au total 26,5 millions d'euros. Notre participation est aujourd'hui valorisée à plus de 1 milliard d'euros. Bpifrance investit aussi beaucoup au travers de plus de 100 fonds de capital-risque partenaires, y compris étrangers, ce qui a pour effet de démultiplier l'impact de notre action sur l'ensemble de l'écosystème. C'est par exemple au travers du fonds Isai Développement que nous sommes rentrés au capital de BlaBlaCar. Nous sommes les seuls en Europe, avec la Grande-Bretagne, à avoir un tel effet de levier.

### Dans le lot, combien deviendront des géants mondiaux ?

Notre prochain challenge consiste à dépasser l'effet «forêt de bonzaïs» pour bâtir des Cisco. Nous voyons aujourd'hui émerger une à deux licornes par an, valorisées plus de 1 milliard de dollars, mais peu atteignent ensuite la taille d'un Dassault Systèmes. Cela tient aussi à un état d'esprit. Il nous faut davantage de Serge Kampf (NDLR : le fondateur de Capgemini, récemment disparu), de patrons qui, d'emblée, veulent bâtir un groupe mondial.



**BPIFRANCE A INVESTI**  
33 millions d'euros (5% du capital) au sein de Parrot, acteur majeur dans les drones, en novembre dernier.

PHOTO : TAVERNIER / ROLLE / REA


### Pour les grandes entreprises en difficulté, comme en 2016 Vallourec, agissez-vous parfois sur ordre ?

En trois ans, pas une seule fois Bpifrance n'a investi sur ordre. Nous sommes des investisseurs avisés et, quand nous sommes au capital d'une entreprise, nous défendons l'intérêt de celle-ci. Nous restons très professionnels par rapport à l'Etat et agissons comme un investisseur, au service de l'intérêt général, pas comme un pompier. Ce qui nous permet aussi de réaliser de très belles opérations, comme dans Verrallia ou Valeo. Mais, a contrario, nous investissons dans les segments les plus risqués. Notre objectif est de conjuguer le meilleur du public et le meilleur du privé.

### Bpifrance joue aussi le rôle d'un réseau social d'entrepreneurs...

Il faut créer un écosystème favorable à l'entrepreneuriat. Nous avons un réseau de 70 consultants accrédités afin de mener des missions à la carte dans les PME, à des tarifs accessibles. Avec notre programme Accélérateur PME, nous boostons pendant vingt-quatre mois les plus prometteuses. La deuxième promotion de 60 entreprises, cette année, a vu par exemple l'entrée de Carbonex (charbons de bois vert), de la biscuiterie La Trinitaine ou encore de Numalliance (machines-outils). Enfin, nous avons Bpifrance Excellence, qui est une sorte de super-réseau social réunissant 3 000 patrons parmi les plus dynamiques.

### Et il y a votre grand rendez-vous annuel, Bpifrance Inno Génération (BIG), dont Capital est partenaire...

La deuxième édition aura lieu les 25 et 26 mai au Bercy Accor Arena et réunira de grands dirigeants, tels Carlos Tavares, Patrick Pouyanné, Michel-Edouard Leclerc, Xavier Niel... Des milliers de chefs d'entreprise feront le déplacement de toute la France, et parfois de l'étranger. Nous profiterons de ce temps fort pour présenter les 25 ETI de notre Accélérateur ETI. Nous savons déjà que de grands capitaines d'industrie ont accepté de les «mentorer» bénévolement. Les champions cachés de l'industrie et les jeunes pousses du digital ont un destin international, nous les aiderons à le réaliser. 

### Dans son portefeuille, plusieurs pépites

**BLABLACAR**, la plate-forme de location de voitures entre particuliers (via le fonds Isai), depuis 2012.

**WITHINGS**, spécialiste des objets connectés, depuis 2013.

**INGENICO**, poids lourd des terminaux de paiement, depuis 2015.

**TECHNICOLOR**, leader de l'innovation numérique dans les médias, depuis 2013.

**VERALLIA** (ex-Saint-Gobain), leader mondial de l'emballage en verre, depuis 2015.



## 1 BEXLEY

A l'approche des beaux jours, découvrez les mocassins Bexley pour hommes. Le spécialiste de la chaussure et du prêt-à-porter masculin propose un large choix de Drivers, au style chic et tendance. A l'origine conçus pour la conduite, ils sont aujourd'hui portés en ville et appréciés pour leur légèreté et leur souplesse. Modernes et confortables avec leurs semelles gomme à picots, ces mocassins cousus main se déclinent en de multiples modèles et coloris à un prix imbattable. Une paire 79€, la 2<sup>ème</sup> au choix 69€. En vente dans les boutiques Bexley et sur [www.bexley.com](http://www.bexley.com)



## 3 NOUVEAUX NETTOYEURS HAUTE PRESSION BOSCH

La famille des nettoyeurs haute pression Bosch s'agrandit avec deux nouvelles références toujours plus performantes. Les modèles AQT 50-15 X et AQT 60-16 X

permettent un nettoyage en profondeur des salissures les plus tenaces. Ils sont équipés de moteurs encore plus puissants, respectivement 2200 et 2600 Watts, et garantissent une pression de 150 et 160 bars avec un débit de 500 et 600 litres d'eau par heure. Cela garantit une efficacité optimale notamment lors du nettoyage de grandes surfaces ou pour désincruster les impuretés en profondeur.

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

## 2 RADO TRUE THINLINE

La simplicité est la sophistication suprême. Rado, la marque horlogère suisse, redonne vie à cette vieille citation en ajoutant trois œuvres d'art minimalistes à sa collection. Conçus selon une approche de retour à l'essentiel, ces trois nouveaux ajouts à la famille True Thinline ont été débarrassés de tout élément superflu. Chaque pièce est fabriquée à partir de céramique haute technologie dans une palette de couleurs monochromes. Dépouillé d'index, de sous-cadrans et de fioritures, le cadran de la True Thinline est une magnifique ardoise blanche où même l'aiguille des secondes a été effacée. Les lignes discrètes et le profil incroyablement fin de ce garde-temps apportent fraîcheur et modernité. C'est une nouvelle ode à un style épuré.

[www.rado.com](http://www.rado.com)



## 4 BALLANTINE'S HARD FIRED

Ballantine's Hard Fired est un nouveau blended scotch whisky dont le vieillissement particulier, dans une sélection de fûts brûlés à deux reprises, dévoile une toute nouvelle palette aromatique qui associe douceur et notes fumées. Tirant à 40%, sa rondeur et sa puissance en bouche se mêlent dans un parfait équilibre. Ballantine's Hard Fired se déguste accompagné d'un quartier d'orange légèrement brûlé afin de dévoiler ses notes sucrées et subtilement fumées. Il peut également se déguster sec ou sur glace.

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

L'abus d'alcool est dangereux pour la santé. A consommer avec modération.



## 5 L'EAU D'ISSEY POUR HOMME

Un nouveau chapitre olfactif : L'Eau de Toilette Fraîche, symbole d'énergie et de dynamisme. Pour compléter la famille et faire écho à la nouvelle campagne publicitaire, une nouvelle déclinaison olfactive, l'Eau de Toilette Fraîche, est signée par le parfumeur Christophe Raynaud. Celui-ci a joué, à partir du motif olfactif initial de l'Eau d'Issey pour Homme, une partition tout à fait originale : l'éclat vibrant d'un pamplemousse juteux, sanguin, et de la cardamome fraîche en overdose qui apporte vitalité et énergie. Une colonne vertébrale puissante teintée de sauge et de lavande. Un accord "patchouli blanc" qui dialogue avec un vétiver clair et pur, joli clin d'œil aux origines. L'Eau d'Issey pour Homme Eau de Toilette Fraîche est une composition franche et lumineuse, qui frissonne d'une fraîcheur inaltérable.

[www.bpi-sa.com](http://www.bpi-sa.com)

## 6 ACCOO : 1<sup>ère</sup> MARQUE FRANCAISE DE CHARGEUR DESIGN

«J'ai plus de batterie, ça va couper !» «Je te rappelle !» C'est fini les galères de batterie ! Accoo a révolutionné le quotidien de toute une génération en lançant un chargeur pratique, léger et nomade. Ce mois-ci, Accoo donne carte blanche à 3 artistes d'exception : Soledad, MAdC et Fabienne Legrand...

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





LE CLIN D'ŒIL  
PHILIPPE ELIAÏM

# Passer aux 25 heures ? Pas si simple !

Pour économiser l'électricité, les Vénézuéliens ont accepté de ne plus travailler le vendredi. Impensable chez nous !



**E**n dehors du fait que les Chinois sont plus forts que nous, l'une des raisons pour lesquelles notre économie fait du surplace, c'est que nous ne savons pas jouer collectif. Nous ne pensons qu'à défendre nos petits avantages, nos petits privilèges, nos petits statuts et nos petites niches fiscales, en nous fichant pas mal de l'intérêt commun. Et nos dirigeants pareil : si l'on excepte François Hollande, tous sont beaucoup plus préoccupés par leur réélection que par le bien de la nation. Comment voulez-vous que la France tourne rond avec un tel état d'esprit ? Déjà que ce n'est pas simple de faire tourner un hexagone...

Attention, hein, on ne dit pas que les Vénézuéliens sont des modèles. Leur pays souffre d'une grave pénurie énergétique alors même qu'il possède les plus grandes réserves pétrolières du monde, ce n'est vraiment pas un résultat olympique. Mais question sens du sacrifice, pardon, les camarades de Caracas peuvent nous en remontrer ! Il y a quelques semaines, Nicolas Maduro, leur président, leur a demandé de se serrer les coudes. Pour économiser l'électricité, leur a-t-il expliqué, il serait bon que vous cessiez tous de travailler le jeudi soir au lieu du vendredi, et que vous acceptiez de prendre des week-ends de

trois jours jusqu'au 6 juin inclus. Rude. Pour leur faire avaler ce lourd sacrifice, le fils spirituel d'Hugo Chavez et du général Tapioca n'a pas hésité à en appeler à leur «sentiment national». Et à promettre pour la millième fois à son peuple courageux des lendemains qui chantent.

Eh bien ça a marché ! Non seulement les Vénézuéliens n'ont pas protesté, mais tous ont répondu à l'appel de leur leader, en une magnifique mobilisation citoyenne. Emportés par leur élan, certains ont même proposé de poursuivre l'expérience jusqu'à Noël. Chapeau les Latinos !

Une supposition que François Hollande nous demande de faire la même chose, les choses ne se passeraient sans doute pas comme ça chez nous. Entre les sarkozystes qui veulent travailler plus, les frondeurs qui disent non à tout, les commerçants qui trépignent d'ouvrir le dimanche, les syndicats qui voient des pièges partout, les fonctionnaires qui partent déjà le jeudi soir (et qui exigeraient de pouvoir quitter le mercredi), le lobby de l'électricité qui rêve de nous vendre toujours plus de kilowatt-heures, et Cécile Duflot que ça n'arrangerait pas car elle a un train le vendredi, on se retrouverait avec une nouvelle manif géante à la République.

De grâce, monsieur le Président, laissez-nous aux 35 heures ! ☺

## Capital

RÉDACTION 13, rue Henri-Barbusse,

92624 Gennevilliers Cedex.

Tél. : 01 73 05 48 53. Fax : 01 47 92 65 90.

Pour joindre vos correspondants, composez le 01 73 05 puis les quatre chiffres entre parenthèses après chaque nom. E-mail : composez la première lettre du prénom, puis le nom suivi de @prismamedia.com.

RÉDACTEUR EN CHEF

François Genthial (4861)

RÉDACTEURS EN CHEF ADJOINTS

Christophe David (4814),

Philippe Eliaïm (4879),

Lomig Guillo (hors-séries, 4898).

DIRECTEUR ARTISTIQUE

Frank Sécac (4533)

RÉDACTEURS

Affaires : Gilles Tanguy (chef de service, iPad, 4892),

Claire Bader (chef d'enquête, 4927), Jean Botella

(chef d'enquête, 4824), Benoît Berthelot (4912),

Sophie Lécuse (4831), François Miguet (4859).

Dossier international : Patrick Chabert (chef de

service, 4891), Eric Watter (chef d'enquête, 4887).

Macroeconomie : Sandrine Trouvelot (chef d'enquête,

4877), Philippine Robert (4833). Management, carrières

et salaires : Bruno Declairieux (chef de service, 4880).

Argent et placements : Julien Bouyssou (chef de service,

4887), Sylvain Deshayes (chef d'enquête, 4839), Marie-

Dominique Dubois (4886). Documentation : Véronique

Mottot (chef de rubrique, 4900), Audrey Mériocho (4902).

MAQUETTE

Julie Dupont-Fauville (directrice artistique adjointe, 4872),

Nicolas Pottier (chef de studio, 4926),

Thibaut Deschamps (4795), Guy Verry (infographie, 4871),

Patrick Bordet (chef de studio hors-séries, 4874).

SECRÉTARIAT DE RÉDACTION

Marie-Pascale Verry (première secrétaire

de rédaction, 4866), Fabien Morancas (4867),

Serge Bourguignon (réviseur, 4862).

PHOTO

Sylvie Fraisse (chef de rubrique, 4869),

Yasmina Khellal (chef de rubrique, 4908).

SECRÉTARIAT

Béatrice Boston (4801), Dounia Hadri (4853).

COMPTABILITÉ

Franck Lemire (4536)

FABRICATION

Jean-Bernard Domin (4950), Eric Zuddas (4951).

CAPITAL.FR - Directeur Internet

Eddy Murano (4893)

PUBLICITÉ

13, rue Henri-Barbusse, 92624 Gennevilliers Cedex.

Tél. : 01 73 05 45 45. Fax : 01 47 92 67 25.

Directeur exécutif Prisma Media Solutions : Philipp Schmidt

(5188). Directrice commerciale : Virginie Lubot (6450). Direc-

trice commerciale en charge des opérations spéciales :

Géraldine Pangrazzi (4749). Directrice de publicité : Camille

Habra (6453). Directeurs de clientèle : Frédérique Anceau

(6406), Magali Bode (4551), Nicolas Serot-Almeras (6457). Di-

rectrice de publicité - Secteur Automobile et Luxe : Domi-

nique Bellanger (4528). Responsable Back Office : Gaëlle Ker-

leau (6455). Responsable exécution : Sandra Missue (6479)

Assistante commerciale : Corinne Prod'homme (6450).

MARKETING ET DIFFUSION

Directrice des études éditoriales : Isabelle Demailly (5338).

Dir. marketing client : Laurent Grolée (6025).

Dir. commercialisation réseau : Serge Hayek (6471).

Dir. des ventes : Bruno Recurt (5676).

Dir. mark. opérationnel : Béatrice Vannière (5342).

DIRECTEUR DE LA PUBLICATION : Rolf Heinz

DIRECTRICE MARKETING ET BUSINESS

DEVELOPMENT ADJOINTE : Dorothee Fluckiger (6876)

CHEF DE GROUPE : Hélène Coin (5189).

Impression : Mohn Media Mohndruck GmbH, Carl

Bertelsmann Str. 161 M, 3331 1 Gütersloh - Allemagne.

© Prisma Media 2016. Dépôt légal : mai 2016.

Diffusion Prestaldis. Date de création : septembre 1991.

Commission paritaire : 0319 D 84390.

ABONNEMENTS

Capital-Service Abonnements et anciens numéros,

62066 Arras Cedex 9.

0 811 23 22 21 Service 0,06 € / min

+ prix appel

Site : www.prismashop.capital.fr. Tarifs étranger et DOM-

TOM : nous consulter. Tarif France : 1 an - 12 numéros :

47 euros. Notre publication adhère à l'ARPP et s'engage

à suivre ses recommandations en faveur

d'une publication loyale et respectueuse

du public.

ARPP

Association pour le

respect de la

publicité

Prisma Media

13, rue Henri-Barbusse

92624 Gennevilliers Cedex

Tél. : 01 73 05 45 45

Site Internet : www.prismamedia.com

PEFC

Programme

certifié

par le

Centre

français

de la

forêt

et du

patrimoine

forestier

français

et du

patrimoine

forestier

français

et du

patrimoine

forestier

français

et du

patrimoine

forestier

français

et du

patrimoine

forestier

français

et du

patrimoine

forestier

français

et du

patrimoine

forestier

français

et du

patrimoine

forestier

français

et du

patrimoine

forestier

français

et du

patrimoine

forestier

français

et du

patrimoine

forestier

français

et du

patrimoine

forestier

français

et du

patrimoine

forestier

français

et du

patrimoine

forestier

français

et du

patrimoine

forestier

français

et du

patrimoine

forestier

français

et du

patrimoine

forestier

français

et du

patrimoine

forestier

français

et du

patrimoine

forestier

français

et du

patrimoine

forestier

français

et du

patrimoine

forestier

français

et du

patrimoine

forestier

français

et du

patrimoine

forestier

français

et du

patrimoine

forestier

français

et du

patrimoine

forestier

français

et du

patrimoine

forestier

français

et du

patrimoine

forestier

français

et du

patrimoine

forestier

français

et du

patrimoine

forestier

français

et du

patrimoine

forestier

français

et du

patrimoine

forestier

français

et du

patrimoine

forestier

français

et du

patrimoine

forestier

français

et du

patrimoine

forestier

français

et du

patrimoine

forestier

français

et du

patrimoine

forestier

français

et du

patrimoine

forestier

français

et du

patrimoine

forestier

français





Pour construire  
rapidement et durablement,  
nous avons **la solution.**



*Philippe BROCHARD - Agent de maîtrise, Société Yves Cougnaud*



*Restaurant scolaire - 380 m<sup>2</sup> (49)*



## LA SOLUTION CLÉ EN MAIN DES HOMMES DE MÉTIER

Les hommes de l'entreprise Yves Cougnaud construisent des bâtiments uniques conçus pour votre confort de vie. Le savoir-faire Yves Cougnaud, c'est aussi une mise en œuvre rapide, un chantier propre et sans nuisance, 20 % d'économie par rapport à une construction traditionnelle, une certification HQE...

Choisir la Société Yves Cougnaud, c'est faire un autre choix : celui de la simplicité, de l'efficacité et de l'avenir.

**Yves**  
**Cougnaud**  
BATIR AVEC DES IDÉES NEUVES

Lindt 

EXCELLENCE



## À LA POINTE DE FLEUR DE SEL



*Un chocolat noir incroyablement soyeux. Une subtile pointe de fleur de sel. Une alliance exceptionnelle de saveurs. Laissez-vous surprendre... Succombez au raffinement... Et goûtez aux délices de l'inattendu.*

**LINDT EXCELLENCE. L'ULTIME PLAISIR. SI FIN. SI INTENSE.**

[www.lindt.com](http://www.lindt.com)



POUR VOTRE SANTÉ, ÉVITEZ DE GRIGNOTER ENTRE LES REPAS. [WWW.MANGERBOUGER.FR](http://WWW.MANGERBOUGER.FR)