



P.26

LEQUEL  
EST LE PLUS CRÉDIBLE?

AIR FRANCE P.38  
ENQUÊTE SUR SON  
NOUVEAU P-DG



# Capital

4,90 € N° 298 JUILLET 2016

LE PLAISIR DE COMPRENDRE L'ÉCONOMIE

NOUVEAUX PRODUITS, MARGES, NÉGOCIATIONS, MAGASINS DU FUTUR...

## LES COUPS DE GÉNIE DE LA GRANDE DISTRIBUTION P.60 ET SES COUPS TORDUS...



REVENUS, ÉPARGNE, IMMOBILIER

P.108

**TOUT CE QUE  
L'ADMINISTRATION  
SAIT SUR VOUS**

(ET COMMENT NE PAS VOUS FAIRE PINCER)



**DANS LES COULISSES D'HÄAGEN-DAZS**

PM PRISMA MEDIA

M 04134 - 298 - F: 4,90 € - RD

P.82

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: 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 -





# Nouveaux CLA Coupé & CLA Shooting Brake. Rock Stars.

Ils reviennent sur le devant de la scène. Avec leur design racé et sportif, les Nouveaux CLA Coupé et CLA Shooting Brake brillent de mille feux. Deux modèles au style unique à découvrir sur [www.mercedes-benz.fr](http://www.mercedes-benz.fr). **A partir de 29 900 €<sup>TTC\*</sup>**.

**Mercedes-Benz**

The best or nothing.

\*Prix client TTC clés en main conseillé pour le Nouveau CLA Coupé 180 BM6 Inspiration au tarif en vigueur au 14/04/2016. **Modèles présentés** : Nouveau CLA Coupé 180 BM6 Fascination avec jantes alliage AMG 18" (46 cm) multibranches et peinture métallisée : **39 425 €<sup>TTC</sup>** et Nouveau CLA Shooting Brake 180 BM6



Sensation avec peinture métallisée et vitres arrière et lunette arrière teintées : **36 000 €<sup>TTC</sup>**. Tarifs TTC au 14/04/2016. **Consommations mixtes : 3,5 à 7,3 l/100 km - Emissions de CO<sub>2</sub> : de 89 à 171 g/km.** Mercedes-Benz France - Siren 622 044 287 RCS Versailles.

# Renault TALISMAN

Maîtrisez votre trajectoire



Profitez d'une maniabilité optimale en ville et d'une stabilité exceptionnelle sur route, à bord de Renault TALISMAN et Renault TALISMAN Estate, grâce au système exclusif Renault 4CONTROL et ses 4 roues directrices\*. Vivez de nouvelles sensations.

\*Selon version. Consommations mixtes min/max (l/100 km) : 3,6/6. Émissions CO<sub>2</sub> min/max (g/km) : 95/135. Consommations et émissions homologuées selon réglementation applicable.

Renault recommande 



**RENAULT**  
La vie, avec passion



Crédit photo : Anthony Barnier



## • ATTENTION • INNOVATIONS MÉCHANTES

Découvrez notre sélection de produits connectés pour sécuriser votre maison



Caméra de sécurité  
netatmo



Ampoules connectées  
avec simulateur de  
présence  
**PHILIPS**



Détecteur de fumée  
**nest**



Partez en vacances l'esprit tranquille. Surveillez et protégez votre domicile à distance grâce à nos caméras de sécurité et nos détecteurs de fumée. Vous pouvez aussi simuler une présence avec votre éclairage. Tout cela depuis votre smartphone ou votre tablette. Rendez-vous en magasin ou sur [darty.com](http://darty.com) pour découvrir nos innovations.



### [ Ils nous ont dit ce mois-ci ]

• p.56

**“La vie n'est pas faite que de crashes d'avion et de manifs”**

**NICOLAS CHARBONNEAU**  
DG DE LCI, FAISANT ALLUSION  
AUX CHAÎNES D'INFO RIVALES

ILLUSTRATION YANN LEGENDRE

• p.26

**“On ne pourra pas réformer le pays si la classe politique ne change pas avant”**

DIMITRI LUCAS, PROCHE DE BRUNO LE MAIRE

• p.52

**“Les Américains sont très sensibles à notre histoire et au côté “fabrication française””**

FRANÇOISE DETROYAT,  
DIRECTRICE MARKETING D'OPINEL

• p.68

**“C'est très français : entre distributeurs et fournisseurs, les négociations ne se font pas dans la confiance”**

OLIVIER LAURIOL,  
CABINET ARKOSE

PEUGEOT METROPOLIS BLACK EDITION

*Ne ratez pas le dernier métro  
Metro ... noir mat !*



Crédit photo : Dingo / ACS Bellon B 875 551657 / Madstock 2016

\* DAYTIME RUNNING LIGHT



RANGEMENT POUR CASQUE  
INTEGRAL OU MODULABLE



VISIBILITÉ ACCRUE AVEC  
LE FEU JOUR LED DRL\*



DESIGN EXCLUSIF «BLACK  
EDITION» LIMITÉE À 200 EX

PEUGEOT SCOOTERS RECOMMANDÉ TOTAL

DU 4 JUIN AU 31 JUILLET  
SUR TOUTE LA GAMME PEUGEOT METROPOLIS

**PACK  
ACCESOIRES  
OFFERT<sup>(1)</sup>**  
EXEMPLE  
PEUGEOT METROPOLIS  
BLACK EDITION ÉQUIPÉ  
POUR  
**8599€**

**OU** **OFFRE  
REPRISE  
ARGUS  
+700€<sup>(2)</sup>**

(1) Pour l'achat d'un scooter Peugeot Metropolis neuf (Black Edition, 400, 400 RS, Blue Line) bénéficiez d'un avantage client de 400€ TTC sur le tarif Peugeot Scooters conseillé au 04/06/16 ainsi que d'un pack accessoires (hors pose) comprenant un porte-bagages, un top case de 47 litres, un dossier passager et une paire de déflecteurs d'une valeur totale de 529,07€ TTC (prix public conseillé).

(2) Pour l'achat d'un scooter Peugeot Metropolis neuf, bénéficiez de 700€ de prime de reprise. Montant ajouté à la valeur de reprise de votre ancien véhicule, deux ou trois roues, de moins de 8 ans et d'une puissance strictement supérieure à 50cc, carte grise à votre nom depuis au moins 3 mois, véhicule roulant et en règle. La valeur de reprise est calculée en fonction du cours de la Cote de L'Officiel du Cycle, de la Moto et du Quad du jour de la reprise applicable à la version du véhicule repris ou le cas échéant à la moyenne des cours des versions les plus proches de celui-ci, ce cours ou ladite moyenne étant ajusté en fonction du kilométrage et des éventuels frais de remise à l'état standard et déduction faite d'un abattement de 5% pour frais et charges professionnels. Ou reprise forfaitaire de 700€ de votre véhicule de plus de 10 ans, quelle que soit sa valeur.

(1) et (2) offres au choix et non cumulables

**PEUGEOT METROPOLIS**

MOTION & EMOTION



PEUGEOT  
SCOOTERS

## LES ACTUS CAPITAL

- 13 Interview leader**  
Frédéric Duval, directeur général d'Amazon France.
- 20 L'événement**  
Fonction publique : y est-on vraiment mal payé ?
- 24 Le diagnostic**  
«Il n'y a pas eu de manipulation des chiffres du chômage.»
- 26 Programmes économiques : tiendraient-ils leurs promesses ?**  
Les candidats à la primaire de la droite annoncent des réformes très radicales.

## ACTEURS

- 32 Renault contre PSA : Carlos Ghosn contre Carlos Tavares**  
A la tête des constructeurs automobiles, ils font tous les deux des étincelles.
- 36 Loi sur la parité : panique dans les conseils d'administration !**  
Début 2017, ils devront avoir 40% de femmes. C'est la chasse aux bons profils.
- 38 Les petits secrets de Jean-Marc Janaillac, P-DG d'Air France-KLM**  
L'homme qui a redressé Transdev prend son poste dans un climat tendu.
- 42 Ils ont eu la bonne idée**  
A Bayonne, leur braderie numérique fait le plein.

## ENTREPRISES

- 46 SUCCÈS Etam : petites culottes, grosse marge**  
Le leader français de la lingerie veut entrer dans le club fermé des marques globales.
- 50 DÉRAPAGE Pourquoi la caméra Gopro ne décoiffe plus**  
Faute d'avoir su se renouveler, la minicaméra connaît un sérieux trou d'air.
- 52 SUCCÈS Opinel : l'humble savoyard qui défile l'Amérique**  
L'entreprise familiale créée en 1890 part à la conquête de nouveaux marchés.
- 54 DÉRAPAGE Taillefine pèse de moins en moins lourd**  
Comment la marque iconique des allégés a-t-elle pu déperir ? Explications.
- 56 MATCH Chaines info : laquelle va mourir ?**  
Y aura-t-il assez de téléspectateurs et de publicité pour quatre chaînes à la rentrée ?

## DOSSIER

- 60 Les coups de génie de la grande distribution... et ses coups tordus**  
Bousculés par le commerce en ligne, les rois du Caddie bouleversent leurs habitudes... et celles des consommateurs. Enquête.

## ÉCONOMIE

- 82 En images, Häagen-Dazs, made in Arras**  
L'américain a implanté sa méga-usine de crèmes glacées dans le Pas-de-Calais.
- 88 Faire du business avec l'Iran, un vrai chemin de croix !**  
L'ancien empire perse fait saliver les investisseurs. On leur souhaite bien du plaisir.
- 92 En histoire**  
Quand la drogue était légale.
- 94 Révélations**  
Palmarès exclusif : les 100 Français les plus riches.

## ET AUSSI

- 124 En document : syndicats, une longue culture du blocage - 130 Le clin d'œil**

## CAPITAL PRATIQUE

### VOS DROITS

- 104 Accès au coffre-fort, servitude de passage, dettes d'un défunt, visite médicale pour les CDD.**

### VOTRE ARGENT ET VOS PLACEMENTS

- 106** Les comptes d'une famille.  
**108** Immobilier, revenus, épargne... ←  
Tout ce que l'administration sait sur vous.

### VOTRE CARRIÈRE

- 103** Faut-il s'interdire l'amour au bureau ?

En partenariat avec  
**RTL**

### VOTRE VIE PRIVÉE

- 120** Ces projets malins ont besoin de financement...  
**122** Des vacances high-tech, de 14 à 5 490 euros.

Aussi en kiosque, nos éditions locales Bretagne, Atlantique et Côte d'Azur

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



## ÉDITORIAL



## Le modèle Opinel

n connaissait la fracture sociale modèle Chirac 1995. Voici la fracture sociale version Martinez 2016. Les grèves interminables orchestrées par la CGT ont agrandi le fossé entre les deux France. Celle du secteur public, gâtée pourrie ; celle du privé, à qui l'on demande de plus en plus d'efforts pour financer la première. D'un côté, des salaires honorables (lire nos chiffres page 20), pas d'angoisse du chômage et des retraites béton. De l'autre, des horaires à rallonge et des fins de carrière sans cesse repoussées. Pour autant, faut-il envier ceux qui, protégés par leur statut, ont mis le pays sens dessous dessous ? Pas vraiment. L'avenir est plutôt dans le camp de ceux qui prennent quelques risques. Il y a dans le monde de l'entreprise une effervescence réjouissante, faite d'innovations, de paris sur le futur, du désir de foncer. Démonstration avec le Capital que vous avez dans les mains. On y découvre comment la grande distribution, attaquée par le commerce en ligne et par la désaffection des consommateurs à l'égard des hypermarchés, s'est complètement remise en question : elle imagine de nouveaux produits, planche sur le magasin de demain, ouvre à la chaîne des supérettes de proximité. On redescend (page 52) de quelques milliards d'euros de chiffre d'affaires pour rencontrer une famille en or, les Opinel, qui fabriquent en Savoie, depuis 126 ans, les couteaux du même nom. Ils explosent les ventes et partent à la conquête du marché américain.

Moralité, de la PME au grand groupe, il y a en France une formidable réserve d'énergie et de créativité. Laissons-la prospérer !

**François Gentilh,**  
rédacteur en chef



Au sein du magazine figurent 2 encarts brochés : SCP, 8 pages, national, p. 34/35 ; et Chridami, 8 et 4 pages, régional, p. 98/99, 2 cartes abo jetées + DUO France. Posés en C4, encarts Welcome Pack + Ça m'intéresse + Instalife, sur sélection abonnés France.

**Photos couverture :** SP, WITT/SIPA, T.MORITZ-A.MORISSARD/IP3/ MAXPPP, GETTY, E.BOULOUOMIE/HEMIS, H.TABARANT-Y.LE GALL-A.LORGNIER-R.PALOMBA-J.BOUSSAROQUE/ONLYFRANCE

**Capital** CLUB SOLUTIONS BUSINESS

**44 DRIVE-TO-STORE**  
**LA STRATÉGIE PAYANTE DE L'OMNICALAN**

COMMUNIQUE

Le prochain numéro de Capital paraîtra le 21 juillet 2016.



## Plus que nos voitures, vos histoires.

Partagez-les avec #VWetMoi ou sur [VWetMoi.fr](http://VWetMoi.fr)

Votre histoire deviendra peut-être notre prochaine publicité.

Volkswagen recommande Castrol EDGE Professional

Volkswagen Group France - s.a. - R.C.S. Soissons B 602 025 538



Posté par Virgile F. le 21 avril 2016



# PEEL

## LE BON GESTE



**WILLIAM PEEL**  
DISTILLED IN SCOTLAND  
SELECTED OLD RESERVE  
BLENDED SCOTCH WHISKY  
DISTILLED AND AGED IN SCOTLAND  
Peasant Matured & Carefully Blended 40% vol  
William Peel Tradition  
Sweet Malt & Grain Whisky  
MATURED IN OAK CASKS  
70 cl

**IT'S PEEL TIME\***

### \*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.

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

# LES ACTUS CAPITAL

## INTERVIEW LEADER

NO LIMIT

100 000  
références

● L'offre alimentaire d'Amazon en France

**PLUS QU'UN HYPER** Du café aux céréales en passant par le sans gluten, elle dépasse celle d'un hypermarché.



Il ne publie pas son chiffre d'affaires en France, pas plus que son nombre d'abonnés premium. Mais c'est sûr, l'enseigne préférée des Français (selon OC & C) ne cesse de gagner du terrain dans l'Hexagone.

**CAPITAL : Amazon fait désormais dans la distribution alimentaire. N'êtes-vous pas en train de vous disperser ?**

**FRÉDÉRIC DUVAL :** Il y a déjà 200 millions de références en vente sur Amazon.fr. Notre vocation est de répondre aux besoins des consommateurs en leur offrant le maximum de choix. Nous n'avons cessé d'élargir notre offre, et nous traitons les nouveaux secteurs où nous sommes présents, la mode ou l'alimentaire, avec la même approche.

**L'épicerie en ligne lancée en France en septembre 2015 est-elle un succès ?**

Oui, et la preuve en est que nous sommes passés de 30 000 à plus de 100 000 références. Les besoins fondamentaux de nos clients ne changent pas. Ils veulent du choix, un prix juste et une livraison fiable et la plus rapide possible.

**Etrange tout de même d'y trouver une bouteille de Lactel à 4 euros...**

On peut toujours s'améliorer, on espère pouvoir le faire le plus vite possible.

**La grande distribution a-t-elle fait pression sur ses fournisseurs pour les dissuader de travailler avec vous ?**

Pas à ma connaissance. Nous ne sommes pas inquiets quant à la possibilité



**“Avec l'alimentaire, nous ne changeons pas de logique : offrir plus de choix”**

● **Frédéric Duval, DG d'Amazon France**



## LE SURÉQUIPEMENT EST UN ART.



GPS.



Toit ouvrant.



Sellerie Black Pearl.

**ÉDITION SPÉCIALE SHOREDITCH.** Disponible en 3\* & 5\*\* portes.  
À PARTIR DE **295€/MOIS.** 36 MOIS. SANS APPORT. ENTRETIEN INCLUS.

Inclus dans l'édition :

GPS écran 6,5". Toit ouvrant panoramique.

Sellerie Black Pearl. Volant multifonctions. Bluetooth.

Rétroviseurs rabattables électriquement. Design inédit.



\*Exemple pour une MINI ONE 102 ch 3 portes édition Shoreditch. Location Longue Durée sur 36 mois et pour 30 000 km intégrant l'entretien et l'extension de garantie. 36 loyers linéaires : 294,12 €/mois (Montant arrondi à l'euro supérieur). Offre réservée aux particuliers, valable pour toute commande d'une MINI ONE 102 ch 3 portes édition Shoreditch jusqu'au 30/09/2016 dans les MINI STORES participants. Sous réserve d'acceptation par MINI Financial Services - Département de BMW Finance - SNC au capital de 87 000 000 € RCS Versailles B 343 606 448 TVA FR 65 343 606 448. Courtier en Assurances immatriculé à l'ORIAS n°07 008 883 (www.orias.fr). Consommation en cycle mixte : 4,7 l/100 km. CO<sub>2</sub> : 109 g/km selon la norme européenne NEDC. \*\*Modèle photographié : MINI ONE 102 ch 5 portes édition Shoreditch. 36 loyers linéaires : 323,29 €/mois. L'extérieur de ce véhicule comporte des équipements de série ou en option en fonction de la finition.

## “Nous facturons en France et nous y payons nos taxes et charges sociales”

➤ d'offrir un large choix. Nous sommes en discussion permanente avec tous les acteurs de la distribution pour travailler sur des opportunités de partenariat visant à augmenter le choix pour nos clients sur le site Amazon.fr.

### Comment utilisez-vous les données clients ? Que savez-vous sur eux ?

D'abord on s'interdit de vendre ou de partager les données. Elles sont protégées et nous servent à satisfaire au mieux l'attente du client, en particulier avec notre outil de recommandation. Après, ce qui est essentiel pour nous, c'est de toujours innover. Le lancement d'Echo aux Etats-Unis, l'assistant personnel commandé à la voix, en est le dernier exemple. Vous pourrez commander un taxi, lancer une musique ou consulter une recette de cuisine les mains dans la farine. J'espère vraiment qu'il pourra arriver en France.

### Jeff Bezos, le P-DG, aime répéter que chez Amazon on a le droit à l'erreur.

### Est-ce que c'est vraiment le cas ?

Oui, l'échec est permis chez nous. Au départ, notre marketplace se nommait Auction, elle mimait l'entreprise phare de l'époque, eBay. Echec flagrant. On a repris la copie en proposant aux PME un système de vente par enchères. Puis on a inventé la page article unique, qui donne à la fois notre prix et celui des vendeurs tiers, et c'est un succès.

### Justement, quelle est la part des ventes que vous réalisez avec les entreprises sur la marketplace ?

Près de 10 000 TPE et PME françaises vendent leurs produits via notre place de marché, qui représente 48% de notre activité au niveau mondial. Certaines histoires sont assez incroyables.

Les Poulettes, une petite marque de bijoux fantaisie picarde, fait 35% de ses ventes à l'international. Les poêles Mauviel 1830, dans la baie du Mont-Saint-Michel, vendent la majorité de leurs articles dans 57 pays.

### Amazon est-il devenu une destination en soi, comme une rue commerçante dans laquelle on se promène ?

Oui. Les gens y flânen, viennent découvrir des produits, consulter les avis des clients, qui ont un rôle essentiel pour nous – il y en a 350 millions dans le monde.



WILLIAM BEAUCARDET POUR CAPITAL

### VALLEY-SUR-SEINE

Le siège d'Amazon à Clichy-la-Garenne (92) coche toutes les cases de l'entreprise façon Silicon Valley. Grand open space, cuisine à tous les étages, fruits gratuits à disposition et badge autour du cou pour chacun. Ambiance studieuse, toutefois.

### Amazon s'engage dans la production de films et séries : une diversification étonnante pour un site de commerce, non ?

Amazon vend d'abord des produits culturels, et à l'idée de les rendre accessibles partout dans le monde. C'est pour cela que nous avons créé le Kindle, sur lequel on accède à un livre numérique en soixante secondes. Idem dans la vidéo. Si on produit un contenu spécifique de qualité comme la série «Transparent» ou le dernier Woody Allen, c'est un atout supplémentaire.

### Amazon a été accusé dans le «New York Times» l'été dernier d'avoir un logiciel d'évaluation des salariés un peu Big Brother. Injuste ?

Je travaille depuis dix ans dans cette entreprise. J'ai été directeur financier France, responsable de la distribution, puis DAF Europe : ce n'est pas du tout ce que j'ai vécu et observé. Je vous signale par ailleurs que nous avons un turnover de 3% dans nos centres de distribution, l'un des plus faibles du secteur. Enfin, je vous invite à lire ce que Laurent Berger, le leader de la CFDT, dit de nous dans son livre «Permis de construire».

### Amazon a-t-il profité du CICE ?

Oui, et cela nous a permis de revenir à un coût du travail comparable à celui de l'Allemagne.

### Sur le plan fiscal, vous avez fait l'objet d'une notification en 2015...

Celle-ci porte sur la période 2006-2010, et nous la contestons vigoureusement. Nous payons nos taxes en France, nos charges sociales aussi. La succursale française est ouverte depuis août 2015, et nous facturons toute notre activité retail en France.

### Vous avez renoncé à racheter Colis Privé. Pourquoi ?

Les conditions qui nous étaient imposées par l'Autorité de la concurrence ne rendaient plus le deal intéressant. Nous

allons continuer à travailler avec Colis Privé comme avec tous les grands transporteurs, La Poste, Chronopost, UPS, TNT, etc. Et nous maintiendrons notre participation en tant qu'actionnaire de l'entreprise. Nous avons besoin de continuer à innover dans la livraison. Selon nous, nous sommes encore au tout début de ce que l'on peut faire en matière de livraison. On peut être encore plus efficace.

### Allez-vous continuer à déployer les Lockers, ces casiers où l'on peut retirer un colis à toute heure ?

La très grande majorité de nos clients utilisent les solutions existantes, le retrait à La Poste, ou dans les 20 000 points relais Kiala ou Relais Colis. En complément, les casiers Amazon Lockers sont disponibles sur quelques sites en France et nous allons en installer d'autres.

### Est-ce que les attentats ont eu un impact sur les ventes en ligne ?

Les visites de nos clients ont diminué les jours qui ont suivi les attaques, au cours de la période de deuil national. Mais l'activité sur Amazon est redevenue normale quelques jours plus tard, et les événements promotionnels prévus au cours de la période de Noël ont bien fonctionné, notamment avec une croissance de + 40% pour la Cyber Week en 2015 par rapport à l'année précédente.

### Percevez-vous aux Etats-Unis l'image négative que renvoie la France avec les grèves à répétition du secteur public ?

Amazon est focalisé sur le business. Depuis 2010, nous avons investi 1,5 milliard d'euros en France et créé 3 000 emplois. Nous venons de titulariser 450 personnes en CDI et prévoyons d'en embaucher 500 cette année. Donc, pour nous, la France reste un pays accueillant.

Propos recueillis par Benoît Berthelot et Christophe David

# 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.



#TUDORWATCH  
TUDORWATCH.COM

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).



# TUDOR

## SUITES

→ RETOUR SUR LES SUJETS TRAITÉS RÉCEMMENT DANS CAPITAL

## INTERCITÉS: L'ÉTAT VA COMPENSER LE DÉFICIT DE LA SNCF



**L**a longue grève des cheminots organisée en juin par la CGT et SUD-Rail aura-t-elle été... une chance pour la SNCF? Dans notre édition du mois d'avril (Capital n° 295), nous décrivions l'état de délabrement du réseau Intercités (les trains Corail et assimilés), et nous rappelions que ces lignes, sacrifiées sur l'autel du tout-TGV, gagnaient chaque année un déficit de 400 millions d'euros. Coup de théâtre le 8 juin dernier: au lendemain d'une interminable réunion de négociations entre la direction de la compagnie et les syndicats, Manuel

Valls a annoncé que le gouvernement avait décidé de prendre à sa charge cette ardoise. Dorénavant, a-t-il précisé devant les députés, c'est l'Etat qui assumera «l'équilibre économique» des Intercités. Dans son élan, le Premier ministre a aussi promis de verser 100 millions d'euros supplémentaires en 2017 pour la rénovation du réseau ferroviaire et 90 millions d'aide au fret. Et il a assuré qu'il réfléchissait à une prise en charge par l'Etat d'une partie de la dette abyssale (40 milliards d'euros) de la société. Guillaume Pepy peut remercier la CGT! F.M.



### NIKE A ENCORE FRAPPÉ DANS LE FOOT

La multinationale américaine est décidément prête à tout pour dépasser Adidas sur l'ultime créneau où elle n'est pas numéro 1, le foot (Capital n° 297). L'entreprise de Beaverton vient en effet de prolonger son contrat avec le FC Barcelone jusqu'en 2026. Selon la presse locale, le club catalan toucherait un montant extravagant de 150 millions d'euros annuels: c'est le double du record précédent, les 75 millions d'euros versés par la firme aux trois bandes à Manchester United. Le contrat jusque-là considéré comme exceptionnel entre l'équipe de France et la marque à la virgule (42 millions d'euros par saison), va finir par faire pâle figure. La Fédération française de football devrait peut-être retourner à la table des négociations... E.W.



### GAMEROFT: MICHEL GUILLEMOT FLINGUÉ PAR BOLLORÉ

Et une victime de plus au tableau de chasse déjà bien fourni, comme nous l'expliquions en mai dernier (Capital n° 296), du patron de Vivendi! Suite au succès de l'OPA inamicale menée par le géant du divertissement sur son entreprise, le P-DG de Gameloft, Michel Guillemot, a dû remettre son tablier début juin à Vincent Bolloré. Et, comme pour mieux souligner la victoire totale du magnat breton, la famille Guillemot s'est résolue à apporter «à regret» ses actions à l'OPA. Le fruit de cette vente, environ 150 millions d'euros, devrait lui permettre, espère-t-elle, de consolider son autre fleuron, Ubisoft, convoité également par Vincent Bolloré et dirigé par... Yves Guillemot, le frère de Michel. La prochaine cible sur sa liste? F.M.

### LES BANQUES EN PRENNENT À LEUR AISE

Les Français se font-ils souvent pigeonnier par leurs banques? Oui, répondons-nous dans notre dossier sur les tarifs bancaires (Capital n° 297), en pointant notamment l'explosion des frais de tenue de compte (+58% en un an). L'étude de Génération-libre confirme le diagnostic. Selon les calculs de ce think tank, les frais supportés par les Français sont supérieurs de 14,5% à la moyenne européenne.



### SEB: LE NUMÉRO 1 MONDIAL ACCÉLÈRE ENCORE

En mars dernier, Thierry de La Tour d'Artise, le patron de Seb, assurait dans notre supplément régional Rhône-Alpes (Capital n° 294) que le groupe, grand adepte du rachat d'entreprises, était «à nouveau peu endetté et capable de faire une acquisition de 1,5 milliard d'euros». C'est chose faite. Fin mai, il a signé un chèque de 1,6 milliard pour acheter l'allemand WMF, spécialisé dans les ustensiles de cuisine, les couverts, les poêles et les machines à café destinées aux professionnels. Avec cette opération, Seb va renforcer son pôle haut de gamme. Les machines à café pro, notamment, représentent un secteur très rentable avec des marges de 20%, bien supérieures à celles du petit électroménager. P.C.

**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 N'ENTEND QUE LUI ON LE DIRA BIENTÔT

LIMITE RINGARD

**TÉLÉTRAVAIL**

**VINTAGE** Norbert Wiener avait, dès les années 1950, imaginé le «télétravail». C'est dire si le mot a un côté vintage, à l'heure du haut débit et de la 4G. On pourrait le remplacer par «homeoffice», qui résume bien l'idée: on fait comme au bureau, chez soi. Mais c'est encore un anglicisme.

**EN MODE START-UP**

**EXIT LA ROUTINE** Deux expressions en une. Nous sommes tous, tous les jours, sommés de passer en mode... En «mode zen», en «mode action»... Nous ressemblons à nos doux numériques. Il suffit d'un clic pour les faire passer en «mode silencieux». Quant à s'autochanger en start-upper, cela implique de changer d'état d'esprit, de devenir plus inventif et souple, mais aussi de repenser sa vie dans l'entreprise. Elle sera moins routinière, mais aussi plus précaire.

**FRUGAL**

**MIEUX AVEC MOINS** La crise a quand même un avantage. Elle invente de nouveaux concepts. Connaissez-vous «l'innovation frugale», «le leadership frugal»? Cela n'a rien à voir avec la cantine d'entreprise. Ces concepts sont l'œuvre de Navi Radjou, stratège reconnu de la Silicon Valley. Son credo: faire mieux avec moins. Des économies de bouts de chandelle? Pas seulement. Ainsi, le leader «frugal» développe l'autonomie de ses collaborateurs, favorise l'économie «circulaire», le recyclage des vieux produits. Reste à s'assurer que les salaires, eux, ne deviendront pas «frugaux»!

**LE GASPI DU MOIS**

**800 000 euros**  
DE SUBVENTION  
ANNUELLE POUR  
LE RESTAURANT  
DU SÉNAT

**S**elon le livre d'Yvan Stefanovitch, «Le Sénat, un paradis fiscal pour des parlementaires fantômes», les élus peuvent profiter, grâce à cette subvention, d'un menu digne d'un deux-étoiles pour le prix d'un repas au Buffalo Grill.

**BIENTÔT SUR LE MARCHÉ**



PHOTO: SP

**Le sèche-cheveux de Dyson  
VA-T-IL PLAIRE?**

OUI

NON

**E**n septembre, l'«Apple de l'électroménager» lancera un sèche-cheveux high-tech baptisé Supersonic et vendu à un prix décoiffant: 400 euros. Pour ce tarif, Dyson promet un appareil complètement repensé. Léger et plus silencieux, il est doté d'un moteur assez petit pour être logé dans son

manche et peut ainsi projeter un flux d'air deux fois plus puissant que la moyenne à travers le cylindre de tête. Un système de contrôle de chaleur permet également d'éviter une température excessive, qui abîmerait les cheveux. Assez pour séduire les clientes potentielles? Notre partenaire BrainJuicer a recueilli les impressions d'un panel de femmes âgées de 18 à 60 ans, pour qui ce produit a 75% de chances de plaire, soit un score juste au-dessous de la moyenne de nos tests, mais correct. De nombreuses répondantes ont apprécié son design et ses innovations technologiques, même si plus de 80% d'entre elles trouvent son prix beaucoup trop élevé. La magie Dyson pourrait donc à nouveau opérer auprès de sa cible aisée. De même que les aspirateurs de la marque séduisent largement malgré leur tarif, le plus élevé de leur catégorie, ce Supersonic pourrait bien trouver son public.

B.B.

**75%**  
DE CHANCES  
DE PLAIRE

**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.

**GRAINES DE PATRONS**

**Pas encore 25 ans**, toujours étudiants et déjà ils souhaitent créer des applis sur des créneaux inattendus, innovent dans l'artisanat de luxe et le high-tech ou importent de bonnes idées de l'étranger.

**ADHÉMAR AUTRAND PANTHÉON-ASSAS ET HEC****Son pitch**

En France, rien que dans l'Eglise catholique, il existe plus de 150 monastères, abbayes et centres d'études proposant des retraites spirituelles. Mais aucun site ne les recense tous pour faciliter les inscriptions. Ce sera bientôt chose faite avec la plate-forme Web Retraitespi.fr, imaginée par cet élève avocat à la fibre entrepreneuriale, en cours d'élaboration.

**J. FREYDIER, A. CHARNOT IUT LE PUY-EN-VELAY****Leur pitch**

Transposer le concept de BlaBlaCar à la randonnée. Telle est l'idée de ces étudiants en multimédia, qui travaillent sur une appli permettant à leurs utilisateurs de proposer de partir ensemble en balade, avec des suggestions de circuits, la date, le lieu et le niveau de difficulté. Une version bêta de So'Rando est en cours d'élaboration avec, pour région test, l'Auvergne.

**SIMON CHAMPAGNE ITECH LYON****Son pitch**

Etudiant d'une école très réputée dans le secteur de la tannerie, Simon est aussi amateur de beaux objets high-tech. D'où son idée de concevoir des coques de téléphone en agneau, qu'il est même possible de parfumer à son goût. Récemment primé au concours Lépine pour la qualité de ses modèles, il espère lancer prochainement sa société Les cuirs champagne.

**L. VALECHA, A. CEYROLLE, H. GRARDEL SUPOPTIQUE****Leur pitch**

Après avoir rencontré des anciens de leur école qui ont créé un appareil de mesure optique révolutionnaire, réalisant des analyses sanguines rapides et peu coûteuses, Luv, Aurore et Hugo ont eu l'idée d'appliquer cette technologie au domaine du vin. Leur projet, baptisé True Spirit, pourrait intéresser les vignerons soucieux de suivre de près la qualité de leurs cuvées.

**NINA LE DUC, LÉA DURIEUX, EULALIE TOUFFET IEP RENNES****Leur pitch**

C'est à Ottawa que Nina et Eulalie ont découvert La Gratuite: un espace près de la fac où sont stockés vêtements, livres et objets pour la maison offerts entre autres par les riverains. Les étudiants y piochent ce qu'ils veulent et donnent ce dont ils n'ont plus besoin. De retour à Rennes, avec une amie, elles ont lancé le même service. Seul le nom a été francisé: La Gratuite.



C'est le moment d'acheter! Les taux d'intérêt sont au plus bas depuis 5000 ans! ;-)

GILLES BABINET, président de Captain Dash

A suivre! Pour l'Urssaf, les chauffeurs Uber sont des salariés

PIERRE BERETTI, président d'Altedia, évoquant les poursuites engagées par l'Urssaf qui, estimant que les chauffeurs d'Uber ne sont pas des indépendants, réclame au site américain des millions d'euros de cotisations sociales.

Avec des adhérents qui représentent seulement 2,6% des salariés, la #CGT est capable d'imposer sa vision au reste du pays, inacceptable

DENIS PAYRE, président de Nous Citoyens

François #Fillon propose d'interdire les syndicalistes à temps plein. Excellente idée qu'il faudra étendre aux politiciens à temps plein...

XAVIER ALBERTI, directeur général de Châteaux & Hôtels Collection

**ENTRETIEN D'ÉVALUATION****Mérite-t-il son salaire ?**

**1,06 MILLION D'EUROS\***



**Alexandre de Juniac**  
P-DG D'AIR FRANCE-KLM

**OUI!**

Trois ans seulement après sa nomination, Alexandre de Juniac va quitter son poste pour diriger l'Association internationale du transport aérien à Genève. L'heure est donc au bilan pour celui dont la présidence aura été marquée par de fortes tensions sociales sur fond d'économies drastiques. Côté finances, le patron du groupe peut se vanter d'avoir redressé les comptes (118 millions d'euros de bénéfices en 2015 contre 1,8 milliard de pertes en 2013). Certes, ce retour des profits a été facilité par la chute du cours du pétrole, et tous les indicateurs ne sont pas revenus dans le vert. Toutefois, les experts de PrimeView l'ont calculé: sa rémunération (en hausse de 65% l'an dernier) n'est pas imméritée comparée à celle de ses collègues du SBF 80, l'indice boursier auquel appartient Air France-KLM. Il est vrai que sa feuille de paie n'est constituée que d'un salaire fixe et d'une part variable, sans stock-options ni actions gratuites.

**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 2013-2015 : cours boursier, bénéfice par action, rentabilité et marge brute.

\* Rémunération totale au titre de 2015 (fixe et variable).

JUILLET 2016 ★ CAPITAL 19

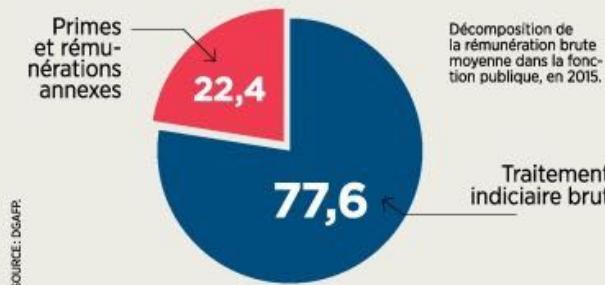
# FONCTION PUBLIQUE

## Y EST-ON VRAIMENT MAL PAYÉ ?

**A** quelques mois des élections, le gouvernement dénoue les cordons de la bourse pour ses fonctionnaires. Le point d'indice, qui sert à calculer le traitement des agents de l'Etat, des collectivités locales et des hôpitaux, bloqué depuis 2010, va être revalorisé de 0,6% ce mois-ci et de nouveau de 0,6% en février prochain. «C'est un signe positif, même si ce n'est pas encore parfait», se félicite Luc Farré, de l'Unsa. Ce coup de pouce va permettre au pouvoir d'achat des fonctionnaires de progresser. Cela dit, contrairement à ce qu'affirment les syndicats, ce dernier n'avait globalement pas baissé ces dernières années. Grâce à l'avancement à l'ancienneté, aux primes et aux mesures catégorielles, le revenu hors inflation de la majorité des agents publics en poste a continué à croître pendant la crise. ☺

Philippe Robert

### Les primes représentent près d'un quart du traitement des agents publics



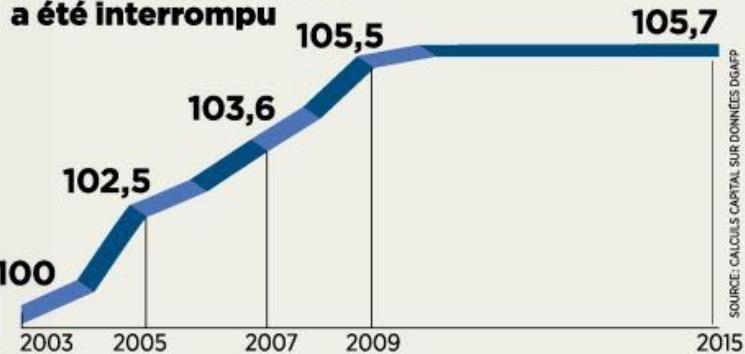
**Mieux vaut être ouvrier dans le public que dans le privé**



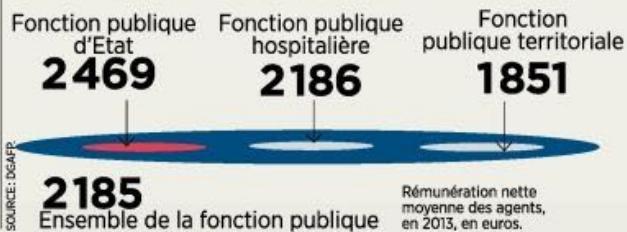
### Les salariés de la SNCF ne sont pas les plus à plaindre



### Le gel du point d'indice a été interrompu

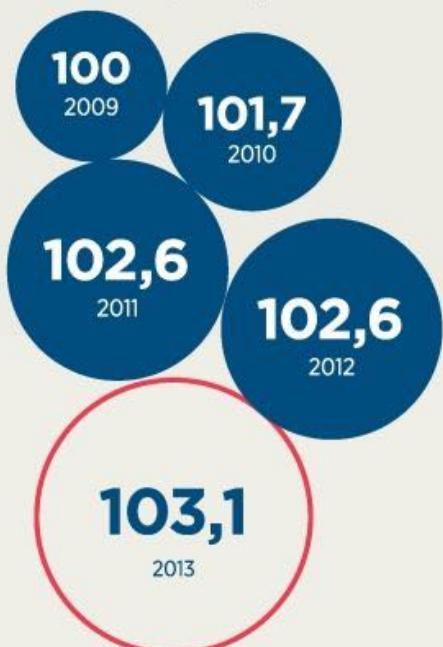


### L'Etat paie mieux que les collectivités

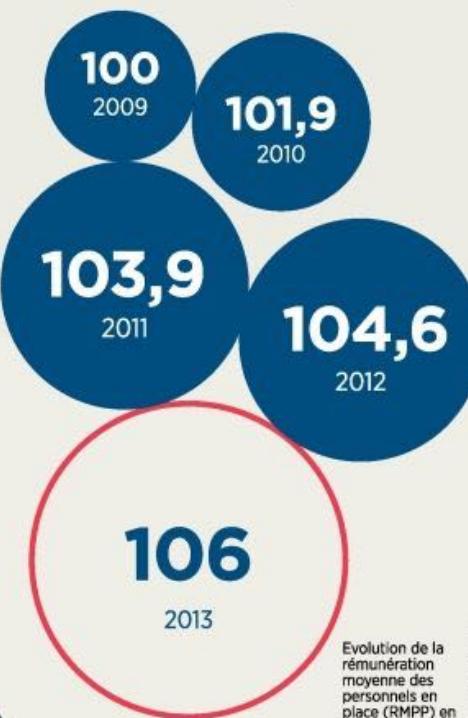


## Le pouvoir d'achat moyen des fonctionnaires a augmenté... mais moins fortement que dans le privé

Fonction publique d'Etat



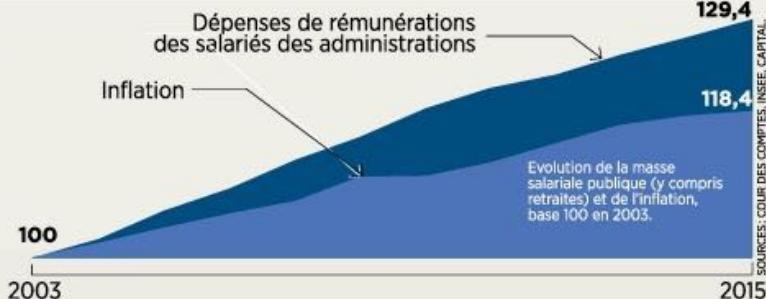
Secteur privé



Evolution de la rémunération moyenne des personnels en place (RMPP) en euros constants, base 100 en 2009.

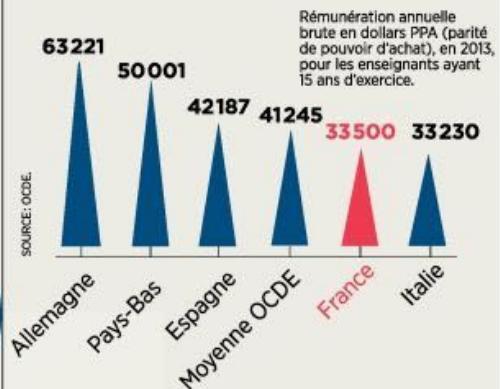


**La masse salariale de la fonction publique croît plus vite que l'inflation**

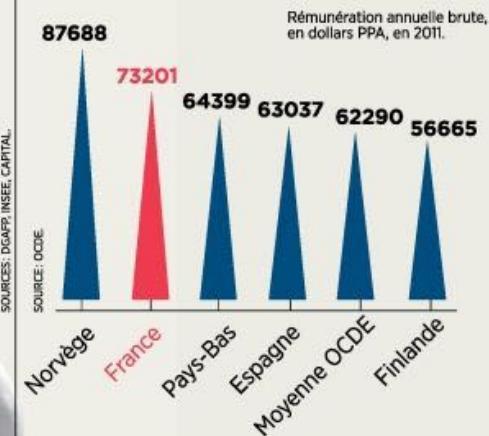


## Leurs homologues étrangers gagnent parfois plus

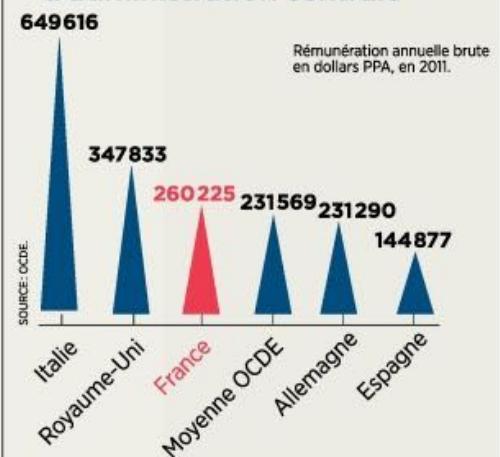
Rémunération annuelle des enseignants du primaire...



... des agents de police...



... et des cadres supérieurs d'administration centrale



Part des agents ayant perdu du pouvoir d'achat en 2013



## COMMENT LA FRANCE BUZZE À L'ÉTRANGER

LA PRESSE MONDIALE ET TWITTER JUGENT...

### ... NOS PERSONNALITÉS



67%

#### XAVIER NIEL D'ARTICLES POSITIFS

En annonçant la création d'un campus de l'école 42 dans la Silicon Valley, le fondateur de Free s'est fait favorablement remarqué. L'établissement qui sera basé à Fremont devrait accueillir 10 000 étudiants en cinq ans et il sera gratuit. Phénoménal dans un pays où les études supérieures sont hors de prix.



62%

#### MICHEL PLATINI D'ARTICLES NÉGATIFS

La suspension pour quatre ans de toute responsabilité sportive pour «abus de position» et «gestion déloyale» de l'ex-numéro 10 a été confirmée le 9 mai par le tribunal arbitral du sport (TAS). Il lui aura vraiment coûté très cher, ces fameux 2 millions de francs suisses d'arriérés versés par la Fifa.

### ... NOS ENTREPRISES



#### D'ARTICLES POSITIFS

**VINCI** Le groupe de BTP dirige le consortium qui a gagné le contrat de 3,4 milliards d'euros pour creuser un tunnel sous la Baltique entre l'Allemagne et le Danemark.



#### D'ARTICLES POSITIFS

**LACOSTE** La marque au crocodile a profité du cadre glamour du dernier tournoi de Roland-Garros pour présenter sa nouvelle ligne de parfums féminins L.12.12 pour Elle.



#### D'ARTICLES NÉGATIFS

**SOCIÉTÉ GÉNÉRALE** Son siège a été perquisitionné suite aux révélations des «Panama Papers». Elle est soupçonnée de blanchiment de fraudes fiscales via des sociétés offshore.



#### D'ARTICLES NÉGATIFS

**LAFARGE** Les résultats du 1<sup>er</sup> trimestre 2016 de Lafarge-Holcim ont largement déçu, avec une baisse des ventes sur un an de 5,5% et un cash flow négatif de 264 millions d'euros.

### ... NOTRE ACTUALITÉ

## THE WALL STREET JOURNAL

France Gripped by Protests as Labor-Reform Anger Intensifies

G-7 Chiefs  
Differ  
On Risks  
To Growth



IMDB Evidence Wasn't Examined

LA CHIENLIT ?

88%

**D'ARTICLES NÉGATIFS** sur les grèves. Comme d'habitude, l'agitation à la SNCF se solde par du French bashing. «La France est en plein chaos», s'alarme Deutsche Welle, «Cette fois, Paris brûle», renchérit «L'Espresso», «Tout fout le camp», s'inquiète «Le Journal de Montréal»...

650

**ARTICLES** sur la loi El Khomri. Le sort de la réforme contestée inquiète à l'étranger. Les enquêtes portent surtout sur le comportement radical de la CGT et l'avenir politique des plus incertains de François Hollande.

6

**ARTICLES** seulement sur Technip. Touché par la chute des cours de l'or noir, ce joyau de l'ingénierie pétrolière française, coté au CAC 40, va fusionner avec le texan FMC Technologies. La nouvelle entité aura son siège à Londres.

301 035

**TWEETS** ou retweets sur le Festival de Cannes. Un score exceptionnel qui confirme que la prestigieuse fête du cinéma est avant tout devenu un événement international.

52 396

**TWEETS** sur le rachat de Mitsubishi par Renault-Nissan. Le dernier coup de Carlos Ghosn, qui a annoncé l'entrée du groupe dans le capital du constructeur tokyoïte. L'alliance franco-japonaise produira 9,5 millions de voitures par an.

PHOTOS : L.GUERIN, E.PRESS PHOTOCOM - M.PROBERT / AP/SIPA

LexisNexis®

Business Information Solutions

Méthodologie : Analyse de plus de 2 000 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)

LexisNexis®

Articles parus entre le 1<sup>er</sup> et 31 mai 2016.

INSPIRED  
BY ARCHITECTURE\*



MULTIFORT

MIDO®

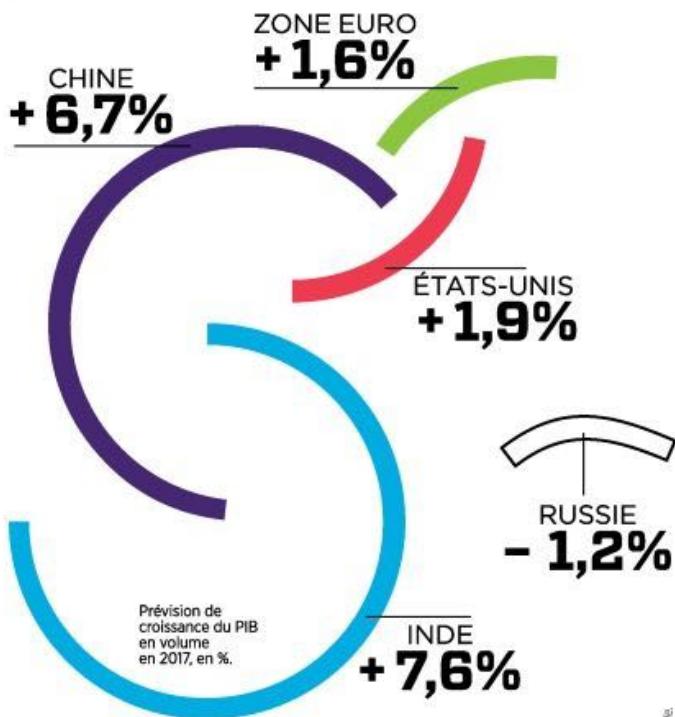
SWISS WATCHES SINCE 1918™

[WWW.MIDO.CH/FR](http://WWW.MIDO.CH/FR)

HARBOUR BRIDGE, SYDNEY\*\*\*

\*\*\*INSPIRÉ PAR L'ARCHITECTURE. \*\*\*MONTRES SUISSES DEPUIS 1918. \*\*\*PONT DU PORT, SYDNEY

## LES FAITS MARQUANTS



### La croissance mondiale marque le pas

Mauvaise nouvelle : la Banque mondiale a ramené ses prévisions de croissance pour la planète de 2,9 à 2,4% en 2016. La révision est particulièrement douloureuse aux Etats-Unis.

## LE DIAGNOSTIC



**ÉRIC HEYER**  
Economiste à l'OFCE

**Il n'y a pas eu de manipulation des chiffres du chômage»**

Selon cet expert, la baisse du chômage enregistrée ce printemps s'explique par le renforcement de la croissance.

**CAPITAL:** Deux mois consécutifs de baisse du chômage, c'est une première depuis le début du quinquennat de François Hollande ! Cette réduction est-elle réelle ou artificielle, comme on a parfois pu l'observer lorsqu'une élection approche ?

**ÉRIC HEYER:** Il n'y a rien d'artificiel dans cette baisse, le nombre de demandeurs d'emploi inscrits à Pôle emploi a reculé pour une seule et bonne raison : la croissance s'améliore. Même si ce n'est pas spectaculaire, l'accélération est suffisante pour que les entreprises créent de l'emploi. Contrairement à ce qui a été parfois dit, il n'y a pas eu de manipulation des chiffres grâce à une hausse des radiations. Ce sont les défauts d'actualisation qui ont augmenté. Or on a constaté dans le passé que lorsque l'emploi repartait ces oubliés étaient également plus fréquents ! Tout simplement parce que les demandeurs d'emploi ne prennent pas la peine de prévenir Pôle emploi quand ils retrouvent du travail.

**Cette baisse va-t-elle se poursuivre ?**

Oui, mais sur un rythme très faible ! Cela ne nous permettra pas de retrouver le taux de chômage d'avant-crise (6,8% début 2008) avant de longues années. Nous étions à 10% fin 2015 et, selon nos prévisions, nous devrions atteindre 9,7% fin 2016 et 9,5% fin 2017. Pas de quoi sortir du chômage de masse... Et pas de quoi modifier la perception

des Français : que cela soit 9% ou 10%, la belle affaire pour eux ! Malheureusement, cela s'explique par des raisons structurelles. A la différence de l'Allemagne ou de l'Italie, nous avons une démographie très dynamique, hors effet immigration. Chaque année, il y a donc de plus en plus de personnes qui cherchent un emploi. A cela s'ajoutent nos gains de productivité, plus importants qu'en Espagne ou au Royaume-Uni. Il nous faut donc plus de croissance que nos voisins rien que pour stabiliser notre taux de chômage.

**Le gouvernement peut-il s'attribuer ces bons résultats ?**

En partie, mais François Hollande a quand même été bien aidé par la conjoncture extérieure ! Les baisses du cours du pétrole, de l'euro et des taux d'intérêt ont permis le retour de la croissance. Le gouvernement a ensuite enrichi cette dernière en emplois grâce au CICE et au Pacte de responsabilité. Enfin, la création d'emplois aidés a aussi permis de contenir le chômage des plus jeunes au cours du quinquennat.

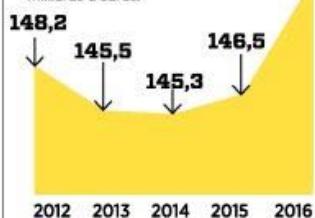
**François Hollande a-t-il réussi son pari ?**

On peut le dire, oui. Il ne s'est pas engagé à retrouver le niveau d'avant la crise. Il a juste parlé d'une «inversion de la courbe» sans donner de critères clairs. Nous y sommes.

Propos recueillis par  
Philippe Robert

Source: Commission des comptes de la Sécurité sociale.

Montant des crédits à la consommation en France, en milliards d'euros.



### Les crédits à la consommation s'envolent

Indice que la France sort petit à petit de la morosité, le crédit à la consommation des ménages a progressé de 4,1% en 2015.

Source: Banque de France.

### 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.



**FORD ECOSPORT** | TREND 1.0  
ECOBOOST 125 CH

**14 990 €\***

- Air conditionné
- Système Audio CD
- Ordinateur de bord
- Jantes alliage 16"

SANS condition de reprise

**UNE AUTRE FAÇON DE VOIR LE PRIX**



\*Prix maximum au 18/01/2016 du Ford EcoSport Trend 1.0 EcoBoost 125 ch BVM5 type 01-16, déduit d'une remise de 4 260 €. Offre non cumulable réservée aux particuliers pour toute commande de cet EcoSport neuf, du 01/06/16 au 31/07/16, dans la limite des stocks disponibles dans le réseau Ford participant. Modèle présenté : EcoSport Titanium 1.0 EcoBoost 125 ch avec Peinture non métallisée Jaune Eclat et Jantes alliage 17", au prix déduit de la remise de 16 940 €.

**Consommation mixte (l/100km) : 5,4. Rejets de CO<sub>2</sub> (g/km) : 125** (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.

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

  
**Go Further**

François Fillon  
veut supprimer  
600 000  
fonctionnaires, je  
lui dis «bonne  
chance» !

ALAIN JUPPÉ,  
le 18 mai

Je n'ai jamais  
reculé sur une  
réforme quand  
j'étais président  
de la République

NICOLAS SARKOZY,  
le 9 mars



## PROGRAMMES ÉCONOMIQUES

# TIENDRAIENT-ILS LEURS PROMESSES ?

S'ils étaient élus, jurent les candidats à la primaire de la droite, ils mèneraient à leur terme des réformes dix fois plus dures que la loi El Khomri. Faut-il les croire ?



Le programme  
d'Alain Juppé,  
c'est mon  
programme en  
version dégradée

FRANÇOIS FILLON,  
le 13 mai

Mes concurrents  
sont engagés  
dans une course  
à l'échalote «plus  
thatchérien que  
moi tu meurs»

BRUNO LE MAIRE,  
le 29 mars

Abandon des  
35 heures, recul  
de la retraite,  
durcissement du  
licenciement... Le  
programme des  
quatre ténors de  
la droite est une  
vraie provocation  
pour les syndicats.

## LE FAIT DU MOIS



PROGRAMMES ÉCONOMIQUES TIENDRAIENT-ILS LEURS PROMESSES ?

# M

onsieur Fillon, j'ai un aveu à vous faire : je vous aime» : sur la scène du théâtre de Neuilly où il a été invité à dialoguer avec le candidat à la primaire de droite, Thomas Montagne, président des Vignerons indépendants de France, ne cache pas son enthousiasme. Apparemment, il n'est pas le seul : lorsque l'ex-député de la Sarthe égrène ses propositions, les applaudissements crépitent, et l'on s'attendrait presque à voir voler des soutiens-gorge en direction de la rock star de la soirée...

«Du sang, de la sueur et des larmes», voilà pourtant ce que l'ancien Premier ministre promet aux Français s'il accède à l'Elysée. Abandon des 35 heures, retraite à 65 ans, hausse de la TVA, dégraissages massifs chez les fonctionnaires, coupes claires dans les prestations sociales, sans parler du durcissement du droit du licenciement et de la dégressivité des allocations chômage... Après cinq ans de présidence corrézienne et de réformisme cotonneux, l'application d'un tel programme serait un terrible choc pour le pays. «Jamais dans son histoire la France n'a subi une telle purge», prévient Mathieu Plane, économiste à l'OFCE.

**FRANÇOIS FILLON** n'est cependant pas le seul à vouloir suivre ce chemin. A quelques nuances près, Alain Juppé, Nicolas Sarkozy et Bruno Le Maire, ses trois principaux concurrents à la primaire de la droite, proposent à peu près la même chose. Il faut dire que, face à un président converti à la politique de l'offre et au libéralisme décomplexé de son jeune ministre de l'Economie, les ténors de l'opposition ont été contraints de faire monter les enchères pour se démarquer. D'autant que le système des primaires, centré sur le noyau dur

des électeurs de droite, favorise cette course à l'échalote. En somme, tous ces programmes décoiffants relèvent, pour une part, de la simple posture électorale.

**OFFICIELLEMENT**, nos mousquetaires ont cependant bien l'intention de les appliquer, en usant d'ailleurs tous de la même méthode. D'abord, prévenir clairement les électeurs de leurs intentions. Cela leur permettra, martèlent-ils, de faire légitimer leurs réformes par le suffrage universel et de couper par avance l'herbe sous le pied aux éventuelles protestations syndicales. «François Hollande a fait une campagne très à gauche, et aujourd'hui il nous sort la loi El Khomri, ricane Benoist Apparu, porte-parole d'Alain Juppé. Comment voulez-vous que ça marche ?» Avec son favori, assure-t-il, il n'y aura pas tromperie sur la marchandise.

Ensuite, faire vite. Pas question d'attendre la fin du quinquennat pour prendre les mesures qui fâchent, comme l'actuel président socialiste. Les spadassins LR promettent tous d'agir dès les premières semaines afin de profiter de l'état de grâce. Nicolas Sarkozy a déjà annoncé qu'il avait l'intention de convoquer le Parlement en session extraordinaire pendant l'été. Ses concurrents envisagent de leur côté de recourir aux ordonnances dès le mois de juillet 2017. «C'est une méthode très efficace pour faire passer les mesures impopulaires», rappelle Philippe Blacher, professeur de droit constitutionnel. Elle permet en effet de contourner le lent processus parlementaire et d'éviter les laborieuses négociations avec les corps intermédiaires. Envoyé, c'est pesé !

Cela, c'est la théorie. Mais en pratique, les choses risquent de ne pas se passer tout à fait comme ça. D'abord, parce que même si, à la faveur d'un duel de second tour avec Marine Le Pen, les électeurs portent l'un ou l'autre de ces champions du libéralisme à la magistrature suprême, cela ne signifiera nullement qu'ils soutiennent son programme. Toutes les études d'opinion le démontrent, les Français restent dans leur majorité viscéralement

PHOTOS : ZACHARIE SCHERU

## LES MESURES QU'ILS

MESURES	NICOLAS SARKOZY
RÉDUCTION DES DÉPENSES PUBLIQUES	100 milliards d'euros
INSCRIPTION D'UNE RÈGLE D'OR BUDGÉTAIRE	OUI
NOMBRE DE POSTES DE FONCTIONNAIRES SUPPRIMÉS	300 000 <sup>(1)</sup>
JOURS DE CARENCE RÉTABLIS DANS LA FONCTION PUBLIQUE	2 JOURS
RECOL DE L'ÂGE LÉGAL DE LA RETRAITE	63 <sup>(3)</sup> puis 64 ans <sup>(4)</sup>
HARMONISATION DES RÉGIMES PRIVÉ ET PUBLIC DE RETRAITE	OUI
ABANDON DES 35 HEURES	OUI
SUPPRESSION DU COMPTE PÉNIBILITÉ	OUI
SUPPRESSION DE L'ISF	OUI
RÉDUCTION DE L'AIDE MÉDICALE D'ÉTAT	Limitée aux cas d'urgence
RÉDUCTION DU NOMBRE DE PARLEMENTAIRES	Ne se prononce pas
DÉGRESSIVITÉ DES ALLOCATIONS CHÔMAGE	OUI

(1) En 5 ans. (2) En 10 ans. (3) Dès 2020. (4) Dès 2025.

## PRENDRONT... ET CELLES QU'ILS RISQUENT D'OUBLIER



FRANÇOIS FILLON	ALAIN JUPPE	BRUNO LE MAIRE	QUI VA LE FAIRE ?
<b>110 milliards d'euros</b>	<b>85 à 100 milliards d'euros</b>	<b>Oui mais ne s'engage pas</b>	Bruno Le Maire, qui ne se lie pas les mains en promettant un retour à l'équilibre budgétaire dès 2022 et n'annonce aucun chiffre, semble le plus crédible.
<b>OUI</b>	Ne se prononce pas	Ne se prononce pas	Aucun d'entre eux, sans doute. La règle d'équilibre budgétaire est déjà inscrite dans une loi organique. L'ajouter dans la Constitution n'apporterait pas grand-chose.
<b>600 000</b>	<b>250 000</b>	<b>1 million</b> <sup>(2)</sup>	Aucun d'entre eux. Ils supprimeront des postes, mais leurs objectifs sont beaucoup trop élevés. La RGPP de Sarkozy n'en a fait perdre que 85 000 sur les 150 000 prévus.
<b>1 JOUR</b>	<b>2 JOURS</b>	<b>1 JOUR</b>	Tous, sans doute. L'instauration de ces jours de carence par Nicolas Sarkozy (François Hollande les a supprimés) avait beaucoup fait baisser l'absentéisme.
<b>65 ans</b>	<b>65 ans</b>	<b>65 ans</b>	Sur ce dossier, François Fillon part avec une longueur d'avance, car il était aux commandes des deux dernières réformes des retraites. Mais ce sera dur.
<b>OUI</b>	<b>OUI</b>	<b>OUI</b>	Pas Alain Juppé en tout cas. Depuis la grève de décembre 1995, il se méfie comme de la peste des cheminots. Il n'osera jamais repousser leur retraite.
<b>OUI</b>	<b>OUI</b>	<b>OUI</b>	Alain Juppé, qui propose de les remplacer par une durée de référence de 39 heures, semble le plus réaliste. Ses concurrents, eux, veulent supprimer toute durée légale.
<b>OUI</b>	<b>OUI</b>	Ne se prononce pas	Tous, car cette usine à gaz instituée par François Hollande n'a jamais été acceptée par les entreprises. Et parce que les salariés n'y tiennent plus que ça.
<b>OUI</b>	<b>OUI</b>	<b>OUI</b>	Ce sera probablement l'une des mesures les plus difficiles à prendre politiquement. Alain Juppé, qui ne veut pas se représenter en 2022, semble le mieux placé.
<b>Dispense temporaire de frais</b>	<b>Limitée aux cas d'urgence</b>	<b>Limitée aux cas d'urgence</b>	Tous. L'allégement de cette couverture maladie offerte aux clandestins sera facilement accepté par l'opinion. Elle coûte aujourd'hui 1 milliard d'euros par an.
<b>OUI</b>	Ne se prononce pas	<b>OUI</b>	Bruno Le Maire est le plus motivé. Il en fait le point de départ de ses réformes: avant de demander des efforts aux Français, il veut que les élus montrent l'exemple.
<b>OUI</b>	<b>OUI</b>	<b>OUI</b>	Aucun d'entre eux. C'est aux partenaires sociaux de décider d'une telle mesure, et l'on ne voit pas très bien comment le nouveau président pourrait la leur imposer.

attachés à leur modèle social et aux acquis qu'il véhicule - fussent-ils injustes et catégoriels. Certes, lorsqu'on leur demande s'il faut réformer la France, ils répondent majoritairement oui. Mais dès qu'on entre dans le détail et qu'ils voient les sacrifices concrets se dessiner, c'est une tout autre affaire. «Le candidat de la droite va se retrouver catapulté à l'Elysée avec un programme soutenu par un Français sur cinq», calcule le politologue Bruno Cautrès, qui réalise tous les ans le baromètre de confiance politique du Cevipof. Autant dire que la supposée légitimation électorale derrière laquelle entend s'abriter l'éventuel futur président LR tient plutôt du malentendu.

**DU COUP, LA RÉACTION** du pays risquerait de s'avérer extrêmement violente. «Quand on voit l'ampleur qu'a prise la riposte à la loi El Khomri, on imagine ce qu'elle pourrait être si la droite tentait d'imposer ses réformes», s'inquiète Nicolas Bouzou, économiste au cabinet Asterès. C'est exactement ce que cherche à signifier en ce moment la CGT. D'autant que les Sarkozy, Le Maire ou Juppé ne se contenteraient pas de grattouiller à la marge certains de nos avantages et de remettre de l'huile dans nos rouages économiques : ils prévoient de s'attaquer de front à plusieurs des totems les plus sacrés de notre culture sociale, 35 heures, CDI ou retraite à 62 ans. Résultat garanti... Le remplacement de l'ISF (impôt populaire qui frappe les riches) par de la TVA (taxe impopulaire qui frappe les pauvres) pourrait, à lui seul, suffire à jeter des foules dans la rue. Et la CFDT ne serait sans doute cette fois pas la dernière à brandir les calicots.

On a bien sûr le droit d'imaginer qu'à la manière de Churchill, le futur président LR garderait le cap dans la tempête et refuserait de céder aux grévistes. Mais les états de service des prétendants au trône (excepté Bruno Le Maire qui n'en a pas vraiment) laissent plutôt supposer qu'ils lâcheraient très vite le morceau. Alain Juppé, qui a rendu les armes face aux cheminots en 1995 (il est vrai qu'il avait été abandonné par les ↗

LE FAIT DU MOIS

C. PETIT TESSON/MAXPPP

LES MESURES QU'ILS PRENDRONT... ET CELLES QU'ILS RISQUENT D'OUBLIER



MESURES	NICOLAS SARKOZY	FRANÇOIS FILION	ALAIN JUPPE	BRUNO LE MAIRE	QUI VA LE FAIRE?
INTRODUIRE DANS LE CDI DES MOTIFS PRÉDÉTERMINÉS DE RUPTURE	OUI	OUI	OUI	OUI	Aucun d'entre eux. Toucher au contrat de travail, c'est prendre le risque de raviver les mêmes braises que celles du CPE. Et de mettre des foules dans la rue.
SUPPRIMER LES EMPLOIS AIDÉS	Ne se prononce pas	OUI	OUI	OUI	François Fillon et Bruno Le Maire, qui ont besoin de ces crédits pour mener leur politique de soutien à l'apprentissage, semblent les mieux placés.
CRÉER UNE ALLOCATION SOCIALE UNIQUE PLAFONNÉE	OUI	OUI	OUI	OUI	Tous, car cette mesure ne serait pas impopulaire. Elle permettrait tout à la fois de faire des économies et de réduire les dégâts produits par la «trappe à inactivité».
HAUSSE DE LA TVA	NON	OUI	OUI	NON	François Fillon et Alain Juppé n'ont pas trop le choix s'ils veulent réussir à financer leur programme de baisse d'impôts. Sinon, il leur faudra voir moins grand.
ABAISSEMENT DU TAUX DE L'IMPÔT SUR LES SOCIÉTÉS	OUI	OUI	OUI	Ne se prononce pas	Tous. Cette mesure de compétitivité ne fâcherait pas les syndicats et elle correspond peu ou prou aux projets de Bruxelles d'harmonisation fiscale.
ASSOUPLISSEMENT DES SEUILS SOCIAUX	OUI	OUI	OUI	OUI	Pour la plupart des syndicats, toucher aux seuils sociaux est un casus belli. Ni Alain Juppé, ni François Fillon, ni Nicolas Sarkozy n'ont, par le passé, osé s'y résoudre.
GÉNÉRALISATION DES RÉFÉRENDUMS D'ENTREPRISE	OUI	OUI	OUI	Ne se prononce pas	Cette réforme mettrait les syndicats en pétard. Pour la faire passer, le futur président LR aurait besoin de beaucoup de courage et de diplomatie. Pas gagné.
RÉDUCTION DE LA PRESSION FISCALE	24,9 milliards <sup>(1)</sup>	50 milliards <sup>(1)</sup>	28 milliards <sup>(2)</sup>	25% <sup>(3)</sup>	Les chiffres brandis par les candidats n'ont guère de valeur. Tout dépendra en fait de la conjoncture et des marges de manœuvre dont disposera le futur président.

(1) Ménage, entreprises et patrimoine. (2) En priorité pour les entreprises et le patrimoine. (3) Sur le patrimoine.

siens), François Fillon, qui a lui aussi cédé aux hommes du rail dans sa réforme des retraites, ou Nicolas Sarkozy, qui n'a cessé de passer des deals secrets avec la CGT et à vendangé la plupart de ses promesses (abandon des 35 heures, création d'un contrat unique, etc.), auront du mal à le démentir. Pourquoi réussiraient-ils demain ce qu'ils n'ont pas été capables de faire hier ? Parce qu'ils ont une revanche à prendre sur les syndicats, comme certains en prétent l'inten-

tion à Alain Juppé ? Parce qu'ils auront enfin les mains libres, comme François Fillon ? Ou parce qu'ils auraient appris de leurs erreurs, comme le prétend l'ancien président ? Peut-être. Mais le plus probable, c'est que, s'ils accèdent à l'Elysée, ils ne mettront en application qu'une partie de leur programme. «Ils devront forcément en passer par une négociation donnant-donnant, et donc sacrifier certaines de leurs promesses», résume l'historien Jean Garrigues.

Reste une dernière raison pour laquelle l'application intégrale du projet des candidats de droite paraît bien improbable : alors que la baisse des impôts qu'ils promettent pour l'été 2017 ferait chuter immédiatement les recettes publiques, les politiques d'économies qu'ils envisagent de lancer au même moment mettraient des années avant de donner des résultats. En attendant, le déficit exploserait et les hommes en noir de Bruxelles n'aimeraient pas du tout ça. Ils n'y ont pas pensé ou ils font semblant ? ☺

# Nous créons de la chimie pour que le compost aime le plastique.



La plupart des plastiques ne sont pas biodégradables. Ce n'est pas le cas des plastiques ecovio® de BASF, qui disparaissent complètement lorsqu'ils sont compostés dans des conditions contrôlées. L'utilisation de sacs compostables pour ramasser les déchets organiques rend leur élimination plus propre et pratique. Plutôt que de terminer dans une déchetterie, ils se transforment en précieux compost. Quand le sac plastique que vous utilisez aujourd'hui est synonyme de futur plus propre pour l'environnement, c'est parce que, chez BASF, nous créons de la chimie.

[wecreatechemistry.com](http://wecreatechemistry.com)



 **BASF**  
We create chemistry

## RENAULT

Avec sa double casquette Renault-Nissan et son aura à l'étranger, Carlos Ghosn a le statut de super P-DG.

# CAR CONTRE CAR

## PEUGEOT

L'ancien DG de la marque au losange, Carlos Tavares, fait des étincelles à la tête de PSA et défie son ancien boss.

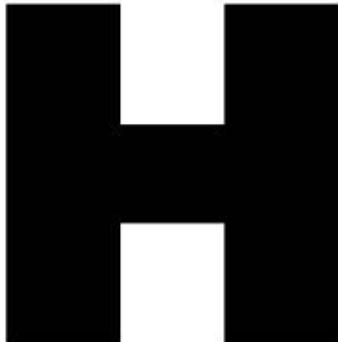
A close-up, high-contrast photograph of a man's eyes, likely Carlos Ghosn. The eyes are dark brown with visible veins and a slight redness. The lighting is dramatic, with one eye in shadow and the other more brightly lit. The man has dark hair and is wearing glasses. The overall tone is somber and intense.

CARLOS GHOSN ET CARLOS TAVARES

PAR JEAN BOTELLA

LOS

LOS



«Hello, Jean, nice to meet you.» Au téléphone, c'est la voix enjouée de **Cherie Blair**. L'épouse de l'ancien Premier ministre britannique a fait une pause dans son agenda de juriste pour nous dire tout le bien qu'elle pense de **Carlos Ghosn**. «He's very impressive», s'émerveille-t-elle. C'est à Davos, le forum des grands de ce monde, que l'avocate a fait la connaissance du président de Renault-Nissan en 2008. Depuis, ils n'ont jamais rompu le contact. Si bien qu'il y a un an Mme Blair est entrée au conseil d'administration de l'ex-régie. Une femme qui roule à gauche, ça peut toujours servir...

Davos ? **Carlos Tavares**, le boss de Peugeot Citroën, n'y met jamais les pieds, lui. Les ronds de jambe, ce n'est pas son truc. Il préfère les salons professionnels. Comme en mars dernier à Genève. On l'a vu farfouiller sous les capots comme un Japonais, apprécier le design de la dernière allemande et jauger la nouvelle Scenic de son compatriote Renault. Deux heures de visite au pas de course, casque micro sur la tête pour échanger discrètement des observations techniques avec ses proches collaborateurs.

S'il n'y avait chez les Carlos que cette opposition de style... Mais entre les deux lusophones (l'un est natif du Brésil, l'autre du Portugal), la rivalité a pris un tour beaucoup plus musclé depuis l'été 2013. A l'époque, Carlos Tavares avait donné une interview à l'agence Bloomberg. Alors numéro 2 de Renault, il révélait qu'à 55 ans il avait l'ambition de devenir le numéro 1 d'un grand constructeur mondial. «Pourquoi pas General Motors?», osait-il. Le «Petit Carlos», comme on le surnommait alors chez Renault,

**GULFSTREAM**  
Voici son jet, au rayon d'action de 12 000 km, en vente sur un site spécialisé.

avait vite reçu l'accusé de réception du «Grand Carlos» : dehors ! L'histoire ne dit pas si C. T. a touché un gros chèque de C. G. Mais, à notre connaissance, l'ambitieux n'a pas signé de clause de non-concurrence. Et voilà comment, trois mois plus tard, il s'est retrouvé patron du groupe PSA. Autrement dit, concurrent direct de son ex-chef. Une situation rarissime à ce niveau.

Selon leurs entourages respectifs, les deux Carlos s'en tiennent depuis à une relation de froide neutralité. Ils ne se parlent pas, «dans les salons, ils ne se sont pas croisés depuis novembre 2014», nous dit-on. En fait, ils n'échangent que dans le cadre très institutionnel de l'Association des constructeurs européens. Sur un marché auto à nouveau porteur, en France et en Europe, chacun est focalisé sur ses bons chiffres de vente (+ 10,4% pour Renault et + 6% pour Peugeot l'an dernier) et sur le cash-flow, leur religion commune. Fini l'après-2008 quand, pour traverser la crise, **Philippe Varin** pour PSA et **Patrick Pélata** pour Renault (alors directeur général délégué) se rencontraient fréquemment.

Ces dernières années en France, Carlos Ghosn a endossé malgré lui le costume du méchant : l'homme qui délocalise, qui privilégie Nissan et qui pousse la marque low-cost Dacia au détriment de Renault. «C'est comme ça, les Français s'approprient Renault beaucoup plus que PSA, ils ne lui laissent rien passer», commente Patrick Pélata, aujourd'hui installé en Californie. La récente polémique sur le salaire du P-DG n'a rien arrangé. Lors de la dernière assemblée générale de Renault, les actionnaires, dont l'Etat, avaient voté à 54,08% contre



## GHOSN VEND SON AVION 37 MILLIONS €

### TRAJET DOMICILE-TRAVAIL 10 000 KM\*

\* Pour se rendre au siège de Nissan.

**C'est dur, physiquement très exigeant**

Carlos Ghosn, à propos de ses tours du monde incessants



**BOLIDE** Carlos Tavares fait des courses d'endurance en RCZ (ici, le circuit du Val de Vienne).

**TAVARES EST CASSE-COU**  
**260 CHEVAUX**  
**PALMARÈS 2015**  
**6 VICTOIRES**

## DEUX MANIAQUES DU CASH-FLOW AUX TALENTS TRÈS DIFFÉRENTS

son package à 7,2 millions d'euros pour 2015. Mais le conseil d'administration était passé outre. Rompant pour une fois avec la solidarité patronale, **Pierre Gattaz** pour le Medef et **Pierre Pringuet** pour l'Afep (les grandes entreprises) s'en étaient offusqués. En juin, l'Assemblée nationale s'est saisie du sujet pour que le vote des AG sur ce sujet (le «say on pay») devienne contraint. Résultat, à chaque fois que le thème est évoqué dans les médias, c'est la photo d'un Carlos Ghosn crispé ou dépité que l'on publie.

La fiche de paie de Carlos Tavares a pourtant, elle aussi, fait débat. Magie des actions gratuites, son pactole a doublé en 2015 pour atteindre 5,2 millions d'euros. «Une hausse dommageable», avait taclé **Michel Sapin**, le ministre des Finances. Mais son collègue **Emmanuel Macron**, qui tutoie Tavares, a pris sa défense. «Les deux situations sont différentes, justifie-t-on à son cabinet. Cette augmentation est liée au spectaculaire redressement de l'entreprise.» PSA perdait 250 millions d'euros par mois à l'arrivée de Tavares. Depuis, le groupe est redevenu bénéficiaire. Et avec deux ans d'avance sur les prévisions. En Bourse, le titre Peugeot s'est envolé, si bien que l'Etat, qui a pris 14% du capital en 2014, étudie la possibilité de toucher sa plus-value.

De là à faire de Tavares le gentil patron, il y a un pas. Pour obtenir ces résultats, ce dirigeant obsessionnel («cash is king», répète-t-il souvent) a mis une pression infernale sur ses équipes. Comme d'habitude. «Il était très dur, d'une exigence extrême, raconte un Renault boy qui a travaillé sur la Megane RS (la version sportive) quand Tavares dirigeait ce programme. Quand on n'y arrivait pas, il fallait vraiment argumenter, sinon ça se passait mal.» **Louis Gallois**, président non exécutif de PSA et fan de rugby, le décrit comme un «impact player». Traduisez: un joueur qui fait la différence quand il entre sur le terrain. Carlos T. a pourtant fini par prendre conscience que la schlague avait ses limites. Pendant plus d'un an, avant même de quitter Renault, il a reçu les conseils d'une coach pour adoucir ses méthodes. Calmos, Carlos! La question est aussi de savoir s'il va

Il motive ses équipes pour leur faire atteindre des objectifs a priori hors de portée. Rude, tout de même.

Le week-end, quand il n'est pas sur les circuits, il bricole des modèles anciens dans l'atelier attenant à sa maison.

Au Portugal, son pays d'origine, il est une fierté nationale, mais son aura ne dépasse guère l'Europe.

Macron le tutoie et l'a soutenu lors de la polémique sur son salaire. Et PSA est bien noté sur les normes vertes.

### QUALITÉ DE MANAGEMENT



### PASSION POUR LA VOITURE

### STATURE INTERNATIONALE

### RELATIONS POLITIQUES

Il délègue par la force des choses, mais «a une énorme capacité d'écoute», assure l'ex-DAF, D. Thormann.

Pionnier sur l'électrique, il roule à ses heures en Zoe et essaie tous les nouveaux modèles.

Vedette au Japon, il est proche de Poutine, conférencier à Stanford, mais aussi vigneron au Liban.

Pas très en cour en France, il a eu des relations compliquées avec Sarkozy, Montebourg et Macron.

Avantage Ghosn  
Avantage Tavares

tenir la distance et s'il a une stratégie de long terme pour PSA, trop petit sur la scène mondiale.

Ghosn, en revanche, a une conviction depuis longtemps: pour peser, il faut vendre près de 10 millions de voitures. D'où l'alliance Renault-Nissan, Dacia en Roumanie, Avtoaz en Russie, Samsung Motors en Corée. En mai, il a posé les bases d'un rachat de Mitsubishi, qui rapprocherait le groupe du top 3 mondial. A chaque fois, Ghosn le stratège a saisi la proie quand elle était à terre - Mitsubishi s'est fait épingle pour tricherie sur ses émissions polluantes. «C'est un peu le Mazarin de l'automobile», plaisante l'expert **Bernard Jullien**, directeur du Gerpisa. Et de saluer un patron qui est reçu dans sa datcha par **Vladimir Poutine** ou boit le thé à la menthe avec le roi du Maroc **Mohammed VI**.

Le world P-DG passe autant de temps sur terre que dans son jet - en vente, avis aux amateurs - et s'organise non pas selon les jours de la semaine, mais en fonction de la ville où il se rend, Paris, Moscou, Wuhan, Yokohama, Nashville, Curitiba. Sens de rotation: d'est en ouest. Pour gérer un tel agenda, il lui faut sept

personnes à plein temps. Pas génial pour le biorythme. «Je ne bois pas d'alcool à bord, je ne prends pas d'anti-jetlag, je mange léger», nous avait un jour confié ce polyglotte qui manie le japonais et l'arabe. Pour garder la forme, il pratique aussi le yoga et le stretching à 40 000 pieds au-dessus du plancher des vaches.

La gym, Carlos Tavares ne la pratique pas en vol - d'ailleurs il a fait vendre le Falcon de PSA - mais dès 5 h 30. Sa journée commence par une séance de musculation suivie d'un jogging. Il prend soin en particulier de son cou: important dans les virages à 200 à l'heure. Car le week-end, il part sur les circuits pratiquer sa passion depuis trente-six ans, la course auto, avec son équipier **Denis Gibaud** - concessionnaire Renault et Dacia. Ça aussi, c'est sport! Et Ghosn, sait-il conduire? «Il adore essayer les nouveaux modèles», dit **Dominique Thormann**, l'ex-directeur financier de Renault fraîchement retraité. Dernièrement, il a trouvé les quatre roues directrices de la Laguna si agréables qu'il veut généraliser ce système sur tous les modèles haut de gamme. Attention, il va devenir aussi populaire que Tavares. G

# LOI SUR LA PARITÉ

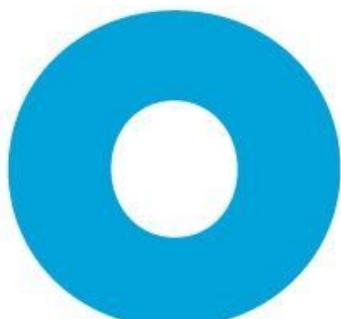
# PANIQUE DANS

# LES CONSEILS

# D'ADMINISTRATION!

Les entreprises de plus de 500 salariés devront avoir 40% de femmes dans leurs conseils début 2017. Du coup, c'est la chasse aux bons profils.

Et quand elles sont en place, les recrues bousculent les habitudes.



ù sont les femmes ? C'est un peu le cri du cœur de **Maurice de Kervénoaël** en ce moment, chez Laurent-Perrier. Car, avant la fin de l'année, il le sait, le conseil d'administration qu'il préside devra impérativement se féminiser. Pour l'heure, les dames sont rares chez la prestigieuse marque de champagne. «Une seule sur les neuf membres du board», déplore celui qui est aussi cofondateur du réseau HEC au féminin. Et tant pis si, pour rosir l'instance dirigeante, il faudra se séparer de deux administrateurs mâles lors de la prochaine assemblée générale.

La parité est à la mode à la tête des entreprises. Un peu par conviction : les patrons réalisent que la mixité permet d'apporter un regard neuf dans le business. Mais surtout par obligation, depuis la loi Copé-Zimmermann. Ce texte impose en effet aux sociétés cotées et aux entreprises de plus de 500 salariés d'atteindre un quota de 40% de

gente féminine dans leurs conseils d'administration avant le 1<sup>er</sup> janvier 2017. Une discrimination positive non négociable, les réfractaires s'exposant au gel de leurs jetons de présence (c'est-à-dire de leur rémunération) et à l'annulation des nouvelles nominations. Brrr... Résultat, les femmes devraient représenter 60% des nominations dans les conseils cette année. «Depuis six mois, tous les conseils en cherchent», confirme **Lucille Desjonquères**, du cabinet Leyders Associates.

Tout ce que Paris compte de chasseurs de têtes s'est rué sur ce «marché». Lucille Desjonquères affirme avoir un vivier de 1 000 femmes et se fait fort de «délivrer une administratrice en deux jours». Le cabinet Spencer Stuart, quant à lui, multiplie les déjeuners avec des dizaines de candidates potentielles. De leur côté, les cadres dirigeantes de tous bords sortent du bois, sur le thème «pourquoi pas moi». «C'est dommage qu'il ait fallu attendre une loi pour pouvoir siéger dans les conseils, mais maintenant qu'elle est là nous avons le devoir de nous en emparer», s'enthousiasme ainsi **Natacha Dzikowski**, directrice exécutive de l'agence TBWA à Paris, et aspirante administratrice.

Une lame de fond féministe ? «Il y a beaucoup d'appelées pour peu d'élues», tient à nuancer **Caroline Oulié**, du cabinet de recrutement Boyden. Car les grands groupes du CAC 40, objets de toutes les convoitises, privilient les «pédégières» au carnet d'adresses déjà épais. Ce qui conduit à retomber dans le travers du cumul des mandats et de l'entre-soi qui sévissait déjà chez les hommes. Parmi les têtes d'affiche, on trouve bien sûr la présidente du Women's Forum, **Clara Gaymard**, qui, bien qu'administratrice de Veolia depuis 2015, vient d'être nommée aux conseils de LVMH, Bouygues et Danone. Cette énarque passée par Bercy dirigeait General Electric France, un poste d'influence. «Les administrateurs privilient les profils de femmes numéro 1», résume **Virginie Calmels**, ex-patronne d'Endemol France, proche d'Alain Juppé et elle aussi habituée des boards (Free, Euro Disney, Technicolor).

Quand ils ne trouvent pas de patronnes, les conseils se rabattent généralement sur trois types de profils. Des championnes de la finance, telle **Monique Cohen**, associée du fonds Apax Partners, qui siège chez BNP Paribas, JCDecaux, Hermès et Safran. Des personnalités plus politiques, capable de faire le bon

ILLUSTRATION : LAURENT BLAICHEUR POUR CAPITAL



Les nouvelles administratrices sont plutôt des bosseuses. Elles vont casser le métier!

lobbying, comme **Bernadette Chirac** chez LVMH, ou **Brigitte Taittinger-Jouyet**, la femme du secrétaire général de l'Elysée, **Jean-Pierre Jouyet**, nommée à la Fnac. Ou bien, et c'est plus nouveau, des entrepreneuses du numérique : **Yzeulys Costes**, la fondatrice de 1000mercis, devenue administratrice de Kering, Vivendi et Seb, pourrait en témoigner.

Attention, ces femmes sont généralement très bosseuses. Si bien que l'administrateur à cigare – figure certes plus rare aujourd'hui – qui approuve les yeux fermés les résolutions présentées par son copain patron qui lui a fait l'honneur de le faire venir à sa table va devoir se réveiller. Chaque conseil est bien sûr différent. Chez un Lagardère, par exemple, on discute le bout de gras avec une certaine décontraction. Chez un Naouri, patron de Casino, on entend les mouches voler. Pas de

risque d'être bousculé par les nouvelles administratrices quand elles sont clairement choisies pour jouer les potiches. «Un président de comité de nomination m'a fait passer deux entretiens, pour finalement choisir l'épouse d'un de ses amis», relate ainsi une femme d'affaires éconduite. Cas marginal. Les blagues sexistes ne sont toutefois pas à exclure. «Aujourd'hui, Messieurs, c'est atelier couture !», a ainsi cru bon de s'exclamer le président d'une entreprise du bâtiment pour annoncer, à sa façon, l'arrivée d'une administratrice. Rire général des encravatés. «Les conseils sont des lieux assez machistes, concède Maurice de Kervénoaël. Pour réussir leur entrée, les femmes ne doivent être ni trop conquérantes, ni trop timides.»

A l'arrivée, les heureuses élues découvriront un job très bien payé si on le rapporte au temps passé à

éplucher les documents. Le fauteuil capitonné est en effet rémunéré entre 20 000 et 70 000 euros par an selon la taille de l'entreprise. Et les retombées professionnelles sont multiples. «Le plus difficile est d'obtenir le premier mandat, analyse une businesswoman franco-britannique qui vient justement d'être recrutée au board d'une belle société du SBF 120. Après, on est répertoriée dans des bases de données internationales qui permettent d'en avoir d'autres.» Son rêve ? Décrocher un mandat à Londres, ou en Belgique, là où les administratrices sont encore mieux payées. Et pourquoi pas en Italie ? A l'un de ses amis du patronat français qui lui demandait récemment s'il n'avait pas un petit fauteuil à lui donner dans l'un de ses nombreux conseils d'administration, un dirigeant de Generali fit cette réponse : «Mais, mon cher ami, il faudrait que tu portes une jupe !»

# LES PETITS SECRETS DE JEAN-MARC JANAILLAC

**P-DG d'Air France-KLM**

Son atterrissage en juillet, en pleine fronde des pilotes, ne sera pas évident à négocier. Mais cet énarque proche de Hollande, qui a redressé Transdev, n'est pas du genre à se dégonfler.

PAR FRANÇOIS MIGUET

PHOTOS: VINCENT ISORE/123 PRESS/MAXPPP, MAXPPP/PHOTOPQR/LE PARISIEN/PH. LAVELLE, GROUPE ENTITE

**Né le 26 avril 1953, à Saint-Sulpice-de-Roumagnac (Dordogne).**

**FORMATION:** licence en droit, HEC, ENA.

**CARRIÈRE:** sous-préfet (1980-1983), chef de cabinet du secrétaire d'Etat au Tourisme (1983-1984), représentant général des services français du Tourisme aux Etats-Unis et au Mexique (1984-1987), directeur de la Maison de la France (1987-1997), dirigeant d'AOM (1997-1999), P-DG de Maeva (2000-2002), directeur général, puis P-DG de RATP Développement (2004-2010), P-DG de Transdev (2012-2016), P-DG d'Air France-KLM.



# 6H30

Depuis une quinzaine d'années, c'est l'heure à laquelle sa coach sportive le réveille quatre fois par semaine dans son appartement du V<sup>e</sup> arrondissement parisien. Au menu, pour celui que ses proches appellent JMJ: gymnastique et étirements.

La recette pour bien décoller.

## DES DÉBUTS PLAN-PLAN

Ce technicien en convient, à ses débuts, il s'est un peu cherché. Dans les années 1980-1990, alors que ses amis énarques se battaient pour les postes de prestige, il a opté pour un secteur réputé moins prestigieux: le tourisme (Maison de la France, AOM, Maeva). «Il ne s'est vraiment révélé comme un grand dirigeant qu'à son arrivée à la RATP en 2004», explique un expert.

## PAS COMME JUNIAC

Les bretelles et la chevalière de son prédécesseur donnaient le ton. «Alexandre de Juniac était un brin arrogant et cassant avec le personnel», peste un syndicaliste d'Air France. Janaillac sera-t-il plus souple? «Certainement, rassure Pascal Personne, le P-DG de l'aéroport de Bordeaux, qui l'a connu à l'époque d'AOM. Il sait mettre de la distance, mais sans jamais être hautain ou show off.»



## SES WEEK-ENDS ROSIERS

Une fois par mois, c'est sa bouffée d'oxygène. «Il prend le Paris-Limoges et loue une voiture pour passer un week-end en famille», relate son frère cadet, Bruno Janaillac, horticulteur à Saint-Sulpice-de-Roumagnac (Dordogne). C'est dans la propriété où habitent toujours sa mère et son frère qu'est né le patron

d'Air France, il y a soixante-trois ans. «Pour oublier ses dossiers, il désherbe, taille les rosiers et passe la tondeuse», s'amuse sa mère, Emilienne. Et quand il ne jardine pas, ce littéraire dévore les livres. Son dernier coup de cœur ? «L'Infinie Comédie», de l'Américain David Foster Wallace. 1500 pages !



## + 150 000 euros

Chez Transdev, filiale de la Caisse des dépôts, son salaire était plafonné à 450 000 euros par an. En passant chez Air France, JMJ touchera un fixe plus confortable de 600 000 euros, avec la possibilité de quasiment doubler la mise s'il réalise ses objectifs.

## GONG !!!



Offert par le personnel de RATP Développement à son départ, en mémoire de ses périples en Asie, cet instrument coréen trônait dans son bureau chez Transdev. Un porte-bonheur qui va le suivre chez Air France-KLM.

## L'ENNEMI PEPY

«J'aurais bien aimé voir la tête de Guillaume Pepy quand Jean-Marc a été nommé chez Air France», s'étouffe de rire un proche de Janaillac. Car si le patron de la SNCF ne l'avait pas déclaré publiquement, il briguait bien le poste depuis des mois. Voilà qui ne devrait pas calmer leur rivalité. «Notre lobbying pour l'ouverture du rail à la concurrence n'était pas du goût de la SNCF», observe le directeur

de la communication de Transdev, Laurent Mazille. «Et ils sont restés très en froid depuis l'affaire de Boston», renchérit un expert du monde des transports. En 2014, Keolis, la filiale de la SNCF, a en effet chipé à Transdev son plus gros contrat, l'exploitation des trains de banlieue de Boston, en faisant de gros sacrifices. Rentable à l'époque, son exploitation a fait perdre 26 millions d'euros à Keolis en 2015.

## ENCORE UN HOLLANDAIS

Dans l'équipe de campagne de François Hollande, il était le monsieur transports. «Et il faisait déjà partie des petits clubs montés par François à HEC et à l'ENA», explique leur ami commun, André Martinez, le président du conseil d'administration d'Icade. Sur la photo de la fameuse promotion Voltaire de l'ENA, on reconnaît bien Ségolène Royal, François Hollande, Michel Sapin et Jean-Pierre Jouyet. Mais pas le discret Jean-Marc Janaillac, dont le visage est caché. Oups !



## ACTEURS

### LES PETITS SECRETS DE JEAN-MARC JANAILLAC P-DG d'Air France-KLM



## FUMIGÈNES

Le démantèlement de la SNCM est son fait d'armes chez Transdev.

A l'été 2014, les cégétistes marseillais ont chahuté l'assemblée générale de la compagnie avec des fumigènes, dénonçant la volonté de Jean-Marc Janaillac de placer l'entreprise en redressement judiciaire pour la sauver de la faillite. Le patron, alors contraint de sortir sous protection policière, n'a pas cédé. «Il était très calme dans les négociations, reconnaît le délégué syndical CFE-CGC Maurice Perrin. Son souci était d'obtenir les arbitrages en haut lieu et, une fois qu'il les avait obtenus, il déroulait son plan.» Fera-t-il de même à Air France ?

### LA FIERTÉ DE MAMAN



Cette photo en sous-préfet date de sa sortie de l'ENA. Elle est accrochée au mur du salon de la maison familiale en Dordogne.

## DÉDICACÉ PAR DENEUVE



Joli cadeau ! En 2006, Jean-Marc Janaillac a offert à Anne-Marie Idrac, qui quittait alors la présidence de la RATP, une affiche du film de François Truffaut «Le Dernier Métro» dédicacée par Catherine Deneuve. «Je n'ai jamais su comment il se l'était procurée, mais cela m'a touchée, elle est toujours chez moi», relate l'ancienne secrétaire d'Etat.

## ON M'A VOLÉ LA VEDETTE



# MON PÈRE LE MAIRE



Dans les années 1960, Jean-Marc Janaillac fut élève de la minuscule école primaire de Saint-Sulpice-de-Roumagnac, qui jouxte la mairie. «C'était toujours le premier de la classe, celui que l'instituteur donnait en exemple», se souvient son frère Bruno. Le père, Marcel, n'était pas bien loin. Cet agent

d'assurances, qui, ironie de l'histoire, avait travaillé un an à Air France à Paris dans sa jeunesse, a été le maire (sans étiquette, mais classé à droite) de ce bourg de 250 habitants pendant trente-deux ans. «Un homme droit, un infatigable bosseur», dit de lui le maire actuel, Philippe Dubourg. Tel père tel fils ?

## 0 sur 20

La note qui fit baisser son classement à l'ENA. Motif ? Ecriture illisible. Son assistante chez Transdev, seule capable de le déchiffrer, fut surnommée «Champollion».

## BIDASSE FINE GUEULE

Juste avant d'entrer à l'ENA, le conscrit Janaillac fut envoyé à Coëtquidan puis à Draguignan pour faire son service militaire avec ses futurs camarades de promo. «Pour améliorer notre quotidien, il apportait du foie gras confectionné par sa mère», se remémore Jérôme Bédier, directeur général délégué de Carrefour et compagnon de chambrière. Avec Michel Sapin et Jean-Pierre Jouyet, le secrétaire général de l'Elysée.

## INTELLO

A Ribérac, son prof d'anglais n'était autre que l'ex-patron du foot français, Jean-Pierre Escalettes. «Il nous faisait taper dans la balle, se souvient son ex-camarade de classe, Patrick François. Mais Jean-Marc préférait bouquiner.»

## MARC, PRÉSIDENT DU GROUPE, EST PRÉOCCUPÉ.

*Préoccupé, parce que les résultats des filiales ne sont pas ceux espérés. Parce que le prochain déménagement de l'entreprise dans de nouveaux locaux est un saut vers l'inconnu. Parce que la pression des nouvelles contraintes réglementaires est de plus en plus forte.*

*Pourtant, ce matin, lorsqu'il s'adresse à ses clients,*

**IL N'A JAMAIS ÉTÉ AUSSI CONVAINCANT.**



04/2016 - Édité par Crédit Agricole S.A. - agence en tant qu'établissement de crédit - Siège social : 12, place des États-Unis, 92127 Montrouge Cedex - Capital social : 7 917 960 077 € - Tél. 01 46 41 85 00 - N° RCS Nanterre 50 362 125

\* source Banque de France 12/2015

**Être le partenaire des dirigeants  
qui développent leur entreprise,  
c'est d'abord croire en eux.**

Le Crédit Agricole est le premier financeur\*  
des entreprises en France.

RENCONTREZ NOS CHARGÉS D'AFFAIRES EN RÉGION

**Toute une banque  
pour vous**

**CA**  
ENTREPRISES

# Mathieu et Mariève Bidard et Eric Gagnaire

## A Bayonne, leur braderie numérique fait le plein

Dans le Sud-Ouest, on appelle cela un vide-pousette, une braderie dédiée aux vêtements ou aux jouets pour enfants. Et c'est en participant à l'une d'elles à Bayonne que Mathieu et Mariève Bidard ont eu l'idée de lancer Patatam, sa version Internet. «Ce type de biens ne se prête pas à une vente sur Leboncoin.fr ou autres sites, la valeur unitaire est trop faible», expliquent les fondateurs.

Restait à trouver le modèle adapté à l'e-commerce. «On a imaginé un système où les familles n'ont presque rien à faire», indique le technicien de la bande, Eric Gagnaire, 37 ans (à droite sur la photo). Une fois inscrits en ligne, les vendeurs reçoivent par La Poste un sac prépayé dans lequel ils glissent les vêtements de leur bambin. Ensuite il leur suffit de déposer le colis dans une boutique affiliée à Mondial Relay. Patatam se charge de trier, de prendre en photo – un processus automatisé de leur invention. 50% des vêtements sont écartés et confiés à Emmaüs ou à la Croix-Rouge. Les autres, vendus à tout petit prix (1 euro le tee-shirt Okaïdi, 5 euros le blouson IKKS). «Nous avons déjà reçu 1,5 million de vêtements, cela nous permet d'établir une sorte d'argus», précise Eric Gagnaire, qui capte le plus gros de son trafic via Facebook.

Les petits ruisseaux font les grandes rivières. Après avoir ouvert en Espagne et au Benelux et avant le Royaume-Uni, Patatam prévoit de passer en 2016 de 2 à 4 millions d'euros de chiffre d'affaires. La start-up lancée mi-2013 boucle aussi une nouvelle levée de fonds de 750 000 euros, notamment auprès du fondateur de BlaBlaCar, Frédéric Mazzella. Quant aux 30 salariés, tous en CDI, ils étaient pour la plupart en quête d'insertion sociale. Un bel exemple d'économie «circulaire». **C**

Christophe David



## Cyril Rheims et Mathieu Collos

Leur jeu malin recycle les bouchons en plastique

C'est en regardant leurs filles jouer que ces deux architectes ont conçu Clip it en 2014. Ce jeu permet aux enfants d'inventer des formes en assemblant les bouchons en plastique grâce à des minipinces de leur invention. «Clip it développe la créativité et la motricité fine», explique Cyril Rheims. Pour preuve, les écoles s'en sont emparées malgré un prix élevé (6,90 euros les 50 clips) dû à la fabrication française. Bilan en un an, plus de 1 million de clips écoulés et 1 million de bouchons recyclés. L'entreprise lèvera bientôt des fonds pour exporter le concept.

## Arnaud Lecherf et Mélanie Renaudin

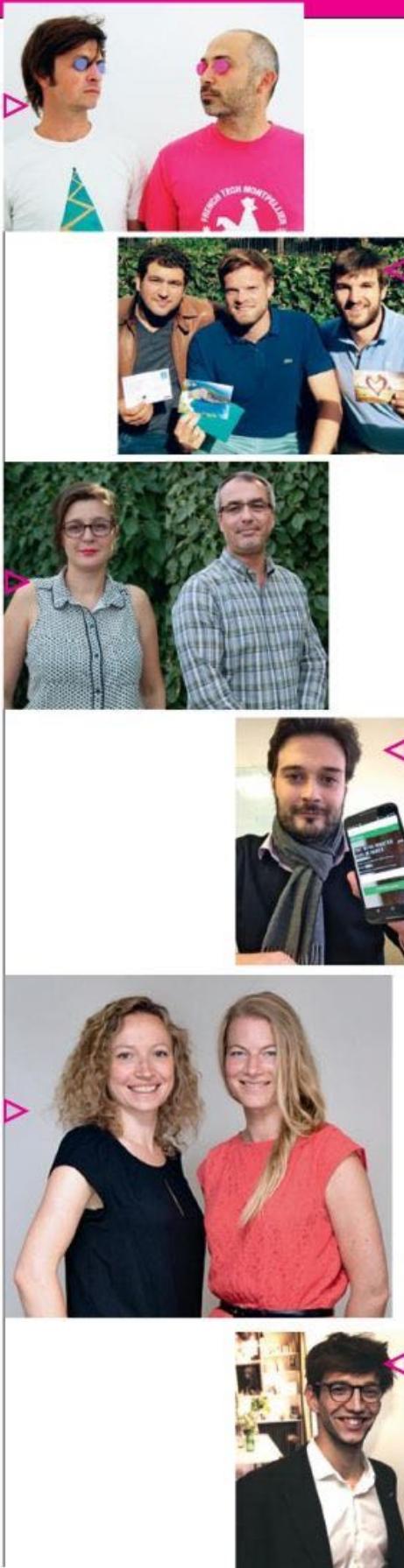
Ils trouvent des chambres d'hôtel à 50% de réduction

ACHETER une carte pour obtenir des réductions sur de futurs achats? «SNCF l'a fait pour le train, nous l'appliquons aux hôtels», résume le cofondateur d'Happy-break, Arnaud Lecherf. Lui et son associée, Mélanie Renaudin, anciens de Smartbox, commercialisent une carte à 79,90 euros, qui permet de bénéficier de 50% de réduction chez de nombreux partenaires pendant un an. 150 hôtels jouent déjà le jeu. «Nous les aidons à remplir en période creuse», précise le cofondateur. La PME lyonnaise, lancée en 2015, a déjà écoulé 900 cartes sur Internet et espère concurrencer les box vendues à la Fnac ou autres distributeurs...

## Charlotte Allibert et Laure Prételat

Elles éditent votre roman en quelques clics

LES écrivains en herbe ne manquent pas. Les sites pour s'autopublier en ligne non plus. Sur ce marché encombré, ces deux éditrices innovent avec Librinova. Leur originalité: si l'auteur dépasse les 1000 exemplaires vendus (il fixe son prix, souvent rikiki), il peut ensuite être édité sur papier. «Nous avons déjà fait signer 6 contrats», se réjouit Charlotte, qui vise 500 000 euros de chiffre d'affaires après 18 mois d'activité. Autre atout, Librinova propose des services de correction, élaboration de couverture, envoi à des blogs. Le coût moyen grimpe à 350 euros (dont 50 pour le seul dépôt du manuscrit). Mais l'auteur touche 100% des revenus nets de son bouquin diffusé sur 90 sites libraires.



## Vincent Porquet

Il a inventé la carte postale du XXI<sup>e</sup> siècle

CES trois Normands de 29 ans donnent un coup de jeune à la carte postale. Après avoir téléchargé leur appli Fizzer, il suffit de choisir une photo (vous devant le Taj Mahal?), de rédiger un texte, et ils s'occupent du reste: imprimer la carte, la glisser dans une enveloppe et la poster... depuis la France. Les philatélistes feront peut-être la tête. Mais 100 000 utilisateurs ont déjà craqué pour ce service malin qui permet d'adresser un message de partout pour 1,99 euro (prix de l'envoi pour un pack de dix). «Beaucoup l'utilisent aussi pour un remerciement, une invitation», précise Vincent Porquet (au centre), installé à Aubervilliers (93) avec ses associés, Thibault Hagler et Baptiste Hamain.

## Erwann Le Page

Il fait les courses chez l'épicier à notre place

NOUS consacrons 2 heures 40 par semaine à nos courses alimentaires», assure Erwann Le Page. Deleasy, la start-up que cet ancien lobbyiste a créée avec deux amis de MBA à l'Essec Mannheim, se propose de les faire pour nous et de nous les livrer. Dans l'heure (pour 20 produits) ou les trois heures (50 produits). 12 000 références sont proposées en ligne. Ensuite, des «shoppers» vont les acheter, chez Monoprix, Bio c' Bon, bientôt Franprix et A2Pas... ou chez de petits commerçants de Paris et Neuilly-sur-Seine (villes de démarrage). Deleasy, qui prend une commission (compter 5 euros pour 50 de course), a séduit 1600 clients en quatre mois.

## Matthieu Bourgeaux

Ses pieds de table en kit font un malheur

LE Bon Marché les utilise pour ses présentoirs. Les décorateurs les adorent. Et 400 particuliers en ont acheté lors d'une campagne de financement participatif début 2015. Il s'agit des pieds de table Tiptoe de Matthieu Bourgeaux, 26 ans, fils d'artisan métallier de Haute-Savoie. Ce diplômé de l'EM Lyon a conçu des pieds modulables en métal (200 euros les quatre), à fixer sur un plateau. «On a fait une centaine de prototypes avant d'arriver au bon design», explique-t-il. Résultat: ils supportent 1 tonne de charge et se fixent aussi bien sur un plateau en marbre qu'en bois. Grâce au buzz, Tiptoe vise les 10 000 ventes en 2016, et prévoit pour la rentrée d'autres produits de bureau.

DRIVE-TO-STORE

# LA STRATÉGIE PAYANTE DE L'OMNICANAL

**CÉCILE POUJADE**  
Directrice-conseil  
de l'agence Saguez



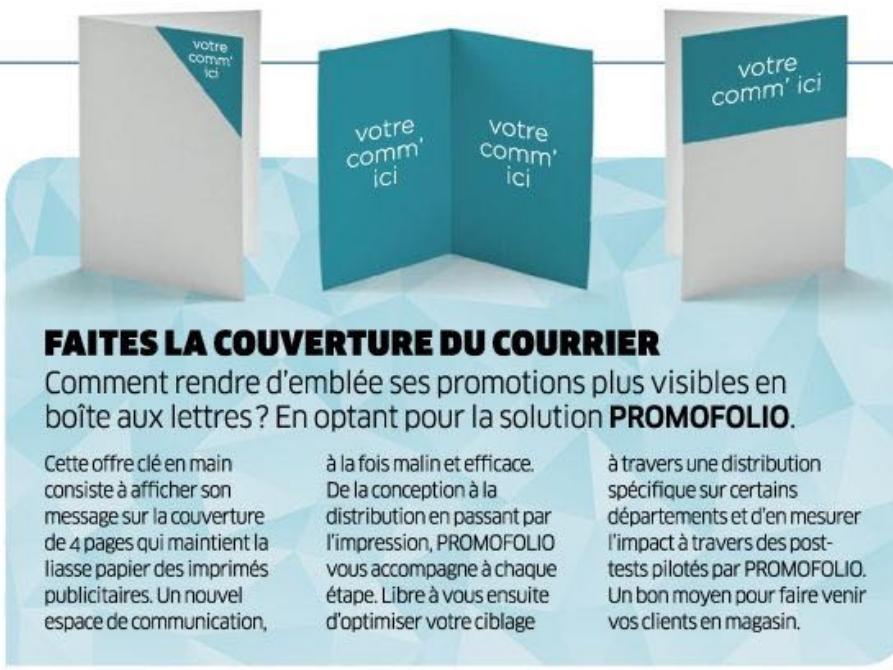
Du digital au physique, tous les leviers de communication se combinent pour attirer les clients vers les points de vente. À condition de respecter le consommateur et de savoir le sensibiliser via le bon canal, au bon endroit, au bon moment.

As de doute, l'e-commerce est une formidable opportunité pour générer des ventes hors ligne. Selon une étude Oney 2016 (filiale d'Auchan), « *le point de vente physique est plus que jamais complémentaire et indissociable du numérique. Les nouvelles technologies sont devenues centrales dans le parcours d'achat.* » En amont, c'est le Web, le mobile et les solutions de géolocalisation. Et une fois dans le magasin, place aux étiquettes interactives, aux tablettes connectées et même aux casques de réalité augmentée. Autant d'outils censés apporter plus de confort et de satisfaction au client. Pourtant, le digital seul ne suffit pas pour attirer le consommateur vers les points de vente. « *Le commerce est un lieu d'innovations, mais la surenchère sur les nouvelles technologies n'est plus de mise* », constate Cécile Poujade, directrice-conseil associée à l'agence

Saguez & Partners. *On revient aujourd'hui à un certain bon sens. On cherche à mieux discerner la façon dont les consommateurs utilisent chaque canal de communication et la manière dont ils les combinent.* » Ainsi, plus de la moitié des Français (56 %) restent attachés au catalogue papier pour préparer leurs achats, selon l'étude Oney. « *Face aux nouvelles sources d'inspiration numériques, les catalogues et autres magazines spécialisés continuent à occuper une place prépondérante et deviennent des supports complémentaires pour renforcer le désir d'achat et favoriser le web-to-store* », précise-t-on à la direction marketing du groupe Oney. Or, les canaux (site web, mobile, courrier, point de vente) diffèrent selon les lieux et les moments. « *Tous les médias sont importants, car le consommateur veut pouvoir utiliser l'outil qu'il veut, quand il veut et où il veut* », rappelle Adèle Albano,



En partenariat avec **LA POSTE**  
SOLUTIONS BUSINESS



## FAITES LA COUVERTURE DU COURRIER

Comment rendre d'emblée ses promotions plus visibles en boîte aux lettres ? En optant pour la solution **PROMOFOLIO**.

Cette offre clé en main consiste à afficher son message sur la couverture de 4 pages qui maintient la liasse papier des imprimés publicitaires. Un nouvel espace de communication,

à la fois malin et efficace. De la conception à la distribution en passant par l'impression, PROMOFOLIO vous accompagne à chaque étape. Libre à vous ensuite d'optimiser votre ciblage

à travers une distribution spécifique sur certains départements et d'en mesurer l'impact à travers des post-tests pilotés par PROMOFOLIO. Un bon moyen pour faire venir vos clients en magasin.

## MIXER LES SOLUTIONS DRIVE-TO-STORE

«Les consommateurs utilisent tous les leviers pour s'informer avant d'acheter un produit. Dans ce contexte, l'imprimé publicitaire reste un média très efficace. De même, le catalogue papier connaît un net regain d'intérêt. Surtout quand il est utilisé en complément des autres canaux, comme le smartphone ou l'échantillonnage. Chez MEDIAPOST, filiale du Groupe La Poste, nous proposons aux annonceurs des solutions de communication publicitaire de proximité pour inciter le consommateur à se déplacer jusqu'au point de vente. Nous avons ainsi développé une plateforme web (Rosetta) destinée aux annonceurs locaux, afin qu'ils puissent piloter facilement des opérations de géomarketing pour toucher leurs clients. Quant à notre application Quoty, elle regroupe toutes les fonctionnalités liées au parcours d'achat. Elle agrège catalogues, coupons et promotions, et permet d'interagir en continu avec les consommateurs. Outre le lancement d'une fonction de géolocalisation en appui de l'imprimé publicitaire, nous développons l'échantillonnage en boîte aux lettres et, demain, nous le ferons sur les zones de passage des clients.»

**89%**  
DES FRANÇAIS  
SE DÉPLACENT EN  
MAGASIN SUITE À  
LA RÉCEPTION D'UN  
IMPRIMÉ PUBLICITAIRE.

directrice générale de MEDIAPOST. C'est ce que l'on appelle le modèle omnicanal. En parallèle, les stratégies *retail* s'affinent de plus en plus. Côté marques, on ne considère plus seulement une chaîne de magasins dans sa globalité, mais on s'intéresse aux spécificités de trafic vers chaque point de vente. Auchan Drive teste sur son site internet des solutions permettant de transcrire en ligne des animations commerciales existant dans les magasins physiques. L'enseigne peut ainsi contextualiser les achats et mettre en avant des offres personnalisées par zones géographiques et même selon la météo locale. Mais ce n'est pas tout. Il faut aussi pouvoir recueillir les données comportementales des acheteurs et analyser à bon escient leur retour d'expérience. «Pour un distributeur, par exemple, la data client doit passer par les visites en magasin, insiste Cécile Poujade. Il est indispensable d'écouter les consommateurs sur place et d'observer leur parcours.» De la même manière, le client doit pouvoir se sentir en contact régulier avec la marque, échantillonnage et offres promotionnelles imprimées à l'appui. «Certaines personnes

ont plaisir à recevoir des offres à domicile dans leur boîte aux lettres, constate Cécile Poujade. Les gens ont besoin de concret et de relation humaine pour acheter un produit.» On considère qu'un quart des capsules commandées chez Nespresso le sont encore aujourd'hui par téléphone. «Dans ce contexte où les conseils et le besoin d'accompagnement persistent, il faut aller écouter

les clients sur leurs lieux de vie», estime Adèle Albano. Les nouveaux espaces urbains s'y prêtent bien et on voit aujourd'hui se dessiner des zones de flux qui collent parfaitement aux nouvelles manières de faire du commerce en mobilité. Dans la région

nantaise, Leclerc a construit un magasin de 1 000 mètres carrés adossé à son Drive où il ne propose que des produits frais. Le pragmatisme au service du *drive-to-store*. De la même manière, la chaîne de magasins Muji a ouvert dans le nouveau centre commercial de la gare Saint-Lazare à Paris sa boutique To Go, entièrement dédiée à l'univers du voyage. Ou comment combiner parcours d'achat et parcours de vie. ●



**ADÈLE ALBANO**  
Directrice générale  
de MEDIAPOST

Pour en savoir plus  
sur les solutions  
de La Poste:

**3634** Service 0,30 € / min  
\* prix appel

# ETAM PETITES CULOTTES GROSSE MARGE

Le leader français de la lingerie veut rentrer dans le club fermé des marques globales comme Zara ou H & M. Il a de bons atouts.

**S**ur l'estrade, Pierre Milchior retient une petite larme. Ce mardi 17 mai, au Centre Pompidou, 1 200 directrices de magasin surexcitées ont concocté une chanson surprise au président d'Etam pour fêter les 100 ans du groupe. «Si on parle de glam ou d'Ebitda, on pense à PM...», fredonnent-elles sur un air de Véronique Sanson. A 82 ans, «PM» ne semble pas près de décrocher. Il vient encore au bureau chaque matin, assure la vidéoconférence du mardi avec la Chine, visite les magasins iPhone en main pour flasher les codes-barres, le tout après sa séance de gym! «Mais je ne gère plus l'affaire au quotidien», se défendait-il trois jours plus tôt dans son vaste bureau, où trône le buste de sa femme sculpté par une imprimante 3D. Le cadeau d'un ami.

**C'EST À SON FILS**, Laurent, 41 ans, qu'il revient d'écrire désormais la suite de l'histoire. Ce marathonien au débit de mitraillette fait ses classes depuis quinze ans dans l'entreprise. Son idée pour les 100 prochaines années ? Elever Etam au rang de référence mondiale de la lingerie à la française, à la fois accessible, sexy et sans chichis ; la faire entrer dans le petit cercle des marques globales, à côté d'un Zara ou d'un H & M. «Ce →

PHOTO: PASCALITO POUR CAPITAL



## CE QUE GAGNE ETAM SUR UN ENSEMBLE TYPE

**28,11 euros**

Prix de vente HT (35 € TTC)

DONT

**9,85 euros**

**de coût de production** 70% est sous-traité en Asie, 30% autour de l'Europe. Mais le contrôle qualité est poussé.

+

**10,13 euros**

**de coût de distribution** Logistique, loyers et salaires des vendeuses forment la plus grosse charge.

+

**1,68 euro**

**de dépenses marketing** La marque fait peu de publicité, misant sur la visibilité de ses 945 vitrines en Europe.

+

**2,23 euros**

**de charges diverses** Il s'agit ici simplement des frais de siège, appelés «back-office» dans le jargon.

+

**4,22 euros**

### DE MARGE

L'excédent d'exploitation (Ebitda) atteint, selon nos informations, 15%. Une estimation basse.

Les nouvelles cabines d'essayage, ici avenue des Ternes, à Paris, sont toutes sur le même modèle.



## IL FAUT 25 PIÈCES EN TISSU, PLASTIQUE ET MÉTAL POUR RÉALISER UN SOUTIEN-GORGE

Il y a aussi des boîtes familiales, mais nous serions les premiers Français à faire partie du club», avance-t-il. Sur le créneau de la lingerie, le principal acteur, Victoria's Secret, reste en effet très américain. Et c'est d'autant plus alléchant que la petite culotte, ça paie. Les Milchior ne communiquent pas ces chiffres. Mais, selon nos informations, Etam Lingerie dégage une marge (Ebitda) supérieure à 15%, proche même de 20% selon de bons connaisseurs. C'est la vache à lait du groupe, qui perd de l'argent dans le prêt-à-porter, tandis que sa marque 1.2.3, à destination des plus de 40 ans, est juste à l'équilibre. D'ailleurs, si le chiffre d'affaires (1,3 milliard d'euros en 2015) est stable, la partie lingerie, elle, a crû de plus de 15% depuis quatre ans.

**CONVERTIR TOUTES LES FEMMES** du monde aux parures Etam : cette perspective réjouit Pierre Milchior à l'heure de passer la main. Le patriarche a pris les commandes de l'entreprise en 1961, à 24 ans, suite au décès prématuré de son père, Martin. A l'époque, Etam n'avait qu'une trentaine de magasins. Très vite, ce visionnaire a eu l'idée de transformer la vieille corseterie un brin austère en enseigne de mode plus sexy : présentation en libre-service, dentelles de couleurs, etc. De même a-t-il été un des premiers à délocaliser la production en Asie, puis à ouvrir des boutiques en Chine, dès les années 1990. Hormis ses déboires en Angleterre ou la fermeture d'un gigantesque et coûteux magasin rue de Rivoli, à Paris, la maison n'a pas connu beaucoup d'accrocs.

PHOTOS : S. - BRUNO DELAMAIN / SIPA

## SOUVENT UN COUP D'AVANCE



L'atout majeur d'Etam ? Un savoir-faire reconnu de corsetier. Bien sûr, 70% de sa lingerie est fabriquée en Asie, et, pour les réassorts rapides, en Turquie ou au Maghreb. Mais c'est au siège de Clichy que tout se décide et se dessine, avec les 60 stylistes et modélistes. «Il faut 25 pièces en tissu, plastique et métal pour réaliser un soutien-gorge», explique Marie Schott, la directrice générale d'Etam, en étalant devant nous quelques-uns des 2000 modèles proposés chaque année. Pour chacun, un dossier technique est envoyé au sous-traitant chinois, qui renvoie un échantillon en 90B, taille de référence. Commence alors le «fitting» ou essayage du modèle avec 5 ou 6 allers-retours par avion pour les retouches. Avant le bon pour accord, baptisé «OK look», puis la duplication en 5 bonnets, du A au H, 8 tours de dos, soit plus de 30 tailles différentes !

Pour compliquer l'affaire, la dentelle, réalisée par cinq dentellières français et chinois, change au gré des modes, passant l'an dernier du fleuri au géométrique. Et de vraies innovations, comme le Pure Sensation avec ses coussins à mémoire de forme en 2013, ou un soutien-gorge à armatures souples siliconées promis pour 2017, demandent un développement bien plus long. Le tout pour un prix très ajusté. «Etam a la meilleure note de la lingerie grâce à son rapport qualité-prix», confirme Julia Amsellem, consultante du cabinet OC & C. Encore faut-il présenter ces frivolités dans de beaux magasins. Vieux principe des boîtes familiales, chez les Milchior, on met l'argent là où cela se voit. En boutique, donc, le

**1961**  
Pierre Milchior devient patron à 24 ans. Sa première audace : rendre la lingerie accessible en libre-service, présentée sur des cintres.



Pierre Milchior, après plus de cinquante ans de direction, a passé les commandes à son fils, Laurent.

## PART DE MARCHÉ EN FRANCE

# 16%

Le groupe est le premier vendeur de lingerie de l'Hexagone avec ses marques Etam (11% de part de marché) et Undiz (5%).

## VOLUMES 80 MILLIONS/AN

Etam écoute 60 millions de pièces de lingerie et de prêt-à-porter en Europe et 20 millions en Chine.

décor est léché avec de grandes hauteurs sous plafond, un éclairage en LED dirigés, du parquet en chêne massif et même du marbre à l'entrée. «Il faut au moins ça pour résister aux 58 000 entrées de clients par mois à la Défense», explique Marie Schott. La priorité désormais est de théâtraliser davantage la lingerie avec des surfaces de 300 mètres carrés (110 en

**1969**  
Etam s'installe à Parly 2 et devient un pionnier des centres commerciaux. Bonne intuition. Il y réalise aujourd'hui la moitié de ses ventes.



**ANNÉES 1970**  
Devançant ses concurrents, Etam délocalise sa production en Chine et en Turquie, fermant progressivement ses usines dans le Nord.



moyenne) dans toutes les grandes villes de France et d'Europe pour en faire des lieux de destination shopping. A côté des push-up ou tangas, le groupe a donc élargi son offre depuis deux ans avec des produits de beauté, du chaussant, des vêtements de sport. Même le prêt-à-porter sera désormais traité comme une gamme complémentaire, servant à mettre en valeur la lingerie par des collections plus mode. Le tout doit faire décoller le panier moyen, 50 euros aujourd'hui.

Etam accomplit aussi sa révolution digitale. Dans chacun des magasins, des iPad permettent de commander une taille manquante. L'encaissement mobile est en test. «Etam a un coup d'avance sur cette expérience dite phygitale», observe Yves Marin, chez Kurt Salmon. La petite marque cousine Undiz, conçue en 2007 pour occuper le créneau low-cost, va même un cran plus loin avec ses Undiz Machine. Dans ces espaces de 50 mètres carrés (2 sont en test, 15 ouvriront dans les deux ans), la cliente commande son slip sur un écran tactile et le voit arriver des sous-sols dans une capsule via des tubes en plastique sous pression. Ludique, cette drôle de tuyauterie fait grimper le panier moyen de 30 à 45 euros. «Chanel, Auchan, Total, Nike... Tout le monde est venu voir», s'amuse Sébastien Bismuth, le directeur général d'Undiz. Au-delà de cette innovation, la marque de lingerie décomplexée destinée aux jeunes a pris le pli de la fast fashion.

Une nouvelle collection tous les quinze jours est placée sur un mur en vingt minutes par des vendeuses transformées en manutentionnaires. Si le thème léopard ne se vend pas, il dégagé en moins d'un mois. «Ça tournait si vite qu'on brûlait les

invendus», se rappelle un ancien. Résultat: 12 000 euros de revenu annuel par mètre carré. Et sans pub!

**POUR PARAÎTRE PLUS MODE**, Etam a sorti à l'inverse l'artillerie. Son coup de com gagnant a des yeux bleus et un visage de petite fille : Natalia Vodianova. Dénichée en 2008 alors qu'elle n'était qu'une star en devenir, elle magnifie chaque année les collections, pour un joli cachet: 1,2 million d'euros par an au début, selon nos informations, sans doute le double depuis. Car la belle est ensuite devenue l'égérie de Guerlain et pose dans les magazines people aux bras d'Antoine Arnault, le fils du propriétaire de LVMH. «Parfait pour donner une image haut de gamme à Etam», souligne Julia Amsellem. Et ce n'est pas tout, Etam lui a aussi demandé de défilé dans de grands shows de mode inspirés de ceux de Victoria's Secret. Mélant tops internationales et chanteurs stars (Puff Daddy, Snoop Dogg...), ces Etam Live Show coûtent plus de 5 millions d'euros chacun. Le prix d'un gigantesque buzz international. Le dernier a été suivi en direct par 1,5 million d'internautes. Mais toutes les bonnes choses ont une fin. Natalia Vodianova, enceinte de son cinquième enfant, a raccroché son soutien-gorge depuis février. Elle sera remplacée par un pool de Françaises, dont Constance Jablonski, censées incarner le nouveau slogan «The French Way to be Sexy». Comprendre:

«Etam est la marque préférée des Françaises», décrypté Marie Schott. La griffe met désormais toutes ses ambitions dans l'international. Sa priorité est de redresser la



**2008**  
Natalia Vodianova devient seule égérie de la marque, qui organise un grandiose défilé de lingerie pour la Fashion Week.

Chine, où elle réalise un tiers de son chiffre d'affaires; uniquement avec du prêt-à-porter, car les Chinoises mettent pour l'instant peu d'argent dans les dessous. Ça peut paraître incroyable, mais Etam, qui est distribuée là-bas dans 3 000 points de vente, est tellement connue qu'elle y est perçue comme chinoise. Un peu démodée, la marque finissait par perdre des ventes (-2% en 2015) et des marges. Ni une ni deux, Laurent Milchior a repris la filiale directement sous son contrôle depuis deux ans et fait la navette une semaine par mois avec l'empire du Milieu. Son grand chambardement a commencé il y a un an: vingt nouveaux stylistes à Shanghai, des produits plus français et haut de gamme, un coup de com par mois sur les réseaux sociaux, des vendeuses sommées de dire «bonjour» en français... Surtout, le groupe ose enfin proposer de la lingerie aux Chinoises.

Pas moins de 100 boutiques dédiées doivent ouvrir d'ici quatre ans après un test réussi à Shanghai. «Les ventes devraient repartir cette année», promet le patron. Elles devraient aussi décoller dans le reste du monde, où le groupe, déjà présent dans 51 pays, compte ouvrir 170 boutiques Etam et Undiz d'ici 2017. «Nous voulons nous implanter dans un nouveau grand pays, pourquoi pas les Etats-Unis», pense tout haut Laurent Milchior. Dans son entrepôt de Compans, à côté de Roissy, Christophe Lecrest, le directeur logistique, se prépare à l'accélération des cadences. «Nous ne nous comparons plus à Promod ou à Camaïeu, mais aux internationaux de la fast fashion», explique-t-il. Avec le patron, ils viennent de visiter le nouveau centre logistique de Mango, près de Barcelone, le plus avancé au monde selon tous les experts. Peut-être pas pour longtemps. ☺



## LES QUATRE PILIERS DU GROUPE

### Etam

La marque phare, qui pèse près de 400 millions d'euros de ventes, réalise la quasi-totalité des bénéfices du groupe.

### Etam Lingerie

Le prêt-à-porter souffre face à la concurrence frontale des spécialistes de la mode, H & M, Zara ou encore Promod.

### undiz

La deuxième marque de lingerie destinée aux jeunes croît de 20%, pour atteindre 180 millions d'euros en 2015.

### 1.2.3

Cette griffe pour les femmes mûres (160 millions d'euros de chiffre d'affaires) est en pleine relance et vient de sortir du rouge!

## ANNÉES 1990

La marque propose des ensembles colorés et fantaisie. «A cette époque, il n'y avait encore aucune couleur», rappelle Pierre Milchior.

## 2015

Dans les boutiques Undiz Machine, les produits sont envoyés du sous-sol via des tuyaux à air comprimé. Avant-gardiste!

# POURQUOI LA CAMÉRA GOPRO NE DÉCOIFFE PLUS

Tout réussissait à la firme californienne inventeur de l'«action cam», cette minicaméra qui sert à filmer ses exploits sportifs. Mais, faute d'avoir su se renouveler, elle connaît aujourd'hui un sérieux trou d'air. Et ça pourrait durer.

**D**ifficile de décoller les yeux de cette vidéo déjà vue 2,6 millions de fois sur YouTube. On y suit le saut en chute libre de Tom, un habitué de cette discipline de casse-cou. Il se laisse tomber pendant quarante secondes avant d'ouvrir son parachute directionnel. Il lui reste encore à descendre pendant une minute trente, la partie la plus tranquille du voyage, surtout qu'il doit se poser dans une zone désertique. Et puis patatras ! Le malheureux réalise trop tard qu'il va se planter dans un pick-up garé là, le seul obstacle à des kilomètres à la ronde. D'après le commentaire qu'il a laissé en ligne, sa colonne vertébrale a été touchée par l'impact et il a perdu l'usage de son bras gauche.

**TRAGI-COMIQUE**, cet exploit qui se termine mal rappelle un peu ce qui arrive à GoPro. Après avoir connu une ascension éclair - un chiffre d'affaires qui a bondi de 210 millions à 1,5 milliard d'euros ces cinq dernières années - la marque américaine de minicaméras a entamé une inquiétante chute libre. Les deux derniers trimestres ont été catastrophiques, avec des pertes cumulées de 125 millions d'euros. Selon les prévisions de Thomson Reuters, les ventes pourraient encore chuter de 20% cette année, les pertes atteindre 173 millions en 2016, avec un retour dans le vert au mieux en 2018. Même dépressurisation en Bourse, où l'entreprise, introduite sur les marchés au printemps 2014, a perdu 80% de sa valeur. Presque aussi vertigineux

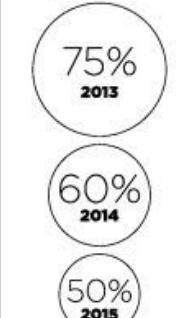


**Ses pertes**  
ont explosé  
en six mois



Résultats nets, sur les deux derniers trimestres publiés.

**Son quasi-monopole**  
disparaît



Estimation de ses parts du marché mondial des action cams.

que l'extraordinaire plongeon de 39 000 mètres de l'Autrichien Felix Baumgartner, en 2012, immortalisé sous tous les angles grâce à une batterie de GoPro...

A croire que Nick Woodman, l'emblématique fondateur de l'entreprise, a perdu la vista ! Aujourd'hui âgé de 40 ans, ce surfer émérite, fou du volant et de ski hors piste - son côté trompe-la-mort lui vaut d'être surnommé «the mad billionaire» (le milliardaire fou) - est devenu une star de la Silicon Valley en empruntant des chemins de traverse. Rêvant de se filmer alors qu'il chevauchait les vagues du Pacifique, il a imaginé au début des années 2000 un produit entièrement nouveau : l'«action cam». Il s'agit d'une caméra miniature résistant aux chocs, que l'on peut accrocher, à l'aide d'une sangle ou d'une fixation, au bras, sur le torse, sur un casque ou encore sur un VTT. Ses prototypes ont d'abord emballé ses potes surfeurs, et il a commercialisé ses premières caméras à partir de 2005. Le petit engin s'est ensuite fait rapidement un nom auprès des amateurs de sports extrêmes, ravis de pouvoir diffuser le film de leurs acrobaties délirantes sur les réseaux sociaux. Un véritable festival de félés qui nagent avec les requins, se jettent du haut des falaises et survolent des canyons en deux-roues ! Les chaînes dédiées sur YouTube et leurs vidéos siglées «Be a hero» qui donnent le frisson (et parfois des haut-le-cœur) sont parmi les plus regardées et dépassent 1,3 milliard de «vus». «L'engouement pour GoPro et ses images d'un nouveau genre tient du

phénomène de société, résume Angela Diaz, analyste chez GfK. Peu de marques ont eu un tel impact.» Oui, mais alors qu'est-ce qui coince ? Première explication, la marque s'est livrée à une course à la technologie qui se révèle un peu vaine. Elle propose ainsi la nouvelle norme Ultra HD (la 4K) ou la captation en 60 images par seconde. «Le nec plus ultra ! Mais c'est trop pour la majorité des consommateurs, constate Alexandre Billault, rédacteur en chef de CNET, site spécialisé dans le high-tech. Le grand public veut juste du léger et du solide.» GoPro l'a appris à ses dépens l'été dernier après avoir lancé l'ultra-compacte Hero4 Session à ses tarifs premium habituels (554 euros l'unité). Résultat, un crash qui explique en partie les pertes récentes. La bécane en question est aujourd'hui disponible à... 189 euros.

**LA PRESSION SUR LES PRIX** et les parts de marché (tombées de 75 à 50% en deux ans) va continuer, car les concurrents se bousculent, des grands noms (Sony, Polaroid, Canon...) comme des nouveaux venus (Garmin, iON, PNJ...). Le chinois Xiaomi, déjà connu pour ses mobiles inspirés de l'iPhone, a frappé un grand coup en lançant la Yi Action Camera, à 90 euros. Bien accueillie par la critique, elle ressemble à une version low-cost de la GoPro, dont elle partage certaines pièces (la puce Ambarella A7LS, le capteur de 16 mégapixels Sony...). «La demande globale va se maintenir à 5 millions d'unités par an, mais les action cams sont devenues de simples commo-



PHOTOS: DIGITAL VISION/GETTY IMAGES, SHUTTERSTOCK, DR

**ELLE EST 50%  
PLUS CHÈRE QUE  
SES CONCURRENTS**

**ELLE A PERDU  
SON AVANCE  
TECHNOLOGIQUE**

**DRONES, CAMÉRA 360°,  
ELLE N'A PAS TROUVÉ DE  
NOUVEAU PRODUIT MIRACLE**

dités», résume Arun Gill, du cabinet d'études Futuresource.

L'autre erreur de GoPro, c'est de s'être trop longtemps cantonnée au hardware, au matériel. La marque a bien sûr utilisé Internet intelligemment grâce à ses millions de fans qui lui font toujours une énorme pub gratuite. Mais cela ne suffit plus. Pour avoir une chance de conserver et d'augmenter sa clientèle, l'entreprise de San Mateo doit d'urgence bâtir un véritable écosystème autour de l'image, un peu comme celui qu'Apple a réussi autour de l'iPhone avec l'iTunes Store et ses applications. «L'idée, c'est de créer une expérience consommateur avec une ergonomie imbattable, reprend Alexandre Billaud, de CNET. Car aujourd'hui, c'est encore un

peu galère d'éditer ses vidéos pour le commun des mortels.» La priorité est de rendre la confection des vidéos beaucoup plus commode. Pour ce faire, Nick Woodman a décidé, début 2016, d'investir plus de 90 millions d'euros dans deux start-up : la texane Vemory, qui a conçu Splice, un outil de montage simple à utiliser, et la française Stupeflix, qui a créé Replay, un logiciel d'édition automatique des clips et des photos. Une application pour mobile capable de transférer et de gérer les images sera également bientôt proposée.

Ultime faiblesse à corriger d'urgence : GoPro reste une marque monoproduit. Là aussi, Woodman se fait fort de passer à la contre-offensive. Il a déjà présenté une

caméra à 360° capable de créer des images dites de «réalité virtuelle». Cet engin, appelé Omni, est une sorte de cube composé de six caméras GoPro Hero4 Black, dont les captations sphériques sont synchronisées par le logiciel Autopano, conçu par Kolor, une autre start-up française, que le californien a rachetée au printemps 2015. Vu le prix de l'appareil – aux alentours de 4 500 euros – il sera réservé aux professionnels de la télévision. Le grand public, lui, pourrait être plus attiré par le drone, appelé Karma, qu'on annonce comme l'un des produits stars des prochaines fêtes de fin d'année. Difficile de savoir si cela suffira à relancer GoPro, mais la marque semble au moins déterminée à s'en sortir... par le haut. ☺

LE FONDATEUR  
ÉTAIT UN  
VISIONNAIRE

Joseph Opinel a pris soin dès 1909 de déposer son logo inspiré des armoiries de Saint-Jean-de-Maurienne.

#### LA GAMME S'ÉTOFFE SANS CESSE



Jardinage, outdoor, cuisine... la gamme comporte 300 références et se renouvelle chaque année.

PHOTOS: RICHARD ALCOCK POUR CAPITAL / SP

# OPINEL L'HUMBLE SAVOYARD QUI DÉFIE L'AMÉRIQUE

L'entreprise familiale, basée à Chambéry, a fêté l'an dernier ses 125 ans. Son grand âge ne l'empêche pas de partir à la conquête de nouveaux marchés.

**L**es Américains avaient déjà James Bowie, cet aventurier tué à la bataille de Fort Alamo et qui a laissé son patronyme à un couteau de légende. Désormais, ils devront aussi mémoriser le nom de Joseph Opinel, fondateur du fameux surin. Depuis avril, la marque s'est installée à 7 000 kilomètres de son camp de base de Chambéry. Depuis Chicago, elle compte attaquer un marché yankee où elle était déjà présente, mais trop timidement selon ses dirigeants. «Là-bas, les consommateurs sont sensibles à notre histoire, au côté "fabrication française", le potentiel est énorme!», s'enflamme Françoise Detryat, la directrice du marketing.

**ÇA SE PASSE COMME ÇA** chez Opinel : la marque se débrouille toujours pour être là où on ne l'attend pas. Vous la croyiez franchouillard ? Elle se targue de réaliser 45% de ses ventes à l'export. Vous la pensiez scotchée au classique N° 8, l'indispensable des scouts ? Erreur. Depuis 2006, elle a lancé des diversifications tous azimuts : arts de la table, gastronomie, jardinage, outdoor, bricolage... Résultat, avec 4,5 millions de pièces produites, dont l'essentiel en Savoie, les ventes ont plus que doublé, pour atteindre 20 millions d'euros l'an dernier. Quant aux profits... top secret. Dans la famille Opinel, toujours actionnaire à 100%, la discrétion est une seconde nature. Et le président Maurice Opinel, 87 ans, comme son directeur général de fils,

Denis, 63 ans, ne dérogent pas à la règle. Pour cet article, ils se sont retranchés derrière leur équipe. On imagine leur aïeul Joseph tout aussi taiseux. Grandi à Albiez-le-Vieux, à 15 kilomètres de Saint-Jean-de-Maurienne, ce fils de taillandier-forgeron créa son activité de coutellerie en 1890. Sept ans plus tard, il proposait une gamme complète de couteaux, numérotés de 1 à 12 selon la longueur de la lame. Tout était déjà là : le manche en «fayard», nom savoyard du hêtre, la forme étudiée pour une bonne prise en main, la lame au profil bombé... Avec ses premiers succès (une médaille d'or à l'Exposition internationale de Turin en 1911), l'ingénieux Joseph décida d'accélérer en installant une nouvelle usine près de Chambéry. Malin, il sollicita les cheminots de ce grand centre ferroviaire pour jouer les camelots et promouvoir ses produits à travers le pays. Opinel était sur les rails. Le plus beau de l'histoire, c'est que 126 ans après sa création, l'entreprise reste l'un des fleurons de la coutellerie française et continue à prospérer. Sa recette ? D'abord, la compréhension précoce des vertus de la propriété industrielle. Chez Opinel, tout est protégé : le nom, le logo à la main couronnée qui orne les lames et même le «virobloc», la bague tournante de sécurité qui bloque la lame en position ouverte, inventée en 1955 par Marcel Opinel, l'un des fils de Joseph. Ces protections ont permis de résister à la concurrence des produits chinois et pakistanais qui, au cours des

trente dernières années, a décimé le secteur. Faute de tels pare-feu, les couteaux de Laguiole ont été copiés sans vergogne.

Ensuite, la famille Opinel a un talent inné pour l'innovation. «L'objectif est de proposer au moins une nouveauté forte chaque année», explique Luc Simon, le DG adjoint. Prenez le N° 8. Ce seul modèle est décliné en une quinzaine de versions, avec des manches en chêne, noyer, olivier, ébène, corne, bubinga (une essence africaine) ou charme. Certains sont destinés au jardin, avec des lames plus pointues, d'autres à l'outdoor, comme le spécial chapeignons assorti d'une brosse en soie de sanglier servant à nettoyer la cueillette. Cette année, Opinel lance Explore,



EN VIDÉO  
Dans l'usine  
Opinel de  
Chambéry

Scannez ce code avec  
une appli mobile telle  
que Mobiletag,  
Flashcode, etc.



## 20 millions d'euros

de ventes aujourd'hui, grâce à une diversification à marche forcée. Elles étaient de 7,5 millions d'euros en 2006.

## 45%

de chiffre d'affaires réalisé à l'export. Bien ancrée dans les pays latins, la marque se développe beaucoup dans le nord de l'Europe.

## 4,5 millions

de volume annuel de production. Seuls les petits couteaux de cuisine et de table sont assemblés hors de Chambéry, au Portugal.

## 43 grammes

pour le best-seller d'Opinel, le N°8. Un poids à peu près invariable. Son design exclusif lui vaut d'être exposé au MoMA de New York.



un couteau d'homme des bois qui devrait plaire aux Etats-Unis. Equipé d'une épaisse lame Sandvik, un acier d'origine suédoise, il inclut à son extrémité un sifflet, un allume-feu à gratter sur le dos de la lame et même un crochet pour éviscérer les poissons ! En interne, chacun y va de son idée. «Récemment, nous avions imaginé un couteau tournevis avec un embout à placer sur la pointe, mais l'acier était trop fragile», raconte Luc Simon. Dans une version plus aboutie, le N°9 bricolage comporte deux embouts (un plat, un cruciforme) à clipper sur un aimant.

**CES ESPIÈGLERIES** sont d'autant plus séduisantes qu'elles sont abordables : de 10 à 40 euros pour le cœur de gamme. Car côté production, les coûts sont bien tenus. A l'usine de Chambéry, les tonnes de copeaux de bois découpés lors du façonnage des manches servent à chauffer l'usine. A la clé, 200 000 litres de fuel économisés ! L'usinage est sans cesse optimisé : de nouvelles machines développées en interne assurent meulage et polissage, deux opérations autrefois séparées. Une autre avale des bandes d'acier avant de recracher 150 «viroblocs» à la minute. «C'est deux fois plus que sur les anciennes installations», crie Françoise Detro�at pour se faire entendre dans le vacarme.

La dernière force d'Opinel, c'est d'être passé d'un modèle d'agents non exclusifs qui vendaient aux grossistes à un système beaucoup plus pointu. Sept commerciaux travaillent désormais

les réseaux stratégiques : couteliers, spécialistes des arts de la table, grandes surfaces spécialisées (Truffaut, Mr. Bricolage), et pros du sport comme le Vieux Campeur.

Aux Etats-Unis, la même politique de distribution se met en place. REI (un équivalent de Decathlon), la chaîne d'outdoor LL Bean, celle d'articles de cuisine William-Sonoma ou les grands magasins haut de gamme Nordstrom distribueront toutes le savoyard. James Bowie, prends garde.



# TAILLEFINE PÈSE DE MOINS EN MOINS LOURD

Comment la plus célèbre des marques d'allégés, tout juste cinquantenaire, a-t-elle pu ainsi se laisser lentement déprimer? C'est un mystère. Voici quelques éclaircissements.

**SUPPRIMÉS  
MAIS PAS  
REEMPLACÉS**

**EAUX  
MINÉRALISÉES**  
Elles ont été interdites par la réglementation européenne.

**BISCUITS  
POUR FEMMES**  
Ils n'ont pas survécu à leur revente à l'américain Kraft.

**BISCUITS APÉRO  
ALLÉGÉS**  
Le concept un peu osé n'a jamais vraiment pris.

**H**é, vous savez quoi? Je l'ai testé et je crois bien que c'est le bon... C'est mon dernier coup de cœur.» La voix est mutine, les lèvres joliment ourlées de pourpre, et le visage de la mystérieuse jeune femme est filmé en gros plan à l'horizontal. C'est avec ce spot télé plein de sous-entendus sensuels qu'a été mis sur le marché le dernier Taillefine Plus. Ses caractéristiques: sa texture est à la fois superconsistante et réduite en calories, son goût très gourmand et, comme de bien entendu, pas la moindre trace de matière grasse. Mais il faut croire que l'offensive de charme n'a pas suffi. «Ça ne décolle pas vraiment», lâche un responsable des produits laitiers d'une grande enseigne. Il n'y a pas que ce lancement qui se révèle difficile. Taillefine est depuis un moment condamnée à une cure d'amaigrissement des plus radicales. D'après les données recueillies par Capital, ses ventes ont chuté de 35% ces deux dernières années pour descendre à 88 millions d'euros. Certes, l'ensemble du segment de l'allégé est à la peine, mais il régresse quand même un peu moins vite (-25% depuis 2013). Résultat, même si elle reste toujours leader de la minceur, ses parts de marché diminuent (32%) et son avance sur ses challengers Yoplait (28%) et Nestlé (8%) fond, le solde étant détenu par les marques distributeurs. Qu'en dit

Danone, propriétaire de la marque? Rien ou presque: le numéro 1 mondial du yaourt (11 milliards d'euros de chiffre d'affaires dans les produits laitiers), jamais très bavard, admet juste quelques difficultés. Selon nos informations, une partie des lignes des trois usines où l'on fabrique Taillefine (Bailleul dans le Nord, Villecomtal dans le Gers et Ferrières-en-Bray en Seine-Maritime) a été réaffectée à d'autres produits ou à l'exportation. «La situation est désormais jugée très sérieuse, nous a confié un ex-cadre d'un de ces sites. Peut-être devront-ils baisser un peu leur prix, 20% au-dessus de la moyenne des concurrents.»

**TAILLEFINE FAIT PARTIE** de ces marques iconiques créées pendant les Trente Glorieuses. C'est en 1964 que les fromageries Gervais (reprises par Danone trois ans plus tard) ont conçu le premier fromage blanc à 0% de matière grasse. «Pour maigrir sans vous priver», promettaient les publicités de l'époque aux femmes actives et soucieuses de leur ligne. Longtemps en position de quasi-monopole, Taillefine a prospéré gentiment, réalisant, selon un bon connaisseur du secteur, des «marges des plus confortables». Elle a connu ses meilleures années entre 1995 et 2005, quand le «light» triomphait. C'est à la fin de cette période que Taillefine a inventé le «double zéro», 0% de matière grasse, mais aussi 0% de sucre ajouté pour ses yaourts aux fruits.

Mais même si Danone a élargi la gamme (mousse, fondant, brassé...), les ventes ont commencé à décliner. La refonte du packaging entre 2012 et 2014, quand la marque a adopté un violet plutôt sobre et arrondi ses pots, n'a pas inversé la tendance.

Principale raison du recul, l'allégé n'est tout simplement plus dans l'air du temps. «Les gens ne croient plus que l'on maigrisse en mangeant du 0%, et ils ont bien raison, tranche Béatrice de Reynal, médecin nutritionniste qui pourfend les fausses promesses de l'agro-business. C'est bien plus sain de prendre un yaourt nature avec quelques morceaux de fruit.» Ce qui est désormais tendance, c'est le bio ou le gourmand, et surtout le naturel. Pour 82% des consommateurs, ce dernier critère est même prioritaire dans le choix d'un produit, selon l'étude référence Food 360 de TNS Sofres. Or, quelles que soient ses qualités gustatives et diététiques, le Taillefine est justement un aliment assez artificiel. «Pour maintenir l'onctuosité d'un 0%, on y ajoute des épaississants et des émulsifiants», avertit Thierry Souccar, auteur du «Bon Choix au supermarché». Un drôle de cocktail d'amidons modifiés pour la texture crémeuse, de gommes pour la consistance et même parfois de gélatine de porc.» La liste des additifs ne s'arrête pas là: il peut aussi y avoir de l'acésulfame K pour le goût sucré, du concentré de jus de carotte pour la



couleur, des correcteurs d'acidité et des stabilisants. Danone a voulu donner le change en créant une ligne à la stévia, un édulcorant d'origine végétale. Seulement, sa saveur de réglisse est tellement forte qu'il a fallu rajouter un peu de sucre pour la faire disparaître, un comble ! En tout cas, insuffisant pour relancer les ventes.

**DES DIVERSIFICATIONS RATÉES** expliquent aussi ces difficultés. La marque n'a pas réussi à capitaliser sur son excellente notoriété pour réussir ailleurs que dans les produits laitiers. Exemple le plus emblématique, celui de l'eau Taillefine, enrichie en calcium et magnésium, lancée en 2001. Une modification de la réglementation européenne interdisant les ajouts de minéraux a

obligé Danone à en arrêter la production et à la retirer définitivement des rayons en 2009 après un bilan peu concluant. Coïncidence, les biscuits Taillefine ont, eux aussi, disparu la même année. Lancés en 1999, ils étaient destinés aux femmes, alors que les biscuits sont surtout consommés par les enfants. Après un début encourageant, les ventes se sont effondrées, passant de 40 à 15 millions d'euros en quelques années. Quand l'américain Kraft a racheté Lu à Danone en 2007, il n'a pas insisté longtemps. Il reste bien deux ultimes gammes de produits estampillés Taillefine, mais leurs ventes restent marginales : Les Jardins gourmands, des compotes développées avec Andros, et Taillefine Fiz, des eaux pétillantes parfumées aux fruits.

Dernier problème, Taillefine n'est au fond qu'une marque d'envergure régionale (elle existe dans une dizaine de pays sous le nom de Vitalinéa) au sein d'un groupe qui tend à développer en priorité ses labels à vocation mondiale. Vu sa faible taille, Danone ne la soutient pratiquement plus au plan publicitaire, et l'on finit par se demander si elle ne va pas disparaître ou alors être vendue. «Il n'est pas possible de laisser tomber une marque pareille !», soutient le médiatique nutritionniste Jean-Michel Cohen, consultant auprès du champion français de l'alimentaire. Qu'il se rassure, selon des confidences que nous avons pu glaner en interne, il serait question de relancer la marque encore une fois cet été ou à la rentrée. Cela met en appétit ! ☺



**Les gens ne croient plus que l'on maigrisse si l'on mange du 0%**

Béatrice de Reynal, médecin nutritionniste.

# CHÂINES INFO

Elles étaient deux, elles seront quatre à la rentrée. Selon les

**Q**uelqu'un a réussi à avoir Dora, là ?» Ce jeudi-là, Pierre Peyronnet, rédacteur en chef de la matinale d'i-Télé, peine à garder son calme. Il est 6 heures, un vol d'Egyptair a disparu des écrans radar : il faut passer en édition spéciale mais la correspondante au Caire ne répond pas. Bruce Toussaint s'autorise une blague – «C'est bien d'avoir Dora l'exploratrice là-dessus» – avant de prendre l'antenne pour trois heures d'info non-stop. L'excitation monte peu à peu : les programmateurs font chauffer leurs portables à la recherche d'experts prêts à témoigner, le consultant transport de la chaîne, Michel Chevalet, est envoyé en plateau sans bonjour ni maquillage... A 10 heures, la «Team Toussaint» sort de scène, exténuée mais satisfaite. «Une pilote m'a dit que nous, on avait fait un travail sérieux, les félicite leur boss. Apparemment sur BFM, c'était n'importe quoi !»

SOURCES: CHÂINES, MÉDIAMÉTRIE ET ESTIMATIONS CAPITAL

Ils ne peuvent pas s'en empêcher : depuis dix ans, les meilleurs ennemis du «breaking news» s'épient, se taclent, se disputent la première image. Mais cette année, ce vieux couple de l'info voit son quotidien chamboulé. Deux nouveaux petits camarades déboulent sur la TNT. LCI d'abord. Crée en 1994, ce canal payant de TF1 est passé en gratuit en avril dernier, après accord du CSA. BFM a déposé un recours mais, sauf grosse surprise, le Conseil d'Etat devrait le rejeter durant l'été. A la rentrée, ce trio de télés privées sera rejoint par une chaîne publique orchestrée par France Télévisions, avec Radio France ou l'INA. Situation quasi inédite dans le monde, le PAF comptera donc quatre chaînes gratuites dédiées à un traitement continu de l'actualité générale !

**PEUVENT-ELLES COEXISTER** toutes ? Le sujet fait débat. Quelques experts veulent y croire, comme Philippe Baily, du cabinet NPA : «LCI et la chaîne publique promettent un positionnement différent, avec plus de décryptage et de découverte, elles recruteront de nouveaux téléspecta-

teurs», prédit-il. Mais le scepticisme domine. «La cohabitation n'est pas viable : plus il y a d'offres, plus il y a de public mais jusqu'à une certaine limite, estime Philippe Nouchi, expert chez Publicis Media France. Elles ne cumuleront jamais beaucoup plus que 3,5% de part d'audience.» Sans Audimat suffisant, les annonceurs ne seront pas assez nombreux pour les financer. «La chaîne de France Télé sera sans réclame mais prendra des téléspectateurs aux autres, qui devront se partager un marché publicitaire limité à 150 millions d'euros au mieux, estime Jean-Baptiste Sergeant, analyste chez Mainfirst. C'est intenable, il y aura forcément des pertes.» La situation actuelle n'est déjà pas brillante. Si BFM, leader à 2,2% de part d'audience, gagne de l'argent, i-Télé n'a jamais réussi à trouver un équilibre durable : à 1% d'Audimat, elle a affiché 20 millions d'euros de pertes l'an dernier (11 millions, si l'on prend en compte les JT qu'elle facture aux autres télés du groupe Canal). «Une chaîne info a

Les coûts et les recettes publicitaires sont ceux de 2015.

## SON PROBLÈME: SA SUPRÉMATIE DANS L'INFO EST MENACÉE

Coût de la chaîne:  
**60 millions d'euros**

Audience: **2,2%**

Recettes publicitaires:  
**80 millions d'euros**

Nombre de  
journalistes: **300**

## SON PROBLÈME: DIFFUSÉE CANAL 26, ELLE PART DE TRÈS BAS

Coût de la chaîne:  
**40 millions d'euros\***

Audience: **0,1%\***

Recettes publicitaires:  
**entre 2 et 3 millions  
d'euros\***

Nombre de  
journalistes: **100\***

\* Chiffres valables avant son passage en gratuit.

# LAQUELLE VA MOURIR ?

experts, il n'y aura pas assez de téléspectateurs et donc de publicité pour les faire vivre...

des coûts fixes importants, explique Christophe Cherblanc, analyste à la Société générale. Qu'elle capte 1,5 ou 10 millions de téléspectateurs, elle doit dépenser pas loin de 150 000 euros par jour.»

**RÉDACTEURS, CAMÉRAMANS, techniciens...** La plus grosse charge, ce sont les troupes. Non pas que le gros des équipes soit payé comme des stars du petit écran - comptez environ 4 000 euros brut pour un présentateur de journée sur BFM et 3 000 euros pour un reporter d'images - mais il faut beaucoup de journalistes. i-Télé compterait environ 200 cartes de presse et BFM près de 300. Totalement hors course jusque-là, LCI englobera cet été les rédactions de MyTF1News et de Metronews pour réunir pas loin de 200 journalistes. Il faut bien cela pour recueillir les témoignages de terrain lors des gros événements. A l'étranger, toutes cherchent à réduire la facture en sollicitant des correspondants indépendants, mobilisables 7 jours sur 7, quasiment 24 heures sur 24. «Elles nous traitent comme des prostituées de l'info, soupire une pigiste. Elles nous prennent,

comme elles disent, dix minutes à l'antenne, elles nous paient et on n'en entend plus parler jusqu'à la prochaine grosse actu.» Même dans ces conditions, le coût pour les chaînes n'est pas négligeable: 150 euros net le duplex en direct depuis l'étranger, 400 la journée si le correspondant est amené à intervenir cinq fois ou plus. Même topo avec les experts invités à s'exprimer en plateau. Hier, ils venaient gratis, mais les temps changent. «Toutes ces chaînes m'appellent dès qu'il y a un incident, et je n'ai pas un petit mot au Nouvel An, s'offusque Jean-Paul Troadec, ancien directeur du BEA qui intervient dans l'aérien. Il ne faut pas me prendre pour une poire, ce serait logique d'être un peu rémunéré.» Une dizaine de ses acolytes, chez BFM comme chez i-Télé, sont désormais sous contrat d'exclusivité. Payés donc. Problème, pour compenser ces frais, les recettes publicitaires ne pluent pas. Adossées à de gros groupes, les chaînes bénéficient certes de régies puissantes et affichent en plus un profil de téléspectateurs plutôt CSP+, séduisant pour les annonceurs. Mais voilà, sur un

marché de la pub télé qui stagne autour de 3,2 milliards d'euros, ces stations n'ont qu'un taux d'audience assez faible à faire valoir. Car, si les téléspectateurs sont nombreux à les regarder, ils restent peu de temps. Les 10 millions d'auditeurs quotidiens de BFM passent en moyenne 27 minutes devant l'écran (d'où cette boucle incessante de titres et d'images toutes les demi-heures). Difficile alors de facturer au prix fort les spots de publicité. Selon nos calculs, i-Télé vendrait les 30 secondes autour de 250 à 300 euros et le leader BFM de 600 à 650. Une moyenne qui cache bien sûr de grosses disparités: soldé en pleine journée, le spot est à l'inverse facturé plus de 5 000 euros sur BFM en matinale, tranche clé pour ces robinets à actu. «Grosso modo, on estime qu'une chaîne doit réaliser environ 1,5% de part d'audience pour pouvoir vendre ses pages de pub assez cher afin d'atteindre l'équilibre financier», précise Philippe Nouchi.

ILLUSTRATION: ANTOINE LEVESQUE POUR CAPITAL

**POUR DÉPASSER** cette équation économique délicate, toutes comptent s'appuyer sur leur maison mère. Chez i-Télé, il s'agit d'utiliser les points forts de Canal+: le sport et le

## SON PROBLÈME: ELLE DOIT CONVAINCRE SES PROPRES TROUPES

Coût de la chaîne: **50 millions d'euros** (13 millions hors redéploiement des moyens internes)

Audience: **elle démarre en septembre**

Recettes publicitaires attendues: **aucune**

Nombre de journalistes: **100**

## SON PROBLÈME: SON ACTIONNAIRE N'A PAS DE STRATÉGIE CLAIRE

Coût de la chaîne: **55 millions d'euros**

Audience: **1%**

Recettes publicitaires: **35 millions d'euros**

Nombre de journalistes: **200**



## FRANCE TV VEUT LE CANAL 14, UN CASUS BELLI POUR BFM QUI A LE 15

cinéma. Aux prochains JO par exemple, la chaîne bénéficiera des images et des commentaires des équipes du groupe. Plus habituée à partager, LCI continuera de recourir à des moyens techniques, sujets ou envoyés spéciaux de TF1. «Nous sommes un groupe structuré, il n'est pas question d'avoir deux caméras exactement au même endroit», explique Nicolas Charbonneau, DG de LCI. Mais la coopération a ses limites : aucune fusion des rédactions n'est envisagée, et TF1 a interdiction formelle du CSA de promouvoir LCI sur la Une ou même de vendre des espaces publicitaires couplés.

Celle qui a le plus à gagner est sans doute BFM, désormais intégrée au groupe Altice, propriétaire de Numericable-SFR. Comme un prestataire, elle fournira à l'opérateur de nouvelles chaînes, SFR Sport pour diffuser les matchs dont le groupe a acquis les droits, BFM Sport et BFM

Paris. «J'ai toujours cru en la convergence des médias, nous explique Alain Weill. Jean-Jacques Bourdin est déjà sur RMC, RMC Découverte et BFMTV. Nous devons aller plus loin pour protéger BFMTV.» Même la future chaîne publique joue la mutualisation des moyens. Une petite dizaine de journalistes des rédactions nationales de France 2 et de France 3 seront mobilisés chaque jour. France 24 fournira ses programmes de nuit et des JT internationaux et Radio France son interview politique du matin, une émission de débat...

**ALORS, EN FIN DE COMPTE**, laquelle est la plus menacée ? France Télévisions connaît bien des crispations sociales. Des journalistes protestent contre le nom proposé par la direction (France Info), des chefs monteurs ont fait grève, opposés à ce que les JRI montent eux-mêmes leurs sujets... Mais sans pression de rentabilité ni objectif d'audience, la chaîne n'est pas la plus en péril. Pour beaucoup, BFM n'a pas non plus grand-chose à craindre. Si ce n'est une arrivée de sa concurrente publique sur le canal 14, à la place de France 4. Juste devant elle donc. «Ce serait un casus bellum», prévient Hervé Béroud, directeur de la rédaction, «un hold-up sur

notre fonds de commerce !», tempête Alain Weill, qui peut compter sur son lobbyiste Jean-Christophe Adler pour se faire entendre.

Le match se jouera finalement entre LCI et i-Télé. Toutes deux se déclarent déterminées. LCI, qui vise l'équilibre en 2019, change tout, le décor, les visages (elle a notamment recruté Yves Calvi) et les programmes : «Nous voulons faire une chaîne de rendez-vous, avec une émission sur les médias, un journal pour les enfants... énumère Nicolas Charbonneau. La vie n'est pas faite que de crashes d'avion et de manifs.» Quant à i-Télé, elle ambitionne de passer dans le vert d'ici à 2018. Mais voilà, les deux pâtissent d'un handicap de poids. La filiale de TF1 part de très bas, 0,2% d'audience, et de très loin, numéro 26. Et i-Télé vit une période trouble. Depuis des mois, la rédaction en chef de la chaîne, imposée en septembre par Vincent Bolloré, travaille à une relance sans que les équipes voient rien venir. Fin mai, Serge Nedjar, tout nouveau directeur d'i-Télé, annonçait un vaste plan d'économies avec suppressions de CDD et moindre recours aux pigistes. Pis, la rumeur d'une vente circule. Vincent Bolloré a fermement démenti, dans la presse et auprès du CSA. Mais les promesses... ☺

## FABRIQUER UNE CHAÎNE INFO, COMBIEN ÇA COÛTE ?

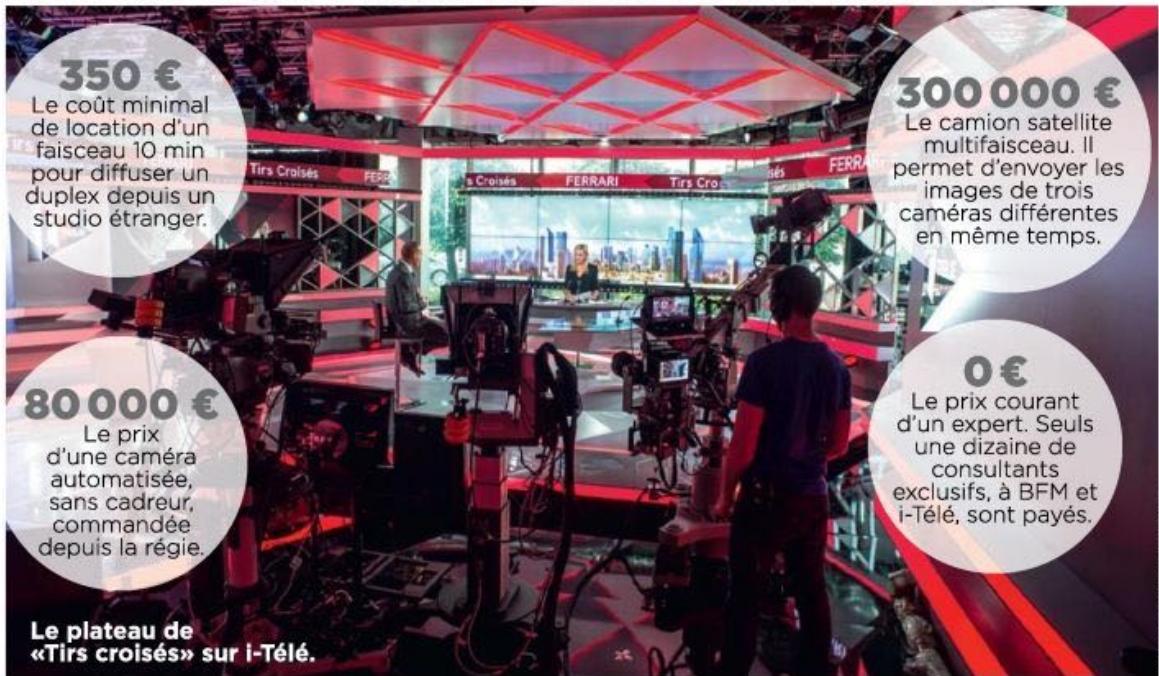


PHOTO : XAVIER LARACHE / TELE

# Dans la vie il y a des hauts et des bas, dans les mensualités aussi.

**SOLUTIONS AGILES**

Augmenter ou baisser vos mensualités\*.

Calculator icon, laptop icon, shopping cart icon, minus sign icon, plus sign icon, and a signal icon.

3,70% TAEG FIXE

PRÊT PERSONNEL À PARTIR DE 8 000 € DE 25 À 36 MOIS DU 25/06/2016 AU 24/08/2016

Contactez nos conseillers

**0 800 815 820** Service & appel gratuits



**www.sofinco.fr/mag**

Puis saisissez votre code 0519

Montant emprunté	Durée	Mensualité Hors assurance facultative	Montant total dû	TAEG fixe	Taux débiteur fixe
8 000 €	36 mois	234,91 €	8 456,76 €	3,70 %	3,639 %

Le coût mensuel de l'assurance facultative est de 10,35 €/mois et s'ajoute aux mensualités. Le Taux Annuel Effectif de l'Assurance est de 3,017 %. Le montant total dû au titre de l'assurance est de 372,60 €.

\*Pour une durée de 1 à 3 mois consécutifs renouvelable. La nouvelle mensualité doit représenter au minimum 60 % de la mensualité initiale. Cela allonge la durée et le coût total du crédit. Sous réserve du bon fonctionnement de votre crédit. Demande à faire 15 jours avant échéance.

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

Le prêt personnel est un prêt amortissable au Taux Annuel Effectif Global (TAEG) fixe de 2,40 % à 13,250 % (taux débiteur fixe de 2,374 % à 12,507 %) de 1 000 à 40 000 € de 12 à 72 mois (12 à 48 mois pour les montants inférieurs à 4 000 €). Vous disposez d'un droit de rétractation. Sous réserve d'acceptation définitive après étude des pièces justificatives demandées par 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). Assurance facultative Décès auprès de CACI LIFE Limited, Perte Totale et Irréversible d'Autonomie, Incapacité Permanente Totale, Incapacité Temporaire Totale de Travail auprès de CACI NON LIFE Limited, Assistance au domicile auprès de FIDELIA ASSISTANCE. Sofinco est une marque de CA Consumer Finance.

**Sofinco**  
Gagnez en agilité

LES GÉANTS DE LA  
DISTRIBUTION MISENT  
GROS POUR INVENTER  
EUX-MÊMES DE  
NOUVEAUX PRODUITS  
P. 78



p. 64

LEURS ASTUCES  
POUR MASQUER  
LES HAUSSES  
DE PRIX



p. 66

LEURS PRODUITS  
À FORTES MARGES  
ET CEUX OÙ ILS NE  
GAGNENT RIEN

p. 68

LEURS TECHNIQUES  
DE NÉGO POUR  
FAIRE PLIER LES  
FOURNISSEURS

# LES COUPS DE GÉNIE DE LA GRANDE DISTRIBUTION ... ET SES COUPS TORDUS

BOUSCULÉS PAR LE COMMERCE EN LIGNE,  
LES ROIS DU CADDIE BOULEVERSENT LEURS HABITUDES...  
ET CELLES DES CONSOMMATEURS. ENQUÊTE.



p. 72

p. 76



p. 80

LE BOOM DES  
SUPÉRETTES  
AIGUISE LEUR  
APPÉTIT

LE MAGASIN  
DU FUTUR QU'ILS  
PRÉPARENT  
EN SECRET

COMMENT  
LEURS DATA CLIENTS  
VONT DEVENIR  
UNE MINE D'OR

# A

ude Camus, entrepreneuse et ingénierie de formation, est convaincue d'avoir inventé le magasin du futur. Baptisé NU, pour Naturellement Urbain, la grande halle de ses rêves est bardée d'étagères connectées où s'étalent des produits locaux, que chaque client cueille librement après s'être identifié via son mobile. Pas d'emballages, pas de passage en caisse. Encore n'a-t-elle pas prévu, dans son dispositif, des casques de réalité virtuelle. Certains pensent qu'ils permettront au consommateur du futur, un brin flemmard, de faire son shopping dans des hypers en 3D, sans quitter son canapé. Ça vous paraît dingue ? Pourtant, en France, le magasin sans code-barres ou sans stock existe déjà ! Pour rester l'un des plus gros secteurs économiques du pays, avec ses centaines de milliers de salariés et ses 200 milliards d'euros de chiffre d'affaires, la grande distribution est prête à toutes les révolutions. Une question de survie pour les Carrefour, Leclerc and co : la conjoncture morose pèse sur la consommation, la guerre des prix engagée tire leurs marges au plus bas, la désaffection des Français pour les hypers déséquilibre leur modèle économique et la révolution numérique menace tout bonnement l'existence, à terme, du bon vieux magasin physique.

Alors les épiciers changent tout, à commencer par les achats. Impensable il y a peu, six des sept grosses enseignes nationales ont pactisé pour créer des mégacentrales : fin 2014, Auchan s'est marié avec Système U, Casino a épousé Intermarché et Carrefour s'est acquis avec Cora. Seul Leclerc a choisi de rester dans son coin.

Pourquoi de telles manœuvres entre meilleurs ennemis ? Pour tenir le coup en pleine guerre des prix (les étiquettes ont encore flanché de 1,2% l'an dernier), en demandant toujours plus d'efforts à leurs fournisseurs. L'Autorité de la concurrence veille et, à en croire les industriels (page 68), elle a bien raison : «Chaque couple pèse un cinquième du marché, on ne peut plus se permettre d'en perdre un, grogne un patron de grosse PME. La pression est énorme.» Ennemis quand ils négocient, ils se retrouvent toutefois complices en rayon ! Producteurs et distributeurs multiplient les astuces marketing (page 64), parfois limites, pour gonfler artificiellement les prix, et leurs marges avec. Format familial peu économique, packaging à prix d'or...

**AUTRE BOULEVERSEMENT :** les comportements nouveaux des consommateurs, de moins en moins enclins à passer des heures dans les rayons. Les hypers trop vastes et froids doivent faire leur mue pour continuer à attirer les clients et, comme le montre notre modélisation du magasin du futur (page 76), les enseignes ne manquent pas de trouvailles de ce côté-là. Mais elles réinvestissent aussi un commerce plus classique : l'épicerie de quartier. Georges Plassat, le patron de Carrefour - le groupe inventeur de l'hypermarché en 1963 - a rappelé lors de l'annonce des résultats annuels que «le centre de gravité de Carrefour s'était déplacé vers la proximité». Localisations, déco, services... Les petites surfaces sont le nouveau grand chantier (page 72).

L'innovation à marche forcée se niche donc partout. Dans l'utilisation, toujours plus scientifique, des données des clients à des fins de marketing ciblé (page 80). Dans l'articulation, toujours plus fluide, entre ventes sur Internet et en rayon. Mais aussi dans les produits, toujours plus malins, que les enseignes conçoivent elles-mêmes (page 78). Prenez cet étendoir, simple d'apparence mais truffé d'astuces, il a demandé un an de travail aux équipes de Carrefour. Après tout, les pros du secteur aiment à le répéter : «Retail is detail.»

## LE TEMPS MOYEN POUR CHOISIR UN ARTICLE



## LE POIDS DES MARQUES DE DISTRIBUTEURS



En pourcentage de chiffre d'affaires. Tous circuits confondus.

## LES MDD ONT PEU DE PARTS DE MARCHÉ DANS...



GROUPE E.LECLERC

## PARTS DE MARCHÉ DES ENSEIGNES EN FRANCE



# 6 MINUTES TEMPS MOYEN PASSÉ EN CAISSE

SOURCE: KURT SALMON.

SALAIRE NET À L'EMBAUCHE DANS  
LES HYPERMARCHÉS CARREFOUR

**1450** EUROS | **2 400** EUROS  
POUR UNE CAISSIÈRE | POUR UN CHEF DE RAYON

SOURCE: CARREFOUR.

**276,6**  
**MILLIONS**

SOURCE: « LINÉAIRES ».

D'EUROS DE CHIFFRE D'AFFAIRES  
POUR LE PLUS GROS HYPER DE FRANCE

## INDICE DES PRIX DES HYPERS ET DES SUPERMARCHÉS DES ENSEIGNES EN MAI 2016

LECLERC	<b>93,8</b>
GÉANT CASINO	<b>93,9</b>
CARREFOUR	<b>95,5</b>
HYPER U	<b>97</b>
INTERMARCHÉ (HYPER)	<b>98,4</b>
SUPER U	<b>99,5</b>
INTERMARCHÉ (SUPER)	<b>100</b>
CORA	<b>100,1</b>
AUCHAN	<b>100,4</b>
CARREFOUR MARKET	<b>104,5</b>
CASINO	<b>109,5</b>
MONOPRIX	<b>118,3</b>

SOURCE: A2Z DISTRIBUTIONS DAUVIERS.

## QUIZ

- Quel est le rayon le plus rentable d'un hyper ?
  - a. ■ Boucherie
  - b. ■ Boulangerie
  - c. ■ Charcuterie
- En quelle année a été inventé le code-barres ?
  - a. ■ 1952
  - b. ■ 1964
  - c. ■ 1975
- Combien d'euros encaisse une supérette par jour ?
  - a. ■ 5 000
  - b. ■ 10 000
  - c. ■ 20 000
- Quelle est la vitesse moyenne d'un pousser de Caddie ?
  - a. ■ 0,5 m/s
  - b. ■ 1 m/s
  - c. ■ 2 m/s

1/ c. 2/ a. 3/ b. 4/ b.

50%

DES ACHATS EN HYPER N'ONT  
PAS ÉTÉ INSCRITS AVANT SUR  
LA LISTE DES COURSES.

SOURCE: KURT SALMON.

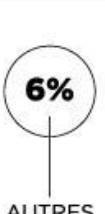
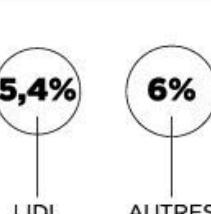
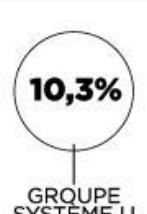
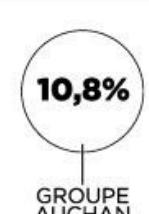
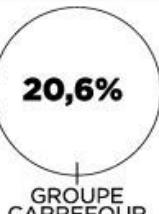
FRÉQUENCE D'ACHAT EN  
GRANDE DISTRIBUTION

**12 X**  
**PAR MOIS**  
POUR UN PARISIEN

SOURCE: KANTAR.

**8 X**  
**PAR MOIS**  
POUR UN FRANÇAIS

SOURCE: KANTAR.



SOURCE: KANTAR WORLD PANEL.



# LEURS ASTUCES POUR MASQUER LES HAUSSES DE PRIX

Officiellement, les prix sont orientés à la baisse dans les rayons des grandes enseignes. Mais industriels et distributeurs ne manquent pas d'idées pour les gonfler discrètement. Revue de détail.

**D**écidément, mieux vaut être attentif aux étiquettes quand on fait ses courses. Officiellement, la guerre des enseignes a en effet provoqué un recul inédit des prix dans la grande distribution depuis 2013. Selon l'IRI, un organisme qui épingle les tickets de caisse de l'Hexagone, ceux-ci ont diminué en moyenne de 1,2% en 2015, et même de 2% sur les produits de marque nationale. Lennui, c'est que, à volume de consommation inchangé, les ménages dépensent de plus en plus : +0,8% en 2015 toujours selon l'IRI, soit une hausse similaire à celle de 2014. Comment expliquer un tel paradoxe ? A en croire les professionnels, une partie de la hausse provient de la «premiumisation» des achats. Après avoir longtemps privilégié le bas de gamme pour contenir leurs dépenses, les Français se tournent désormais vers la qualité, en achetant plus de marques, plus de bio et plus de produits du terroir. Résultat : leur panier coûte plus cher.

Cette montée en gamme n'explique pourtant pas tout, loin de là. Si les consommateurs dépensent plus, c'est aussi que l'indice des prix de l'IRI reflète mal la réalité. «Il surestime un peu la baisse des prix», reconnaît son directeur, Jacques

Dupré. De fait, cet outil présente un gros biais statistique : il n'intègre pas les produits innovants qui arrivent chaque année par centaines dans les rayons, et qui sont toujours vendus plus cher. «C'est logique, puisqu'on ne peut comparer que ce qui est comparable», précise Jacques Dupré. Or si certains d'entre eux apportent un réel service additionnel, comme le riz précuit en sachets, d'autres sont de simples astuces marketing pour faire valser les tarifs. «Dans un contexte où les prix sont en baisse, il faut bien trouver un moyen pour augmenter le chiffre d'affaires et les marges !», sourit Olivier Dauvers, un expert de la grande distribution. Voici les principales ficelles utilisées pour masquer les hausses de prix.

## LE COUP DE LA JOLIE BOÎTE



Bien sûr, il faudrait être naïf pour penser que des mouchoirs vendus dans une jolie boîte ovale coûtent le même prix que ceux d'une vulgaire boîte en carton. Entre le design, la

couleur et le façonnement, il y a forcément un coût de production supérieur. Mais de là à penser que le prix varie de 1 à 5... Eh bien, c'est pourtant le cas avec les mouchoirs vendus par Kleenex : dans la boîte ovale qui en contient 64 (pour 3,45 euros), ils valent 0,05 euro pièce, contre 0,01 pour ceux du pack de trois boîtes normales. Sortez vos mouchoirs, car cet exemple est loin d'être le seul.

## LE COUP DE LA MARQUE



Incroyable ! Au cours de sa dernière enquête sur les conditions de vie des poules élevées en batterie, l'association L214 a, au passage, fait une découverte étonnante. Non seulement les volailles sont élevées de façon déplorable, mais le prix au détail des œufs provenant d'un même bâtiment d'élevage, comme en attestait le code-barres sur la coque, variait du simple au double selon le packaging – ceux vendus sous la marque Matines coûtaient 22 centimes pièce, au



UN POIDS **INFÉRIEUR**  
**DE 17%** À CELUI INDICUIT  
SUR L'EMBALLAGE !

**B**izarre ! Sur les trois sachets de queues de crevettes décortiquées Leader Price que nous avons achetés dans un Franprix parisien (à 6,59 euros chacun), aucun ne faisait le poids affiché. Une fois décongelés, les crustacés pesaient entre 234 et 264 g (248 g en moyenne), au lieu des 300 g net indiqués. Soit un surcoût équivalent. Interrogée par Capital, la maison mère (le groupe Casino) a émis l'hypothèse d'une «décongélation forte», en indiquant que ses contrôles qualité montrent des écarts compris entre 292,7 g et 317,3 g. Les fameuses crevettes ont pourtant été décongelées simplement : à l'air libre.

lieu de 10 centimes pour ceux des boîtes Top Budget d'Intermarché. Les produits pointés du doigt par L214 ont certes été retirés des rayons, mais l'association assure que ce n'est pas la première fois qu'elle constate ce genre de pratique sur les œufs. «Ce type de situation est malheureusement très fréquent!», assure un responsable de l'association. Et d'autres produits non transformés sont sans doute aussi concernés.

#### LE COUP DE LA PORTION



PRÉSIDENT 250 g  
2,39 euros



PRÉSIDENT 108 g  
2,10 euros

Certes, les miniportions sont très pratiques quand il faut les mettre dans le sac ou les servir à table. Mais mieux vaut être attentif à leur prix lors de l'achat. Car cette présentation

est une astuce marketing redoutable pour gonfler la facture. Il suffit de regarder le Babybel : chez Monoprix, le fromage de 200 g est vendu 2,12 euros, et les six miniportions coûtent 16,06 euros au kilo, soit 76% de plus. Ou encore l'emmental : il coûte 42% plus cher quand il est «à croquer». Quant aux BN fourrés au chocolat vendus en sachets, à un prix consommateur un peu plus élevé que le paquet normal (2,04 euros, contre 1,25), ils valent presque trois fois plus si on ramène le prix au kilo (+ 175%).

Le plus étonnant est encore l'astuce de Cristal Union : son sucre Daddy en poudre est proposé désormais en bûchettes (comme au café) à 2,55 euros les 500 g. Au kilo, c'est presque quatre fois plus que le paquet classique de 1 kilo : 5,10 euros au lieu de 1,32. S'il faut reconnaître que, dans tous les cas, les coûts de production sont certes plus élevés que pour le produit de base, «il est impossible de nier que cela augmente la marge», reconnaît un professionnel. Pas étonnant, dans ces conditions,

que le procédé de la portion soit de plus en plus fréquent.

#### LE COUP DU FORMAT FAMILIAL



DANETTE 4x125 g  
1,36 euro



DANETTE 16x115 g  
4,09 euros

Le procédé est malin, mais pas très sport. En proposant un format familial, certaines marques font miroiter un rabais mirabolant. Exemple avec les lots de 4 ou 16 Danette au chocolat et vanille. Le réflexe du client en rayon est de multiplier le prix du lot de 4 par 4 pour estimer son gain. Ici le pack de 16 devrait être à 5,44 euros et le voilà proposé à 4,09 ! Belle affaire. Seulement voilà, au passage, le pot rétrécit et passe de 125 à 115 grammes. Ce qui n'est mentionné qu'en petit. De la sorte, le bénéfice pour la famille est moins copieux :

## LE "DOWNSIZING" PERMET D'AFFICHER UN PRIX ATTRACTIF EN JOUANT SUR LA QUANTITÉ

Le rabais, rapporté au kilo, est de 18% et non de 25% comme imaginé. Des relevés de prix chez Auchan, Leclerc ou Monoprix conduisent au même constat. Un professionnel émet une hypothèse plus indulgente. Réduire le grammage des pots permet de se conformer aux recommandations nutritionnelles sans avoir à changer de recette...

### LE COUP DE LA QUANTITÉ RÉDUITE



NESQUIK 450 g  
3,08 euros



NESQUIK 325 g  
2,81 euros

Cette astuce est l'une de celles qui se développe le plus en ce moment dans les magasins. Appelée «downsizing», elle permet de vendre un produit plus cher en réduisant discrètement son poids avec un prix d'affichage en apparence assez proche. C'est souvent le cas au rayon céréales, où l'on a compté pas moins de six formats différents.

Le duo chocolat et chocolat blanc de Nesquik coûte ainsi un peu moins cher en prix facial que la saveur chocolat (2,81 euros contre 3,08). Mais comme la boîte est plus petite (325 g au lieu de 450 g), le prix au kilo est en réalité plus élevé (+ 26,5%). Et du chocolat aux jus de fruits en passant par les lessives, c'est pareil pour de nombreux produits. «On nous a effectivement signalé de nombreux cas», confirme l'association Familles rurales, qui est en train d'enquêter sur le sujet. G

\* Comparaison du prix au kilo.

# LEURS PRODUITS À FORTES MARGES ET CEUX OÙ ILS NE GAGNENT RIEN

Certes, la pression sur les fournisseurs est forte. Mais contrairement aux apparences, les enseignes ne gagnent pas d'argent sur tout ce qu'elles vendent.

**L**a grande distribution s'enrichirait-elle sur le dos de ses fournisseurs ? Au vu des rabais exigés lors des négociations annuelles (lire page 68), on pourrait le penser. Pourtant, il faut se plonger dans les chiffres de l'Observatoire de la formation des prix et des marges pour voir que la situation n'est pas si simple. D'après son dernier rapport annuel, la marge commerciale du secteur sur les produits alimentaires a atteint 29,4% du chiffre d'affaires en 2014 (- 0,4% sur un an). Mais une fois toutes les charges déduites, le résultat net avant impôts n'a pas dépassé 1,2%. Sur un marché d'environ 85 milliards, cela fait quand même 1 milliard de profits au total, mais c'est presque deux fois moins qu'en 2008. Et on est loin de la rentabilité des grands groupes comme Nestlé ou Danone. «Leurs marges sont dix fois plus élevées en pourcentage», rappelle Yves Marin, directeur chez Kurt Salmon.

**IL FAUT DIRE QUE**, depuis trois ans, les enseignes se livrent une guerre des prix féroce. «Tout le monde est obligé de réduire ses marges», se désole Jacques Creyssel, le délégué général de la Fédération du commerce et de la distribution (FCD). Par ailleurs, certains rayons, destinés à attirer le chaland, perdent de l'argent. C'est le cas de la poissonnerie et de la boucherie, structurellement

déficitaires – en 2014, leur marge nette était négative, respectivement à -8,3 et à -2,1%. Ce sont d'autres catégories de produits plus lucratifs qui permettent de compenser, notamment la volaille (+ 7,8%) et la charcuterie (+ 8,9%).

**ET PUIS RECONNAISONS** que les négociations sur les prix relèvent d'une cuisine très complexe. D'un côté, il y a les industriels : les grandes marques sont a priori mieux armées que les PME pour négocier leurs tarifs, mais elles vivent, elles aussi, avec la pression du déréférencement. De l'autre, les enseignes sont parfois obligées de sacrifier leurs marges sur certains produits d'appel, comme le Coca-Cola, dont le prix est ausculté de près par les consommateurs. Et elles compensent ailleurs, sur des références moins emblématiques. Résultat : elles affichent de gros écarts de rentabilité, non seulement d'un rayon à l'autre, mais aussi d'une référence à l'autre.

«Pour certains produits de grande marque, les marges peuvent descendre au-dessous de 10% alors qu'il leur faut en moyenne 25% pour gagner de l'argent», décrypte l'expert Olivier Dauvers. Cela dit, on ne va pas pleurer pour le secteur. Les industriels et les distributeurs s'arrangent en effet de plus en plus pour différencier les formats afin d'empêcher la comparaison des prix. Selon les magasins, les barres de Mars sont, par exemple, vendues par lots de 5, 6 ou 7. Les petits malins. G

## LE PANIER À MARGES POSITIVES

### 1. CHARCUTERIE

+8,9%

Le plus rentable de tous, ce rayon concentre à lui seul 70% de la marge nette totale des enseignes.

### 2. VOLAILLES

+7,8%

Elles ne représentent que 6% des ventes, mais elles rapportent un quart des profits.

### 3. FRUITS ET LÉGUMES

+2,3%

La marge nette du rayon reste faible, mais c'est celle qui a le plus progressé en 2014 (+0,8%).

### 4. PRODUITS LAITIERS

+0,2%

Avec une marge commerciale à 23%, ce rayon ne rapporte presque rien en net. Sauf exception, comme l'emmental.



Issus de l'enquête annuelle de l'Observatoire de la formation des prix et des marges, les chiffres ci-dessus représentent les marges nettes moyennes avant impôts, c'est-à-dire les marges commerciales auxquelles on a retranché les frais de personnel et autres coûts. Si le résultat est positif, le rayon gagne de l'argent, sinon, il en perd.

## LE PANIER À MARGES NÉGATIVES

### 5. BOULANGERIE-PÂTISSERIE

-1,1%

Ce rayon affiche une forte marge commerciale (56,9%), mais les frais de personnel pèsent lourd sur sa rentabilité finale.

### 6. BOUCHERIE

-2,1%

Malgré des coûts d'achat en baisse, le rayon reste déficitaire à cause des coûts de transformation en magasin.

### 7. MARÉE

-8,3%

Grevé par les frais de personnel importants (30,7%), ce rayon perd de plus en plus d'argent.

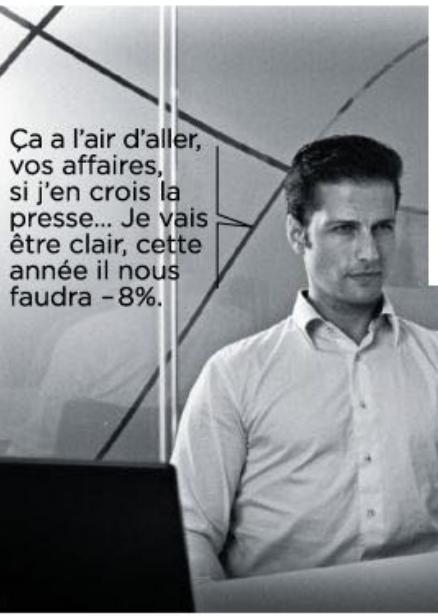
# LEURS TECHNIQUES DE NÉGO POUR FAIRE PLIER LES FOURNISSEURS

Chaque année, les négociations commerciales entre industriels et enseignes se durcissent. Illustration, à partir d'un cas fictif, mais tiré d'anecdotes bien réelles.

**L**es patrons de PME, directeurs commerciaux ou acheteurs de la grande distribution qui ont accepté de témoigner pour nourrir notre scénario l'ont fait anonymement, et dans des lieux discrets. Un signe qui ne trompe pas : les relations entre les industriels et les enseignes n'ont jamais été aussi explosives. Leurs négociations commerciales annuelles, qui se déroulent d'octobre à fin février et servent à fixer le prix d'achat des produits, se sont cette année encore soldées par des pratiques brutales. Au point que l'Ania, association représentant les industries alimentaires, a lancé un cri d'alerte alors que s'ouvrirait le dernier mois de discussions : «Les intimidations, les dérèflements en cours de négociation, la création de nouvelles remises au bénéfice de la distribution et les demandes exponentielles de financement de promotions se sont généralisées, standardisées, en totale contradiction avec les engagements pris par les enseignes.»

Les scènes racontées dans notre roman-photo sont toutes véridiques. «C'est une spécificité française, cette discussion n'arrive pas à se faire dans la confiance... On en reste à un rapport de force très basique, où même les conditions élémentaires du respect de l'individu ne sont pas prises en compte», déplore Olivier Lauriol, qui, au sein du

**Octobre 2015 :**  
Emmanuel D.,  
directeur  
commercial  
de la PME  
régionale  
Fruit d'ici,  
quitte son  
bureau pour  
le premier  
round des  
négociations,  
à Paris.



**NOVEMBRE: AU DEUXIÈME RENDEZ-VOUS,  
LA PRESSION MONTE D'UN CRAN**

C'est pas mon problème.  
Il nous faut du 80 centimes  
le pot, sinon, c'est simple,  
on coupe le robinet!

Nos coûts logistiques  
explosent, tu dois le  
prendre en compte...

PHOTOS: RENAUD COUSIN POUR CAPITAL — REMERCIEMENTS À LA BRASSERIE MIDPOINT

**DEUX SEMAINES PLUS TARD, LES  
MENACES SONT MISES À EXÉCUTION**

Tu ne dors pas ?  
Qu'est-ce qui se passe ?

La centrale a demandé aux magasins  
de baisser les commandes... Ils nous  
retirent des rayons.

**DÉCEMBRE: EMMANUEL D. RENCONTRE  
EN SECRET UN CONCURRENT**

Ils m'ont encore  
fait poireauter  
quatre heures...

Ils me demandent  
toujours 6%. A ce stade,  
c'est du jamais-vu...

LEURS TECHNIQUES DE **NEGO** POUR FAIRE PLIER LES FOURNISSEURS (SUITE)

Le cabinet Arkose, conseille les industriels dans ces négociations.

Déjà sous haute tension, ces marchandages ont été rendus plus durs encore, ces deux dernières années, avec la fusion de fait entre les centrales d'achats de Système U et d'Auchan, de Casino et d'Intermarché, de Carrefour et de Cora... «A une époque, on pouvait traiter avec cinquante distributeurs différents, aujourd'hui nous avons quatre clients, on ne peut pas se permettre d'en perdre un», déplore un industriel. «Plutôt que de détendre la situation, ces rapprochements ont donné raison à celui de chaque "couple" qui était le plus dur en affaires», note un observateur. Le sujet est dans le viseur. L'Autorité de la concurrence procède ainsi actuellement à un examen approfondi des effets du rapprochement d'Auchan et de Système U. Autre exemple : le siège de Carrefour à Massy a été perquisitionné par la DGCCRF (Direction de la concurrence) en février, des fournisseurs reprochant à l'enseigne des demandes de rabais comme préalable aux négociations.

**CAR LES TECHNIQUES** pour faire plier les fournisseurs ne manquent pas. Il n'est pas rare que la température du box de négociations soit montée, que le commercial soit fouillé à l'entrée ou que les produits apportés par lui soient malmenés ou jetés à la poubelle, pour créer un choc psychologique. Signer le contrat final tard dans la nuit du 28 février, la date limite, est devenu banal. Sur le fond, les industriels se plaignent du caractère oral de certaines promesses. «Les centrales d'achats ne s'engagent pas par écrit sur les contreparties : les objectifs de volumes à écouler, les opérations de promos, la présence dans les prospectus», détaille le directeur commercial d'une grande marque. Depuis plusieurs années, alors que les négociations sont terminées, les industriels se voient aussi demander des «cadeaux» supplémentaires au cours de l'été, sous formes de ristournes de moins en moins justifiées. «On va toujours plus loin dans l'irrationnel», soupire un vétéran, commercial de PME blasé. ☺



## 28 FÉVRIER : LA TENSION MONTE ET, À 4 HEURES DU MATIN, LE CONTRAT EST SIGNÉ



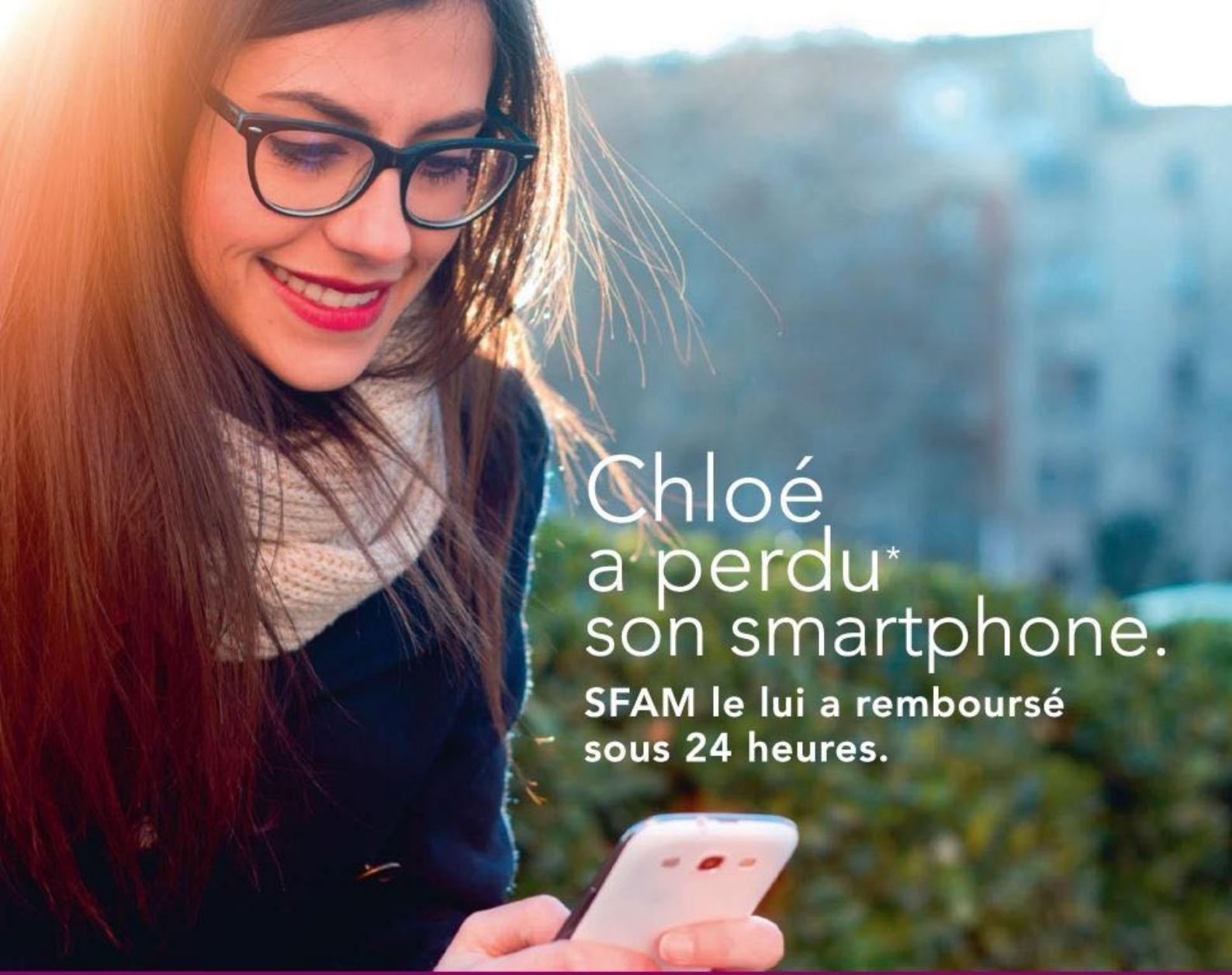
## MAIS EN PLEIN MOIS D'AOÛT...



Emmanuel, nos marges ne sont pas bonnes, il va falloir nous aider! Pour ta boîte, c'est 100 000 euros.

Après deux rendez-vous, Emmanuel D. finira par lâcher 30% de la somme demandée, sous forme de ristournes...

PHOTOS: RENAUD COUSIN POUR CAPITAL



Chloé  
a perdu\*  
son smartphone.  
**SFAM le lui a remboursé  
sous 24 heures.**

Une ASSURANCE MOBILE & MULTIMÉDIA  
qui couvre **tous les risques** de vos clients **en toutes circonstances.**\*\*

- ✓ Plus d'**1 million** de clients
- ✓ **Leader** en France des assurances affinitaires sur le réseau des télécoms
- ✓ Plus de **2 500 partenaires** dont de grandes enseignes nationales
- ✓ **135 millions** d'euros de chiffre d'affaires

[www.assurances-sfam.fr](http://www.assurances-sfam.fr)

\*Uniquement sur la formule INFINITY à réception du dossier complet – Une franchise sera appliquée sur les produits d'une valeur supérieure à 300 € TTC.

\*\*Sont couverts par les garanties de la formule INFINITY: le vol, la casse, la perte et l'oxydation toutes causes.

SFAM, groupe détenu minoritairement par le fonds d'investissement winch capital 3, géré par Edmond de Rothschild Investment Partners. SFAM, sas au capital de 12 000 000 € - siège social: 1 rue Camille Claudel 26100 Romans-sur-Isère - 424736213 R.C.S. Romans - N° OrIAS : 10 053 831.

**SFAM**  
SOCIÉTÉ FRANÇAISE D'ASSURANCES



# LE BOOM DES SUPÉRETTES AIGUISE LEUR APPÉTIT

**Alors que l'hyper attire de moins en moins de clients, le commerce du coin de la rue connaît une progression spectaculaire. Les enseignes se disputent âprement ce gâteau. Illustration en région parisienne.**

**C**lémenteine Crogiez, 27 ans, est une générante de Carrefour City exténuée, mais comblée. «Notre record date de samedi dernier, 10 000 euros de recette dans la journée... Et on est partis pour le battre souvent!» Dans ses 300 mètres carrés rutilants, inaugurés en novembre dernier, les clients se bousculent entre le rayon bio, les surgelés et le «point chaud», avec son pain cuit sur place quatre fois par jour. La boutique est pour l'instant le principal commerce de cette ZAC des Docks de Saint-Ouen, une friche industrielle en pleine reconversion, où les résidences poussent à vue d'œil. Leurs nouveaux habitants deviendront à coup sûr des clients de Clémentine: pas le moindre concurrent à l'horizon... A terme, elle compte réaliser 3,5 millions d'euros de chiffre d'affaires annuel. Cette experte de l'immobilier commercial devenue entrepreneuse mettra de longues années à amortir les 800 000 euros qu'elle a investis dans ses murs - tous les gérants ne sont pas propriétaires. «Mais je vois sur le long terme», sourit-elle, avant d'aller désengorger les caisses.

**LE NOUVEAU FAR WEST** de la grande distribution se joue ici, dans les banlieues et les centres-

villes de France. Les géants du commerce focalisaient leurs efforts sur les hypers depuis des décennies. Mais désormais, les centres commerciaux des périphéries stagnent, alors que les épiceries à taille humaine gagnent chaque jour du terrain. Chez Carrefour, le chiffre d'affaires des enseignes City ou Contact a bondi de 13% ces trois dernières années. Le groupe Casino, spécialiste de ces formats, a ouvert 80 Monoprix depuis mi-2015, et rénove à grande vitesse ses Franprix, avec de fortes hausses de trafic à la clé. Chez Système U, Intermarché ou Auchan, les magasins du coin de la rue sont aussi un chantier prioritaire. Pas un hasard: le panéliste Nielsen estime que le commerce de proximité atteint cette année 9% des ventes totales de la grande distribution, contre 6,7% en 2014. Une percée qui aiguise tous les appétits.

De l'hyper à la supérette, ce glissement de certains clients tient d'abord à des facteurs sociologiques. L'expert de la grande distribution Olivier Dauvers le souligne: «Les consommateurs ont tendance à beaucoup moins se déplacer en voiture pour la corvée des courses.» Avec des horaires ultra-extensibles, de 7 à 22 heures souvent, des offres resserrées qui permettent

d'aller à l'essentiel et d'éviter de se laisser tenter, le service offert depuis des lustres par les épiciers de quartier colle aux nouveaux modes de vie urbains. La réduction de la taille moyenne des foyers a aussi joué son rôle. Christophe Rabaté, responsable de la proximité chez Carrefour, abonde dans ce sens: «Nos magasins répondent aux attentes des familles monoparentales, des célibataires: ils sont adaptés à chaque cible.»

**C'EST AUSSI PAR OPPORTUNISME** que les enseignes ont mis le paquet sur les très petites surfaces. Du côté d'Auchan, par exemple, la proximité est une passion récente. Le premier magasin A2Pas date de 2011. «Les occasions d'ouvrir un hyper sont maintenant limitées, alors que les possibilités de développement en centre-ville sont encore importantes», note Hugues Cremet, directeur marketing. Selon l'Institut français du libre-service, Paris comptait l'an dernier 19 mètres carrés de surface commerciale de type supérette pour 1 000 habitants, un taux qui reste faible... Le déclin accéléré du hard discount a aussi joué. Un signe ne trompe pas: les magasins Dia, rachetés par Carrefour il y a deux ans, sont peu à peu convertis en Carrefour City ou Express. Pour des ➤

Ici, comme partout, les enseignes rivalisent. Et pourtant, on note de gros écarts de prix.

## À LEVALLOIS-PERRET (92), LE YO-YO DES PRIX



PRODUIT	U EXPRESS (90, rue A.-France)	MONOP' (41, rue Louise-Michel)	CARREFOUR CITY (10, rue Henri-Barbusse)	FRANPRIX (74, rue Carnot)	FRANPRIX (25, rue Louise-Michel)	A2PAS (70, rue Jules-Guesde)	ÉCART* DE PRIX
 <b>COCA-COLA</b> Bouteille 1,5 litre	1,43 euro	<b>1,67</b> euro	1,51 euro	1,60 euro	1,65 euro	1,65 euro	<b>17%</b>
 <b>CAFÉ CARTE NOIRE</b> Paquet de 250 g	3,57 euros	3,58 euros	3,55 euros	3,55 euros	3,55 euros	<b>3,69</b> euros	<b>4%</b>
 <b>NUTELLA</b> Pot en verre, 200 g	1,99 euro	2,06 euros	2,07 euros	1,99 euro	2,05 euros	<b>2,32</b> euros	<b>16%</b>
 <b>SHAMPOOING GARNIER</b> Ultra Doux camomille	2,81 euros	2,89 euros	3 euros	2,88 euros	<b>3,20</b> euros	3,13 euros	<b>11%</b>
 <b>DENTIFRICE SIGNAL</b> White Now	2,93 euros	3,88 euros	3,29 euros	3,95 euros	<b>4,05</b> euros	3,64 euros	<b>38%</b>
 <b>BIÈRES HEINEKEN</b> Pack de 6 canettes de 33 cl	4,57 euros	5,32 euros	5 euros	4,67 euros	<b>5,95</b> euros	4,96 euros	<b>30%</b>
 <b>JAMBON HERTA</b> Le Bon Paris à l'étoffée, 4 tranches	2,45 euros	<b>2,90</b> euros	2,47 euros	2,40 euros	2,40 euros	2,45 euros	<b>21%</b>
 <b>FROMAGE LA VACHE QUI RIT</b> 200 g	<b>1,99</b> euro	1,73 euro	1,76 euro	1,76 euro	1,75 euro	1,87 euro	<b>15%</b>
 <b>PÂTES PANZANI</b> Spaghettis, 500 g	1,08 euro	0,90 euro	1,06 euro	1,20 euro	1,02 euro	<b>1,18</b> euro	<b>33%</b>
 <b>YAOURTS ACTIVIA</b> Nature, 4 pots	1,11 euro	<b>1,44</b> euro	1,37 euro	1,30 euro	1,40 euro	1,34 euro	<b>30%</b>
<b>TOTAL</b>	23,93 euros	26,37 euros	25,08 euros	25,30 euros	<b>27,02</b> euros	26,23 euros	<b>13%</b>

Prix relevés en magasin le 26 mai 2016. Pour les produits Panzani et Signal White Now, le prix du produit le moins cher de la gamme en rayon a été retenu. Pour le produit La Vache qui rit, le prix du paquet de 12 portions (200 grammes) a été retenu. Si seul un paquet de 16 portions était disponible (U Express, Monop'), son prix a été converti sur la base du prix au kilo. \* Ecart entre le moins cher et le plus cher.

PHOTOS: DR

## RÔTISSERIE, ORANGE PRESSÉE SUR PLACE, PLATS CHAUDS LE MIDI, DE NOUVEAUX SERVICES FONT LEUR APPARITION

7 raisons de droit de la concurrence, dix-sept d'entre eux ont été cédés pour devenir des A2Pas, laquelle enseigne a également récupéré trente adresses du groupe Casino... Bref, les cartes sont rebattues.

**CETTE COMPÉTITION INTENSE** (même Marks & Spencer est de retour!) a poussé à la rénovation d'un réseau vieillissant. Les Franprix, par exemple, avaient bien besoin d'un coup de peinture. Casino a tranché pour un nouveau look baptisé «mandarine», tout en coloris orange, éclairages tamisés et frigos à portes vitrées. Ce n'est pas anecdotique : dans les 300 magasins ainsi rénovés, le chiffre d'affaires et le trafic ont bondi de 20%... Les nouveaux services proposés - rôtisserie, jus d'orange pressée sur place, plats chauds le midi - sont des «marqueurs», comme on dit dans le jargon, destinés à fidéliser le client. Carrefour aussi a modernisé ses boutiques, et joué sur une adaptation hyper-locale subtile. Le magasin City de Neuilly, par exemple, fait dans le très haut de gamme, avec son beurre Bordier au rayon crème. Les Carrefour Bio, installés à Boulogne ou dans le XII<sup>e</sup> arrondissement, permettent de ne pas canibaliser les autres enseignes de la zone, en attirant un public spécifique. Et la nouvelle échoppe Bon App', au cœur du Marais, est quant à elle dédiée au snacking.

La diversité de formats permet d'ajuster au mieux les prix et les marges. Pour le service rendu, les consommateurs acceptent de payer leurs courses quotidiennes beaucoup plus cher qu'en hyper. Notre panier témoin de dix articles nous a coûté entre 23,93 et 27,02 euros dans les commerces de proximité

### À PARIS, AMAZON SE LANCE DANS L'ALIMENT FRAIS

Déjà disponible à Londres ou à Milan, Prime Now devait débarquer à Paris en juin. Cette application permet aux abonnés premium parisiens d'être livrés depuis l'entrepôt de 3 500 m<sup>2</sup>, porte d'Aubervilliers, une heure après avoir passé commande. Coût : 5,90 euros. Outre les livres, smartphones, produits d'hygiène, l'offre compte des milliers d'articles alimentaires : vin, surgelés, yaourts, fruits et légumes, pain frais... «2 500 commandes par semaine sont attendues au démarrage», note Toufik Meddour, responsable de l'entrepôt.



### EN VIDÉO L'entrepôt d'où partiront les produits

Scannez ce code avec une appli mobile telle que Mobiletap, Flashcode, etc.



Cinq minutes après la commande, les articles sont placés dans des sacs en kraft, ou isothermes si besoin (ci-dessus), puis livrés en scooter ou en van par des prestataires.

de Levallois-Perret, dans les Hauts-de-Seine, contre 20,95 euros à l'hyper le plus proche (un Leclerc). Mais vu le prix de l'immobilier des centres-villes, et les livraisons obligatoirement très fréquentes, et donc coûteuses, ces commerces-là doivent être gérés au cordeau pour être rentables. Chaque enseigne espionne en permanence les tarifs de la concurrence. «S'il y a un Franprix à côté, on va essayer d'être plus compétitif», résume Laurent Labat-Chaure, directeur du réseau A2Pas. Pas facile quand le parc est constitué majoritairement de franchisés indépendants, comme chez Casino. Lors de notre relevé d'étiquettes, nous avons observé des écarts spectaculaires entre deux Franprix pourtant situés à 500 mètres l'un de l'autre. Carrefour essaie de limiter ce genre de situation avec ses franchisés : «Nous faisons des préconisations de prix en fonction de leur zone de chalandise. Par ailleurs, nous pouvons les inciter à modérer leur niveau de prix par l'attribution d'une ristourne supplémentaire en cas de non-dépassement des prix», explique Christophe Rabatel. La technique semble fonctionner : nous avons constaté des étiquettes quasi identiques entre les deux Carrefour City de la ville.

Quadriller les centres-villes de magasins permet aussi, stratégiquement, de servir de base arrière pour la livraison à domicile, qui gagne un nouveau public. Les U Express proposent ainsi ce service, effectué directement en camion par le magasin le plus proche. Idem chez Casino, où les clients peuvent commander en ligne sur CDiscount et se faire livrer ensuite par un Franprix de leur quartier. L'objectif est clair : occuper le terrain pour conserver la fidélité des clients les plus réfractaires aux courses «physiques».

**EN EMBUSCADE**, Amazon compte frapper fort à Paris avec son service Prime Now, qui capitalise sur son atout : la qualité de l'expédition. Depuis son entrepôt de la porte d'Aubervilliers (voir ci-dessus), l'américain propose à ses abonnés premium parisiens, pour 5,90 euros, la livraison en moins d'une heure sur des dizaines de milliers d'articles, y compris les surgelés, les fruits et légumes, les boissons, ainsi que du pain frais de chez Kayser... Directeur de l'alimentation chez Amazon, Yannick Migotto assure ne pas vouloir rivaliser avec la proximité. «On se focalise sur les clients, pas sur la concurrence.» Pas sûr que les historiques pensent de même... ☺

PHOTOS : REMY DELUZE POUR CAPITAL

# LA PROTECTION ULTIME DE VOTRE ÉCRAN

## PROTECTIONS EN VERRE TREMPÉ POUR SMARTPHONES



Le verre trempé est la protection la plus efficace pour votre smartphone. Il absorbe les chocs, évite les rayures et les traces de doigt. Il ne crée pas de bulles lors de la pose. Enfin, il a une meilleure sensibilité au toucher qu'une protection classique.

Transparent et ultra fin, il ne gêne aucunement l'utilisation du téléphone.

Niveau de protection (dureté) : 9H  
Epaisseur du film : 0,33 mm  
Arrondi des angles : 2,5D

Disponible pour de nombreux modèles

Apple - Samsung  
Microsoft - Sony  
Huawei - LG



[www.urban-factory.com](http://www.urban-factory.com)



Toutes les marques citées appartiennent à leur propriétaire.

# LE MAGASIN DU FUTUR QU'ILS PRÉPARENT EN SECRET

Voici à quoi l'hyper de 2025 pourrait ressembler, selon notre enquête dans les bureaux d'études. Un hybride entre digitalisation et retour aux traditions.

**C**ertes, la technologie va envahir l'hyper du futur, c'est inévitable. Paiement via le mobile, «cross canal», «Web to store», les enseignes n'ont que ces mots à la bouche, et essaient de croiser les ventes physiques et sur Internet. Ainsi, le magasin sans stock fait déjà son apparition. Celui testé par Decathlon à Englos (Nord) propose des articles à l'exposition, mais pas à emporter: les clients paient et reçoivent leurs emplettes chez eux le lendemain. Trois fois moins de place, trois fois plus de choix! Le commerce en grande surface est-il mort pour autant? Non, mais les clients le veulent plus chaleureux. Des restaurants pour consommer les meilleurs produits au milieu des rayons, des espaces enfants, des rayons frais dignes d'un marché de village... Retour aux bases! Le magasin du futur ne sera pas non plus déshumanisé, au contraire. Les vendeurs y seront encore plus présents, mais assistés d'une tablette contenant le profil du consommateur. «Le client admet de moins en moins que son historique avec l'enseigne ne soit pas connu», note Philippe Courbois, directeur innovation d'Auchan. Les robots ne sont donc pas encore pour demain. **C**

## RESTAURATION SUR PLACE

On peut y déguster des plats chauds, voire demander au cuistot de griller cette côte de bœuf achetée au rayon boucherie! Casino teste déjà des stands burgers et fish & chips dans ses Géant.

## RAYONS À VISION 360 DEGRÉS

Carrefour expérimente en Espagne les rayons courbes, disposés autour d'une place centrale d'où les clients peuvent se repérer plus facilement. Mieux que les allées...

## ZONE DE MARCHÉ PLUS GOURMET

Le rayon fruits et légumes va monter en gamme, avec une mise en scène digne d'un marché. Les stands boucherie, poissonnerie ou fromagerie vont aussi devenir plus artisanaux et qualitatifs.

## BICHONNAGE AU RAYON BEAUTÉ

Eclairages et mise en scène travaillés, produits à tester, zone avec une maquilleuse et une coiffeuse... Le rayon beauté va miser sur «l'expérientiel».

## STAND DE VÊTEMENTS SUR MESURE

Ces cabines 3D de «body scan» prennent les mensurations pour des costumes sur mesure. Auchan teste ces boutiques Bouton Noir à Villeneuve-d'Ascq.

PAR BENOÎT BERTHELOT



## CAISSES ULTRARAPIDES

Le coût des puces RFID baissant, elles pourraient devenir le nouveau code-barres. Il suffira alors de poser son sac dans un bac pour tout scanner d'un coup et payer instantanément.

## LE CADDIE CONNECTÉ

«Il géolocalise le client et lui envoie des notifications sur un écran quand il arrive près de la promotion qui l'intéresse», note Céline Martin, directrice innovation chez Carrefour. Il est testé à Lille.

# POURQUOI ILS S'ÉCHINENT À INVENTER DE **NOUVEAUX PRODUITS**

Il n'y a pas que les industriels qui innovent. Carrefour, U, Monoprix... Les enseignes arrivent à se distinguer avec des produits jamais vus. Sélection.

**L**es marques de distributeurs (MDD) cherchent à se relancer ! Depuis 2010, ces produits sous logo Carrefour, U ou Leclerc perdent du terrain face aux grands noms : dans les super et hypermarchés, ils sont tombés, en cinq ans, de 30 à 27,7% des ventes. «Leur image auprès du consommateur s'est dégradée, explique Jacques Dupré, chez IRI. Et comme les distributeurs se livrent une guerre des prix terrible sur les marques nationales, l'avantage compétitif des MDD se réduit.» Une tuile, car les enseignes appliquent souvent des taux de marge plus élevés sur leurs gammes propres. Alors elles investissent d'autres créneaux (bio, local,

végétarien...) et osent l'innovation. «Elles copient encore beaucoup les grandes marques, précise Yves Marin, chez Kurt Salmon. Mais tentent aussi des choses nouvelles pour se différencier.»

**ÊTRE LE SEUL** à proposer un produit reste le meilleur moyen d'éviter une concurrence frontale sur les prix ! Si ces innovations peuvent leur être offertes toutes ficelées par leurs fournisseurs, elles requièrent parfois des mois de travail à un chef de produit. Il s'agit d'identifier des besoins insatisfaits (rien de tel que les salons, les visites à l'étranger ou les veilles sur les réseaux sociaux), de trouver le bon faiseur, multiplier les tests avec lui... Voici quelques exemples de lancements récents ou à venir. ☺



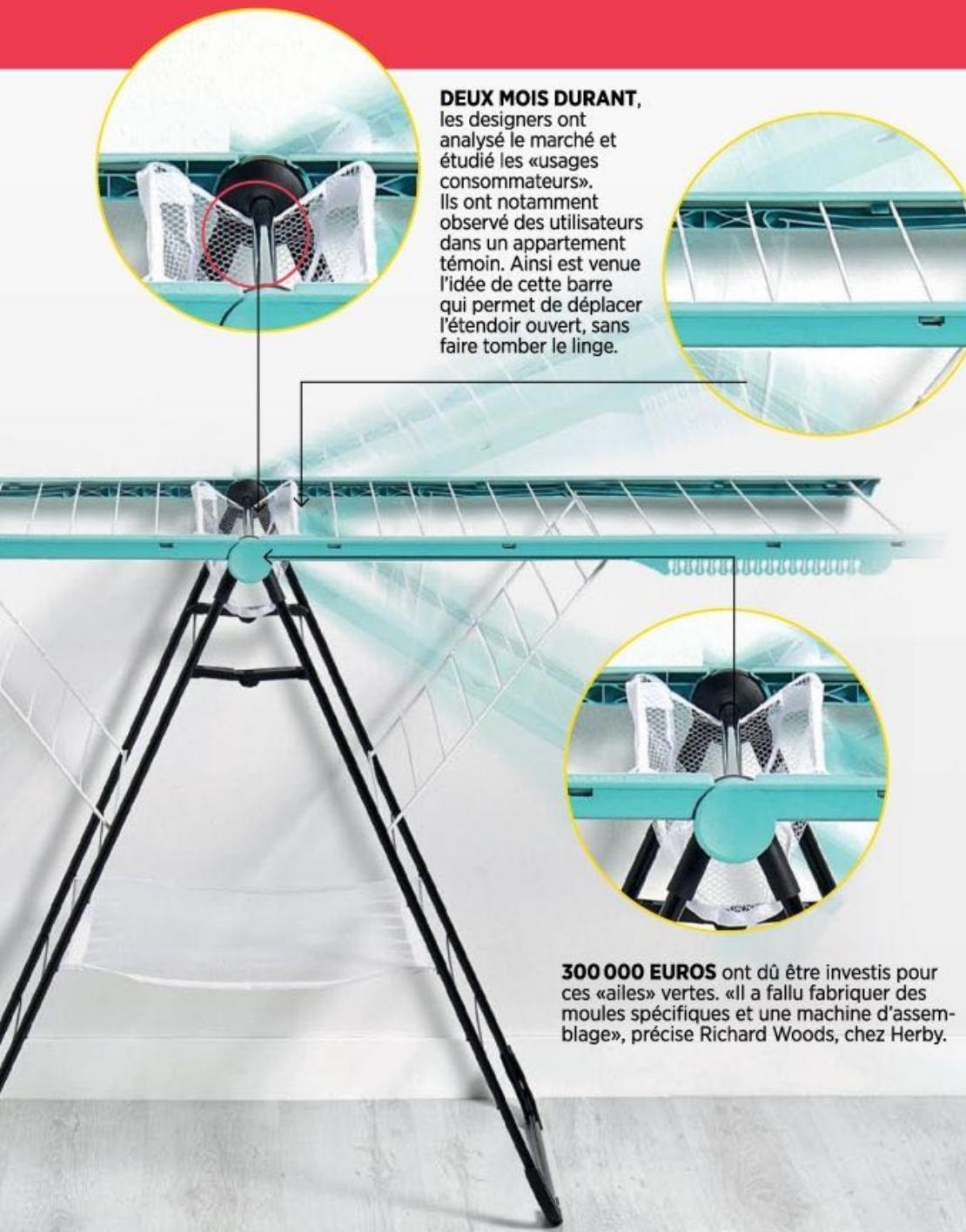
**20 MAQUETTES** ont été réalisées avant ce résultat. La version finale intègre des spécificités de Carrefour, mais aussi des petits plus pratiques de l'industriel : le porte-chaussettes, les crans à cintres, le filet à pulls...



**LE DÉFI**  
**DES PÂTES SANS BLÉ**  
Fin août, Monoprix lancera des fusilli et penne à base de pois ou de lentilles. L'intérêt ? «Leurs valeurs nutritionnelles de dingue», selon Corinne Dauby, directrice marchandises épicerie. La difficulté ? Qu'elles se tiennent: impossible avec des spaghetti, trop friables, et des coquillettes, trop vite collantes.



**LE DÉFI SE DÉSINTOXIQUER DU SUCRE**  
En un pack, Intermarché réunit six recettes au taux de sucre dégressif, de - 5 à - 50%. Fabriqué dans sa laiterie, ce produit a été testé dans le magasin de Clichy. Au-delà du coup de com, le succès étant là, l'enseigne va le commercialiser dans une dizaine de points de vente. Elle réfléchit à le proposer ensuite dans ses Express urbains ou à certains moments clés de l'année : après les fêtes, avant l'été...

**DEUX MOIS DURANT,**

les designers ont analysé le marché et étudié les «usages consommateurs». Ils ont notamment observé des utilisateurs dans un appartement témoin. Ainsi est venue l'idée de cette barre qui permet de déplacer l'étendoir ouvert, sans faire tomber le linge.

**UN BREVET**

a été obtenu par l'enseigne pour protéger ce système de rails qui permet l'ouverture automatique. Toutes les pièces, reliées entre elles, viennent s'y glisser.

**LE DÉFI****UN ÉTENDOIR QUI S'OUVRE D'UN GESTE**

L'innovation se niche dans les objets les plus banals! Comme ce séchoir, truffé d'astuces, dont le développement aura demandé plus d'un an de travail aux équipes de Carrefour. C'est Herby, dernier fabricant français d'étendoirs, qui s'est chargé de la fabrication. Mais la conception en revient aux équipes design de Carrefour. Depuis cinq ans, cette trentaine de Géo Trouvetou ont une mission: «Proposer dans nos magasins des produits à valeur ajoutée, exclusifs, pour recruter et fidéliser les consommateurs», résume Philippe Vahé, directeur design. Le tout sous marque Klindo, plus chic qu'un simple Carrefour, et à partir de 31,90 euros l'étendoir.

**300 000 EUROS** ont dû être investis pour ces «ailes» vertes. «Il a fallu fabriquer des moules spécifiques et une machine d'assemblage», précise Richard Woods, chez Herby.

**LE DÉFI DES SOUFFLÉS PORTIONNABLES**

Présentés sous forme de billes, ces petits gâteaux au fromage, à faire lever au four pendant trente minutes, peuvent être dosés. Pour en arriver là, le fournisseur d'Auchan utilise la technique IQF (Individually Quick Frozen): sitôt enrobés de sauce, les ingrédients, maintenus en suspension, sont surgelés.

**LE DÉFI BOUILLON SANS HUILE DE PALME**

Pour challenger Ducros, U lance un meuble de 132 références souvent innovantes. Comme ces bouillons sans huile de palme, ou d'autres sans exhausteur de goût. «Il a fallu beaucoup de tests pour trouver un mélange de légumes et d'épices assez riche en saveurs pour s'en passer», précise Céline Sadaune Sanchez, ingénieur qualité.

# COMMENT LEURS **DATA CLIENTS** VONT DEVENIR UNE MINE D'OR

Pour l'heure, le data mining, qui aide les enseignes à mieux cibler les promotions, reste peu développé en France. Mais on n'a encore rien vu...

**L**es distributeurs ne sont jamais à court d'idées pour nous attirer dans leurs filets. Monoprix a ainsi mené une expérience inédite en Ile-de-France. Grâce à une application, l'enseigne a envoyé pendant plusieurs mois des SMS promotionnels à tous les clients possesseurs d'une carte de fidélité (et volontaires) qui passaient à proximité d'une vingtaine de magasins tests, pour les inciter à y entrer.

ILLUSTRATIONS CAPITAL

Résultat: 40% de taux de réussite. «C'est un bon score!», se réjouit-on chez Catalina, la société qui a piloté ce rameutage géolocalisé.

**C'EST UN AVANT-GOUT** de ce que les Carrefour and co vont pouvoir faire avec les milliards de données qu'ils collectent chaque fois que nous passons en caisse ou faisons nos courses sur leur site Internet. A priori, ces data sont une mine d'or. Encore faut-il savoir les faire parler. C'est la science du data mining,

toute nouvelle. «La plupart des enseignes tâtonnent», reconnaît William Faivre, le patron de Catalina. Car pour elles la mutation est complexe: il faut décloisonner les services (CRM, encaissement, promotion...) et harmoniser les outils informatiques. Coûteux.

Le data mining est pourtant riche de promesses. Premier avantage, que chacun vit déjà, c'est l'offre promotionnelle ciblée à partir de l'historique d'achats du client. Vous avez cessé d'acheter tel café: bing,

**GRÂCE AUX  
DONNÉES,  
LE CLIENT  
EST SUIVI  
À LA TRACE**



DEMAIN AUJOURD'HUI

## PROMOTIONS HORS MAGASIN

Les bons promotionnels envoyés à domicile sont individualisés, mais pas les catalogues, identiques pour tous.

**Les promos, par SMS, seront ciblées, mais aussi prédictives (intentions d'achat). Les prospectus varieront par grands profils de clientèle.**

## OPTIMISATION DES PRIX EN MAGASIN

Les enseignes affichent des rabais de façon indifférenciée, y compris pour les clients peu sensibles aux prix.

**Elles classeront les clients en fonction de leur sensibilité aux prix et pourront limiter les promotions au strict nécessaire.**

## PERSONNALISATION DU SITE INTERNET

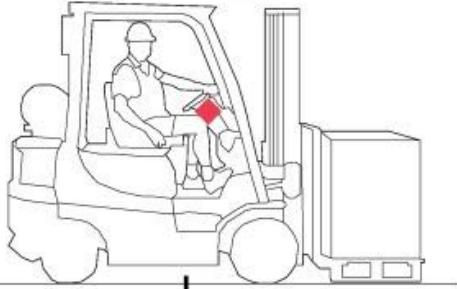
Contrairement aux géants de l'e-commerce, les distributeurs n'affichent pas une page d'accueil personnalisée.

**Les produits tête de gondole seront différents pour chaque client. Et on lui suggérera des achats (taux de réussite de 30% en moyenne).**

PAR SANDRINE TROUVELOT

une promo essaie de vous remettre dans le droit chemin. L'offre peut devenir prédictive. Vous achetez des couches bébé : on vous propose du lait 2<sup>e</sup> âge. Beaucoup plus sioux, les pros pourront demain cibler une catégorie de clientèle, par zone de chalandise, et aider les enseignes à mieux ajuster leurs prix. Plutôt que de les baisser à l'aveuglette, l'exploitation des données leur indiquera plus précisément lesquels sont jugés incontournables, y compris par les clients sensibles aux étiquettes. Ce qui évitera de les brader inutilement...

**LE DATA MINING** permet enfin d'améliorer l'assortiment en magasin. La tentation aujourd'hui est de retirer du rayon un produit à faible rotation. Seulement voilà, le magasin ne sait pas si le client trouvera un substitut qui lui convient. Et encore moins s'il est susceptible d'aller voir ailleurs parce que cette petite référence a été supprimée. Au Royaume-Uni, Tesco s'en soucie. «Cela permet de comprendre quels sont les produits substituables entre eux ou pas, et ainsi d'optimiser l'offre», note Sandrine Devy, chez Dunnhumby. D'après elle, une telle stratégie permet d'augmenter les ventes de 3 à 6%. ☺



## ASSORTIMENT AMÉLIORÉ DES RAYONS

L'achalandage des supermarchés se fait principalement en fonction des statistiques d'achat.

**Le data mining permettra d'affiner le réassort : même peu acheté, un produit peut être essentiel pour attirer de gros clients.**

**TESCO**

Le groupe britannique a récemment décidé de croiser ses données avec celles de la box télé de Sky. Objectif : mesurer l'impact de la publicité sur son site d'achats en ligne et, à terme, adapter la pub au profil des clients.



# Finsbury

DU 22 JUIN AU 2 AOÛT 2016

# SOLDES

NOUVEAUTÉ, TÉLÉCHARGEZ L'APP FIDÉLITÉ !



Modèle Bahia  
Mocassin en veau velours  
Disponible en bleu roi, bleu marine,  
beige, vert anglais et marron



54 POINTS DE VENTE

NOUVELLES OUVERTURES :  
Lausanne, C. Cial Vélizy 2, C. Cial Avenue 83 Toulon

E-SHOP

[finsbury-shoes.com](http://finsbury-shoes.com)

# HÄAGEN-DAZS,

**Surprise ! C'est dans la capitale du Pas-de-Calais que le géant américain de la crème glacée a implanté sa méga-usine : d'ici sont livrés plus de 80 pays...**



# MADE IN ARRAS

← 200 bâtonnets de crème glacée s'engouffrent chaque minute dans le tunnel de réfrigération, où un souffle d'air gelé maintient la température à -40 degrés. Une demi-heure après, ils seront assez rigides pour ne pas se déformer quand, à la sortie, ils seront nappés de chocolat chaud.

## CHAQUE JOUR, 30 TONNES DE FRAISES ENGLOUTIES

Häagen-Dazs utilise une variété de fraises rouge vif, sucrées et très juteuses appelées Sengana, dont les qualités dispensent d'ajouter des additifs. Les fruits découpés arrivent par le tuyau de droite sur cette grande passoire pour l'extraction du jus. Les morceaux sont ensuite incorporés à la crème glacée. 







Cette machine vibre pour faire avancer les cuillères en plastique et les déposer dans les petits pots qui défilent, au rythme de 300 par minute, sur le tapis roulant situé en dessous.





En bout de chaîne, les petits pots repartent vers un tunnel frigorifique où ils resteront quarante-cinq minutes avant d'être assemblés en pack de quatre, puis conservés en chambre froide par - 20 °C.

**S**i jamais vous dégustez un pot d'Häagen-Dazs à Pékin ou à Sydney, sachez qu'il vient du Pas-de-Calais !, affirme, plutôt fier, François-Xavier Bréhon, le directeur de l'usine d'Arras, où l'on fabrique les célèbres crèmes glacées depuis 1991. Propriété de l'américain General Mills (17 milliards de dollars de chiffre d'affaires en 2015), qui contrôle aussi Géant vert, Old El Paso et 51% de Yoplait, la marque s'est installée dans le plat pays pour la qualité des produits locaux : lait, beurre, crème, sucre et œufs proviennent de 450 fermes rattachées à la coopérative nordiste, La Prospérité fermière. A raison d'une trentaine de poids lourds par semaine, les glaces made in Arras sont expédiées vers les 80 pays (hors Amérique du Nord et Japon) où elles sont distribuées grâce à un réseau de plus de 750 boutiques.

L'expansion internationale de Häagen-Dazs, dont les ventes approchent 1 milliard de dollars, a boosté l'activité du site nordiste : depuis son ouverture, sa production a été multipliée par vingt (50 millions de litres par an) et ses effectifs ont quadruplé (450 salariés, dont un quart de CDD en haute saison, de février à octobre). Il faut dire que la glace made in Arras est devenue la deuxième la plus vendue en France, avec 12% du marché, derrière Magnum (15,5%), mais devant Carte d'or (10%), toutes les deux signées Unilever. Ce score résulte d'un positionnement premium affirmé. Comme la gamme «triple sensation», dont les petits pots contiennent trois parfums et trois textures (praline, chocolat et spéculoos, par exemple). Ou comme les investissements consentis pour réduire les émulsions, et donc densifier la crème glacée : «Nous, contrairement à d'autres, nous ne vendons pas d'air», se vante le directeur de l'usine d'Arras... ☀

## ← DIRECTION ROME, LE CAP, ABU DHABI, PÉKIN...



PLUS DE PHOTOS

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

# FAIRE DU BUSINESS AVEC L'IRAN, UN VRAI CHEMIN DE CROIX !

Désormais libéré de l'embargo qui l'isolait depuis trente-cinq ans, l'ancien empire perse fait saliver des milliers de vendeurs et d'investisseurs. On leur souhaite bien du plaisir.

**L**orsque Jacques Lescot a débarqué au pays des mollahs, il pensait avoir misé sur le bon cheval. «Le partenaire local qu'on m'avait recommandé parlait un anglais impeccable et assurait posséder un outil industriel top niveau», se souvient-il. Mauvaise pioche. En fait d'usine ultramoderne, le directeur commercial de Forgital, une société spécialisée dans les pièces aéronautiques, est tombé sur des installations dignes de l'ex-URSS, dans une lointaine banlieue poussiéreuse de Téhéran. Non seulement rien n'avait été modernisé depuis des années, mais le patron comptait sur son futur associé français pour le faire! «Pour mon premier contact avec l'Iran, on peut dire que j'ai pris une bonne leçon», soupire le Frenchy.

**AUTANT PRÉVENIR TOUT DE SUITE** les milliers de vendeurs et d'investisseurs qui rêvent de partir à l'assaut du géant du Moyen-Orient : faire du business avec Téhéran n'est pas de tout repos. Enfin libéré de l'embargo qui le corsetait depuis trente-cinq ans (il a accepté pour cela de mettre en veilleuse ses ambitions nucléaires), le pays est certes un marché formidablement prometteur. Ses infrastructures sont hors d'âge, ses usines obsolètes, ses autos brinquebalantes, sa flotte d'avions dépassée et ses 80 millions d'habitants avides de consommer. Mieux, avec sa base industrielle étoffée, il rêve de devenir une future plate-forme d'exportation vers l'Asie centrale. Et il en a les moyens. Grâce ou à cause de l'embargo, il est en effet peu endetté et son budget n'est pas accro à la drogue dure des revenus du pétrole, pour la bonne raison qu'il n'avait pas le droit d'en vendre à l'étranger. En somme, comme le note la responsable d'une grande banque d'affaires en visite officieuse à Téhéran, «l'Iran

a un excellent profil d'emprunteur pour lever des fonds et financer son développement».

Ajoutons que la patrie de l'ayatollah Khomeiny est moins archaïque qu'on ne l'imagine. Vous avez en tête la nation rigoriste et austère, décrite par Marjane Satrapi dans «Persepolis»? Certes les tchadors noirs sont encore omniprésents dans les quartiers sud de la capitale, et il est impossible de prendre ne serait-ce qu'une bière en terrasse. Mais en poursuivant vers le nord de la ville, sur les trottoirs de l'avenue Vali-Asr, le voile, posé négligemment en arrière des cheveux, devient un accessoire de mode. Les belles de Téhéran portent jean de marque et hauts talons. Et les geeks qui pullulent dans la cité (bien que l'Internet local soit verrouillé par le pouvoir) n'ont rien à envier à ceux de San Francisco. Le modèle de cette jeunesse dorée ? Plutôt Milan que Riyad. iPhone, Dolce & Gabbana et drague cash sur les pistes de ski parfaitement damées de la station de Tochal, à une portée de téléphérique du centre-ville. Sur le papier, faire des affaires ici ne devrait pas poser trop de problèmes. Mais les ennuis commencent dès qu'on y met les pieds pour de vrai.

**LA BATAILLE COMMENCE** dès la descente de l'avion : banquiers italiens, consultants suédois, VRP allemands jouent des coudes au bureau des visas de l'aéroport. Derrière l'unique guichet, deux cerbères moustachus délivrent le sésame au compte-gouttes, en dévisageant longuement chacun des 300 passagers du Boeing. Les porteurs de passeport américain sont éconduits. Trois heures plus tard, le clavier fatigué de l'unique PC a rendu l'âme et les visas sont délivrés à l'ancienne, à la main. Nous voilà tout de suite dans le mood. Une fois en ville, l'impression se confirme. Il faut avoir le cœur bien accroché pour affronter les embouteillages



monstres de la capitale, les chambres d'hôtel minables au mobilier en Formica, les antichambres inhospitalières des bureaucrates, les cartes de crédit inutilisables et les liasses de dollars qu'il faut allonger sans cesse, car la corruption est omniprésente. Sans parler de la barrière de la langue, dans un pays où tout est écrit en persan et où pas même 5% de la population ne parle anglais. Et ce n'est pas près de changer : il y a quelques semaines, l'ayatollah Khamenei, guide suprême de la révolution, a réclamé un plan pour stopper la progression de cette langue du diable. Ambiance... Au premier abord courtois et curieux, les Iraniens maintiennent la distance et entretiennent des codes sociaux complexes et déroutants. «Même avec mes sept années de pratique du persan, il m'est toujours aussi difficile de savoir ce que pense vraiment mon interlocuteur», témoigne Jacques Lescot. Rester sur ses gardes, donc, car la blague sur le foulard ou la faute de goût avec les femmes risquent de plomber l'atmosphère. Sourena Mahadavi, Iranien de France qui dirige sa société de ser-

ALI KAVEN/REA

### LE PAYS A UN IMMENSE POTENTIEL...

**80** millions de consommateurs

**5%** de croissance prévue en 2016

**16%** à peine du PIB de dette publique

### ... MAIS SON ACCÈS EST DIFFICILE

**30%** seulement de la population est reliée à Internet

**30 à 50%** de droits de douane moyens

**171<sup>e</sup>** sur 178 au classement de la liberté économique

vices pétroliers, ne cesse de le répéter aux expatriés qu'il reçoit dans sa villa avec piscine perchée sur les hauteurs de Téhéran : «Ici, il y a un attrait presque irrationnel pour tous les produits français. Mais, pour y percer, il ne faut jamais oublier cette règle : on ne vend pas en Iran, ce sont les Iraniens qui achètent.»

Et ils ne sont pas faciles à convaincre. Excellents scientifiques (le mot «algorithme» dérive du nom de l'un de leurs mathématiciens, Al-Khwârizmî, précurseur de l'algèbre), ce sont souvent de redoutables négociateurs, très au fait des dossiers techniques. Julien Rivollier, directeur commercial de Suez au Moyen-Orient, se souvient encore d'une discussion avec le vice-ministre du Pétrole, qui l'avait laissé lessivé : «Il me bombardait de questions pointues. Il est très rare de rencontrer chez un homme politique une telle maîtrise du sujet.» Pas facile de rouler dans la farine de tels acheteurs !

D'autant qu'ils ne se précipitent pas pour faire leur choix. Car si l'Iran produit beaucoup d'ingénieurs, il dispose de peu de juristes pour traiter de commerce ↳

## «L'IRAN, C'EST LE PARADIS DES COUPEURS DE CHEVEUX EN QUATRE !»

international. Du coup, les négociations ont tendance à traîner en longueur. «Ce qui prend dix jours en Europe peut durer dix mois ici, c'est le paradis des coupeurs de cheveux en quatre», sourit Amir Aslani, un avocat qui assiste plusieurs groupes français. «Les Iraniens n'ont pas la même conception du temps que nous», confirme Emmanuel Bellanger, conseiller du commerce extérieur, qui a roulé sa bosse au gré des chantiers de BTP dans plusieurs pays d'Asie centrale, avant d'être bombardé patron de filiale à Téhéran.

**FIERS DE LEUR PASSÉ**, et fiers tout court, les Iraniens ont la mémoire longue et la dent dure. Ceux qui ont déserté le pays doivent ramer et montrer patte blanche pour revenir, à l'image de Peugeot. En 2010, pour respecter l'embargo, la marque au lion avait stoppé sans préavis ses livraisons de moteurs à Khodro, son partenaire en Iran qui fabrique la 405 sous licence. Et cela avait été vécu comme une trahison. Depuis, de l'eau a coulé sous les ponts, mais, pour son retour en Iran, Peugeot doit se faire tout petit et payer une «compensation» industrielle à Khodro pour les pertes subies. Une mésaventure qui fait le bonheur de son concurrent Renault, la marque qui monte en Iran, car elle n'a pas quitté le navire, tout en respectant le cadre des sanctions.

Autre chausse-trappe agaçante, le pays tout entier semble avoir une fâcheuse tendance à emmêler le vrai et le faux. Ramita Navai explique dans son livre («Vivre et mentir à Téhéran», Ed. Stock) qu'entretenir un rapport élastique avec la réalité est une stratégie de survie pour la population. «Au plus fort du régime des mollahs, afficher une façade publique vertueuse était vital pour mieux protéger sa vie privée.» Romain Kéralval, de Business France, recommande donc de vérifier soigneusement les chiffres et les promesses de ses interlocuteurs avant de se lancer. Et de s'entourer d'intermédiaires de confiance, capables de débusquer les loups et de fluidifier les relations avec les fonctionnaires et les politiques.

Car la bureaucratie est omniprésente, la paperasserie étouffante et les obstacles administratifs aussi nombreux que jadis les esturgeons de la Caspienne. «Je me débats tous les jours dans le maquis des règles, des normes et des droits de douanes, qui changent en permanence», peste Thierry Gorez, vieux routier du Moyen-Orient qui dirige une entreprise de logistique. Infatigable défenseur du made in France et fin connaisseur des arcanes du pouvoir, Mehdi Miremadi, ancien DG d'Alstom en Iran, conseille aux entrepreneurs tricolores de s'appuyer sur la communauté des Franco-Iraniens qui fait la navette sur la nouvelle ligne Paris-Téhéran d'Air France. Un point de vue que nuance Peyman Kargar, directeur général de Renault en Iran et lui-même natif du pays. «J'ai confié la responsabilité du contrôle qualité à un expatrié, même si les ingénieurs iraniens ont une



## LE «MADE IN FRANCE» CARTONNE AU RAYON COSMÉTIQUES

bonne culture industrielle. En fait, je préfère constituer des équipes mixtes mêlant Français et locaux.»

**RESTE UN DERNIER SUJET** de préoccupation pour les businessmen tricolores : les banques européennes hésitent à leur avancer de l'argent. Et pour cause : elles redoutent qu'en cas de manquement de l'Iran à ses obligations nucléaires les autorités américaines ne recommandent à appliquer des sanctions contre ce pays. Et ne leur infligent au passage à elles aussi des amendes record pour avoir violé ces règles, comme elles l'ont fait avec BNP Paribas. A en croire Michel Makinsky, directeur de la société de conseil Ageromys, les pressions officieuses – menaces de boycott et de dénigrement, lettres de groupes de pression, consignes de désinvestissement – sont tellement fortes que les banques «ont souvent la main qui tremble au moment de signer». Du coup, les grands contrats annoncés à l'occasion de la visite du président Rohani à Paris sont toujours en stand-by : aucun n'est à ce jour finalisé au-delà de la lettre d'intention. C'est le cas de la mégacommande d'Iran Air pour 118 Airbus, toujours à l'état «d'accord préliminaire», alors que Boeing est déjà en négociations avancées de son côté.

Pour l'instant, seuls les consultants et les avocats qui travaillent sur des projets à long terme semblent y trouver leur compte. Dans les couloirs des ministères où les délégations font le pied de grue, on ne parle plus que de «partenariat public-privé», la seule recette qui fonctionne actuellement. ADP et Bouygues l'ont bien compris : apport de cash et de savoir-faire contre concessions sur plusieurs années, les deux entreprises françaises, associées pour la circonstance, sont en négociation exclusive pour obtenir le contrat de l'aéroport Iman Khomeini, un projet de 1 milliard d'euros. G

**A**u rayon cosmétiques de cet hypermarché Carrefour dans l'ouest de Téhéran se presse une foule de femmes voilées. La police des mœurs sanctionne la moindre incartade au port du voile. Alors, pour les Iraniennes, le dernier espace de liberté, c'est leur visage. Et elles raffolent des produits français. «Nous importons directement les flacons sans traduire les étiquettes, témoigne Shadi, le chef de rayon. Les inscriptions en français font vendre.» Une aubaine pour L'Oréal, qui surfe sur ce nouveau marché classé au septième rang mondial.

Spécial été : Un numéro pour changer de cap

**SPÉCIAL ÉTÉ**

# Management

JUILLET-AOÛT 2016 management.fr 4,90€

**PORTRAIT**  
L'HÉRITIER HERMÈS QUI ROULE EN YAMAHA...

**DÉBAT**  
**LES PATRONS SONT-ILS TROP PAYÉS ?**

**PIA ET GRÉGOIRE**  
CÉRAMISTES  
"TRAVAILLER AVEC SES MAINS, IL N'Y A RIEN DE PLUS VALORISANT"

**COACHING**  
OCCUPER (INTELLIGEMMENT) SES STAGIAIRES

**FORMATION**  
20 COURS EN LIGNE À SUIVRE EN VACANCES

**RÊVE D'ENFANT**  
ARTISANAT

**TRAVAIL MANUEL**

## VIVRE (DE) SA PASSION

20 PAGES DE TÉMOIGNAGES  
POUR CHANGER DE VIE...  
OU RÉENCHANter SON MÉTIER

**VIVRE (DE) SA PASSION**  
20 PAGES DE TÉMOIGNAGES  
POUR CHANGER DE VIE...  
OU RÉENCHANter SON MÉTIER

ACTUELLEMENT EN KIOSQUE

Également disponible en version numérique

prismaSHOP

Télécharger dans  
l'App Store



**2016** La police fait la chasse aux fumeurs de cannabis

**1908** Les fumeries d'opium ont pignon sur rue



#### LE PATRON DE LA FUMERIE EST UN TONKINOIS

Cet établissement est simplement toléré par les pouvoirs publics, qui finiront par interdire les consommations collectives après 1916. Rien de tel toutefois en Indochine, où l'Etat a institué à son profit un monopole sur la fabrication et la distribution de l'opium, qui, jusqu'à l'indépendance, financera un tiers du budget de la colonie.

## QUAND LA DROGUE ÉTAIT LÉGALE

**E**n matière de drogue, la France a aujourd'hui la législation la plus sévère de tous les pays occidentaux. Le simple consommateur d'héroïne, de cocaïne ou de cannabis peut en théorie (car la pratique est beaucoup plus souple) être renvoyé devant le tribunal correctionnel. Cette répression n'a cependant pas toujours été de mise : avant la Grande Guerre, l'usage des stupéfiants était totalement libre.

La toxicomanie (le mot est forgé en 1885) est alors un phénomène courant qui a quitté les marges de la société, écrivains, artistes ou prostituées, pour se répandre dans des milieux assez divers. La star de l'époque, c'est l'opium, avec son principal dérivé, la morphine. Dans les dîners mondains, on s'éclipse au dessert pour se piquer discrètement. Les seringues circulent dans les ateliers, et les ouvrières du textile parisien sont, dit-on, particulièrement touchées. Les fumeries se multiplient, profitant d'un orientalisme à la mode, et le marché s'organise au grand jour pour le plus grand bénéfice des pharmaciens, ses principaux fournisseurs. Il faut attendre 1916 pour voir adopter une première loi contraignante, mais l'usage privé reste toléré sur prescription médicale durant tout l'entre-deux-guerres, avant de décliner. Il renaît dans les années 1960 et 1970 dans un cadre beaucoup plus répressif... qui n'a pas empêché son extraordinaire développement et a fait la fortune des mafias. **C**

#### DES DRAPS DE SOIE SONT FOURNIS PAR LA MAISON

**Personnel aux petits soins**, larges sofas, ambiance feutrée : nous sommes ici dans un établissement de luxe, qui fait payer ses clients au prix fort. Les classes populaires, elles, se contentent de produits bas de gamme, comme la morphine et la cocaïne.



### UN CLIENT, MAL EN POINT, A UN PEU FORCÉ LA DOSE

Bien qu'autorisé à l'époque, l'opium reste une substance dangereuse, constamment dénoncée par les milieux hygiénistes. Cela n'empêche pas les médecins d'être de très gros consommateurs de morphine. Le docteur Pichon lui-même, l'un des principaux partisans de son interdiction, mourra d'une overdose à 36 ans.

### LES MURS SONT DÉCORÉS DE LAQUE CHINOISE

Personnages en costume traditionnel, décor orientaliste, tout dans cette fumerie parisienne rappelle la Chine, inséparable dans les imaginaires occidentaux de la culture de l'opium. La drogue fait en effet des ravages dans l'empire du Milieu, contraint par les Britanniques d'ouvrir massivement son marché au milieu du XIX<sup>e</sup> siècle.

### CE DROGUÉ EST UN BON PÈRE DE FAMILLE

Les clients de l'établissement ne sont pas des marginaux. Au début du XX<sup>e</sup> siècle, la drogue se diffuse dans les meilleurs milieux, y compris chez les officiers de marine. En 1908, l'un d'entre eux a été pris la main dans le sac : il essayait de vendre des documents à l'Allemagne pour financer son addiction.

### DANS CETTE PIPE, ON MÉLANGE OPIUM ET TABAC

La drogue peut être fumée, mais aussi consommée de bien d'autres manières. Transformée en morphine ou, à partir de 1898, en héroïne, elle est injectée en intraveineuse. Elle peut aussi être avalée, sous la forme de laudanum. Une aubaine pour les pharmaciens, qui fabriquent et distribuent ces substances en toute légalité.

# PALMARÈS EXCLUSIF LES 100 FRANÇAIS LES PLUS RICHES

A elles toutes réunies, les 100 plus grosses fortunes françaises pèsent près de 327 milliards d'euros. Découvrez notre nouveau millésime doré.

**P**resque une misère. Selon nos calculs, les 100 familles françaises les plus riches du pays ont vu leur fortune professionnelle n'augmenter que de 2,7% en moyenne cette année. La faute à une conjoncture internationale compliquée, mais surtout, en France, à une Bourse hésitante. Mais ne sortons quand même pas trop vite les mouchoirs. D'abord parce que cette hausse représente la coquette somme de 8,6 milliards d'euros. Ensuite parce que, depuis 2013, date de notre premier classement exclusif réalisé avec l'économiste Benoît Boussemart, le pactole de nos heureux lauréats a flambé de 40% environ, pour atteindre près de 327 milliards d'euros. Cette évaluation, rappelons-le, diffère sensible-

ment de celles effectuées par d'autres médias, car elle ne se résume pas, comme souvent, à multiplier le nombre de titres détenus par la valeur boursière des entreprises. Trésorerie, endettement, parts réellement possédées par les holdings familiales basées parfois à l'étranger, tout a été épulé pour estimer ces patrimoines de la façon la plus précise possible. Du coup, les montants à découvrir dans les pages suivantes sont souvent plus modestes qu'on ne le lit ailleurs. Certains des intéressés s'en sont tout de même offusqués, mécontents que leur fortune soit évoquée publiquement. D'autres, à l'image de Mohed Altrad, ont aussi protesté contre notre évaluation, mais cette fois-ci, en la jugeant trop basse ! Si, en France, les riches commencent à assumer leur réussite... **c**

## LA MÉTHODE DE NOTRE ENQUÊTE

Comme lors des années précédentes, ce palmarès a été élaboré par l'économiste Benoît Boussemart, spécialiste en évaluations financières. Sa méthodologie est désormais bien établie : un recensement exhaustif des documents financiers publiés toute l'année par les sociétés et les holdings personnelles des dirigeants, en France et à l'étranger, lui a permis de calculer les parts réellement détenues par les familles propriétaires, tout en tenant compte de leur endettement. Pour les sociétés cotées, il a été retenu la moyenne des cours de Bourse du dernier jour du mois, de janvier à mai 2016. Pour celles qui ne sont pas cotées ont été utilisés les ratios habituels du secteur concerné. Les montants, qui ne concernent que les fortunes professionnelles, ont été soumis aux intéressés.



## POUR LA QUATRIÈME ANNÉE, LES MULLIEZ RESTENT EN TÊTE

Rang	Famille de...	Société	Fortune	Evolution 2015-2016	Commentaire
1.	<b>MULLIEZ</b>	Groupe Mulliez	<b>40,20</b> milliards d'euros	<b>+0,7%</b>	Malgré une conjoncture morose, la plupart des enseignes détenues par la vaste famille Mulliez (Leroy-Merlin, Decathlon, Auchan...) vont bien.
2.	<b>LILIANE BETTENCOURT</b>	L'Oréal	<b>31,02</b> milliards d'euros	<b>-1,4%</b>	La holding familiale, qui contrôle un tiers de L'Oréal et qui est présidée par la fille de Liliane Bettencourt, a lancé son fonds d'investissement.
3.	<b>BERNARD ARNAULT</b>	LVMH	<b>30,44</b> milliards d'euros	<b>+5,1%</b>	Le calcul de sa fortune a été ici affiné grâce à une valorisation officielle réalisée lors d'une augmentation récente du capital de sa holding.
4.	<b>AXEL DUMAS</b>	Hermès	<b>22,64</b> milliards d'euros	<b>+1,5%</b>	A la suite de la tentative de raid de LVMH, le capital du sellier aux profits record (973 millions en 2015) a été verrouillé par les héritiers.
5.	<b>ALAIN ET GÉRARD WERTHEIMER</b>	Chanel	<b>14,33</b> milliards d'euros	<b>-0,6%</b>	Les deux petits-fils du cofondateur de cette célèbre maison de luxe (6,8 milliards d'euros de CA en 2014) vivent à New York et à Genève.
6.	<b>SERGE DASSAULT</b>	Groupe Dassault	<b>14,06</b> milliards d'euros	<b>+0,4%</b>	Sa holding contrôle 56,1% de Dassault Aviation et 41,2% de Dassault Systèmes. Elle possède aussi «Le Figaro» et la maison de ventes Artcurial.
7.	<b>PATRICK DRAHI</b>	Altice	<b>9,01</b> milliards d'euros	<b>-10,5%</b>	Ses nombreux rachats dans les médias et les télécos au prix d'un fort endettement ont pesé sur le cours de Bourse de sa holding Altice.
8.	<b>FRANÇOIS PINAULT</b>	Kering	<b>7,57</b> milliards d'euros	<b>-7,2%</b>	Comme pour Bernard Arnault, notre calcul s'est appuyé sur une valorisation officielle récemment réalisée par des experts sur ses actifs.
9.	<b>MARGARITA LOUIS-DREYFUS</b>	Louis Dreyfus	<b>7,36</b> milliards d'euros	<b>+37,3%</b>	Belle progression pour la veuve de Robert Louis-Dreyfus, qui a renforcé ses parts dans le capital du groupe de négoce dont elle a hérité.
10.	<b>XAVIER NIEL</b>	Iliad	<b>7,01</b> milliards d'euros	<b>-0,1%</b>	Le patron de Free est aussi le business angel le plus actif de France via son fonds de capital-risque Kima Ventures ou à titre personnel.



**FRANÇOIS PINAULT**

Le milliardaire breton et sa famille possèdent le château de la Mormaire, dans les Yvelines, une propriété de 150 hectares. Ce grand collectionneur d'art contemporain a installé certaines œuvres de sa collection dans le parc.



**VINCENT BOLLORÉ**  
Le milliardaire breton a acquis le «Paloma» en 2003 pour 3,2 millions d'euros (plus 5 de rénovation). Le yacht est devenu très célèbre en 2007 quand l'actionnaire numéro 1 de Vivendi y a invité Nicolas Sarkozy, tout juste élu.

## DANS LE FROMAGE, LES FIÉVET RIENT, LES BESNIER SOUPIRENT

Rang	Famille de...	Société	Fortune	Evolution 2015-2016	Commentaire
11.	<b>PIERRE CASTEL</b>	Castel	<b>6,89</b> milliards d'euros	<b>+14,6%</b>	Bière en Afrique, vins de table et grands crus, Caves Nicolas... Le groupe fondé en 1949 par Pierre Castel est le numéro 4 mondial du secteur.
12.	<b>DECAUX</b>	JCDecaux	<b>6,01</b> milliards d'euros	<b>+1,2%</b>	Le créateur du leader mondial du mobilier urbain vient de s'éteindre à 78 ans. Son groupe était déjà dirigé par ses fils depuis un moment.
13.	<b>VINCENT BOLLORÉ</b>	Bolloré	<b>5,51</b> milliards d'euros	<b>-27,8%</b>	Pénalisé par son endettement et sa stratégie peu lisible (médias, logistique, plantations...), le groupe a vu son cours de Bourse baisser.
14.	<b>COISNE ET LAMBERT</b>	Sonepar	<b>5,26</b> milliards d'euros	<b>+4,4%</b>	Les familles qui détiennent ce leader mondial de la distribution de matériel électrique contestent notre calcul et souhaitaient ne pas apparaître.
15.	<b>EMMANUEL BESNIER</b>	Lactalis	<b>4,43</b> milliards d'euros	<b>-1,6%</b>	Le petit-fils du fondateur André Besnier contrôle avec sa famille le numéro 1 mondial des produits laitiers (17 milliards d'euros de CA).
16.	<b>JACQUES SAADE</b>	CMA CGM	<b>4,14</b> milliards d'euros	<b>+37,5%</b>	A 79 ans, le créateur du 3 <sup>e</sup> groupe mondial de transport maritime, dont les volumes ont bien progressé, est toujours à la tête de la société.
17.	<b>PIERRE BELLON</b>	Sodexo	<b>3,70</b> milliards d'euros	<b>+1,9%</b>	En janvier dernier, sa fille l'a remplacé à la présidence du groupe de restauration collective. La famille estime sa fortune à 3,4 milliards d'euros.
18.	<b>ALEXANDRE RICARD</b>	Pernod Ricard	<b>3,12</b> milliards d'euros	<b>-3,4%</b>	Le cours de l'action du groupe de vins et spiritueux ayant un peu baissé sur un an, la fortune des propriétaires suit une tendance similaire.
19.	<b>ROBERT PEUGEOT</b>	Peugeot	<b>2,83</b> milliards d'euros	<b>+11%</b>	Actionnaire encore important de PSA, la famille Peugeot a de nombreuses autres participations chez Zodiac Aerospace, Seb ou encore Orpea...
20.	<b>BRUNO BICH</b>	Bic	<b>2,72</b> milliards d'euros	<b>-5,9%</b>	Le président du spécialiste des stylos, briquets et rasoirs jetables (2,2 milliards d'euros de CA) s'est opposé à notre estimation et à sa parution.
21.	<b>ÉRIC GUERLAIN</b>	Christian Dior	<b>2,71</b> milliards d'euros	<b>-9,7%</b>	En 1994, les héritiers du célèbre parfumeur ont vendu leur société à Dior en échange d'une part du capital de la maison du groupe LVMH.
21.	<b>GINETTE MOULIN</b>	Galerie Lafayette	<b>2,71</b> milliards d'euros	<b>-5,9%</b>	La petite-fille du fondateur du célèbre grand magasin parisien a aussi investi chez Carrefour, dont elle possède aujourd'hui 11,5% du capital.
23.	<b>CHRISTIAN COURTIN</b>	Clarins	<b>2,63</b> milliards d'euros	<b>+4,4%</b>	En 2008, la famille propriétaire de ce groupe de cosmétiques l'a retiré de la Bourse et conteste aujourd'hui toute tentative de valorisation.
24.	<b>ALAIN MERIEUX</b>	BioMérieux	<b>2,61</b> milliards d'euros	<b>+10,6%</b>	Depuis 2014, c'est son fils Alexandre qui a repris la direction du spécialiste mondial de la microbiologie, dont le cours de Bourse a bien grimpé.
25.	<b>ANTOINE FIÉVET</b>	Groupe Bel	<b>2,58</b> milliards d'euros	<b>+55,4%</b>	Le fabricant de La Vache qui rit ayant flambé en Bourse, le groupe familial qui le contrôle et dont est issu le P-DG, Antoine Fiévet, en profite.

PHOTOS: THOMAS PADILLA/MAXPPP, LUC AZZOPARDI/AP/SIPA, NICOLAS TAVERNIER/REA, FRED MARVAUX/REA



## L'ÉVOLUTION DES FORTUNES SUIT DE PRÈS CELLE DE LA BOURSE

Rang	Famille de...	Société	Fortune	Evolution 2015-2016	Commentaire
26.	<b>MARC LADREIT DE LACHARRIERE</b>	Fimalac	<b>2,34</b> milliards d'euros	<b>+ 30,7%</b>	Belle envolée boursière pour la holding de ce financier aux activités diverses (notation financière, médias en ligne, gestion de spectacles...).
26.	<b>MARTIN BOUYGUES</b>	Bouygues	<b>2,34</b> milliards d'euros	<b>- 6%</b>	Outre les salariés, la holding qu'il détient avec son frère est le principal actionnaire du groupe, présent dans le BTP, les télécoms et les médias.
28.	<b>BOURIEZ</b>	Louis Delhaize	<b>2,29</b> milliards d'euros	<b>- 3,4%</b>	Cette famille discrète détient des enseignes de grande distribution (Cora, Match...), mais aussi des magasins spécialisés (Truffaut, Animalis).
29.	<b>BENJAMIN DE ROTHSCHILD</b>	Edmond de Rothschild	<b>2,16</b> milliards d'euros	<b>+ 24,1%</b>	Avec son épouse Ariane, il préside et contrôle cet établissement franco-suisse, spécialisé dans la banque privée et la gestion d'actifs.
30.	<b>GILLES MARTIN</b>	Eurofins Scientific	<b>2,06</b> milliards d'euros	<b>+ 31,2%</b>	Avec son frère Yves-Loïc, il a fondé en 1987 un laboratoire de bioanalyse aujourd'hui mondialement réputé. Leur fortune a doublé depuis 2013.
31.	<b>BRIS ROCHER</b>	Yves Rocher	<b>1,98</b> milliard d'euros	<b>+ 4,2%</b>	Le groupe de cosmétiques créé par son grand-père en 1959 reste contrôlé par sa famille. Autre filiale célèbre : les vêtements Petit Bateau.
32.	<b>BEAUFOUR</b>	Ipsen	<b>1,94</b> milliard d'euros	<b>+ 12,8%</b>	Les propriétaires de ce laboratoire pharmaceutique profitent de sa belle santé financière. En 2015, le résultat consolidé a grimpé de 23,8%.
32.	<b>FRANÇOIS HÉRIARD-DUBREUIL</b>	Rémy Cointreau	<b>1,94</b> milliard d'euros	<b>+ 9,6%</b>	Ce groupe de spiritueux (Rémy Martin, Cointreau...) a dépassé, en 2015-2016, 1 milliard d'euros de CA. De quoi satisfaire la famille qui le détient.
34.	<b>PRIMAT</b>	Schlumberger	<b>1,93</b> milliard d'euros	<b>- 14,2%</b>	Les héritiers Schlumberger ont conservé une petite part du groupe parapétrolier, dont le cours de Bourse a souffert cette année.
35.	<b>LESCURE</b>	Groupe Seb	<b>1,90</b> milliard d'euros	<b>+ 28,4%</b>	Le bel exercice 2015 du fabricant d'électroménager (+ 21% de résultat net) explique la hausse de la fortune des descendants du fondateur.
36.	<b>NICOLAS PUECH</b>	Hermès	<b>1,88</b> milliard d'euros	<b>- 1,6%</b>	Nous avons distingué Nicolas Puech du reste de la famille Hermès, car il refuse d'être intégré à la holding principale qui verrouille le capital.
36.	<b>PAUL-GEORGES DESPATURE</b>	Somfy, Damartex	<b>1,88</b> milliard d'euros	<b>+ 22,9%</b>	Cette vieille famille du Nord, qui possède Damart, a repris en 1984 le spécialiste des automatismes pour volets roulants. Avec profit.
38.	<b>LAURENT BURELLE</b>	Plastic Omnium	<b>1,87</b> milliard d'euros	<b>+ 16,9%</b>	Résultats historiques pour l'équipementier automobile en 2015. La fortune de la famille actionnaire principal s'en ressent positivement.
39.	<b>CAYARD</b>	La Martiniquaise	<b>1,81</b> milliard d'euros	<b>+ 14,6%</b>	Label 5, Porto Cruz, Poliakov, Saint James... Ce groupe de spiritueux a un portefeuille fort bien garni. La famille estime notre évaluation excessive.
40.	<b>ÉDOUARD ROQUETTE</b>	Roquette Frères	<b>1,79</b> milliard d'euros	<b>+ 6,5%</b>	Très discrète, cette famille basée dans le Nord est à la tête d'un des principaux producteurs d'amidon dans le monde avec 21 usines.



**PATRICK DRAHI**

Le propriétaire de SFR a investi une partie de ses dividendes dans plusieurs somptueuses villas près de Genève, comme celle-ci, acquise 18,6 millions d'euros en 2014 sur le très chic chemin de Ruth, à Cologny.



**MARTIN BOUYGUES**

Début avril, l'héritier de Francis a échoué à fusionner sa filiale télécoms avec Orange. Le groupe a depuis perdu près de 20% de sa valeur.



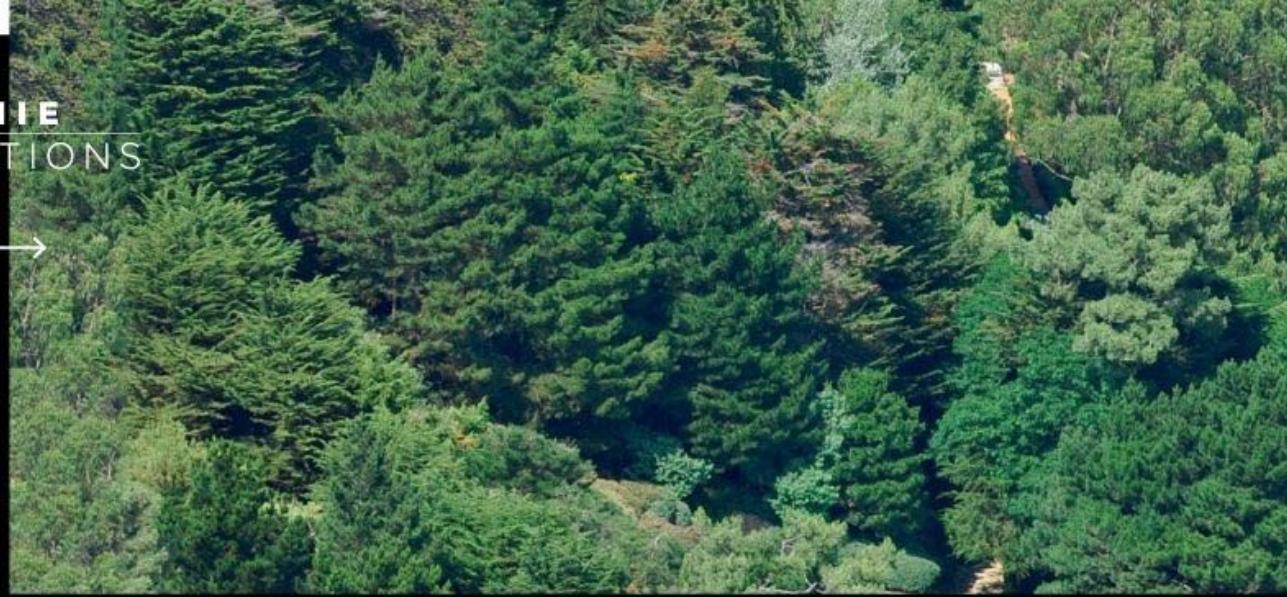
**LILIANE BETTENCOURT**

La femme la plus riche de France passe plusieurs semaines par an dans cette maison construite en 1926 par son père, Eugène Schueller, sur la pointe de l'Arcouest, dans les Côtes-d'Armor.



**ÉLISABETH BADINTER**

Seuls deux groupes du CAC 40 sont présidés par des femmes: Sodexo et Publicis, créé par Marcel Bleustein-Blanchet, le père de cette philosophe.



**WENDEL COMpte PLUS DE 1000 ACTIONNAIRES FAMILIAUX**

Rang	Famille de...	Société	Fortune	Evolution 2015-2016	Commentaire
41.	<b>ÉDOUARD CARMIGNAC</b>	Carmignac Gestion	<b>1,70</b> milliard d'euros	<b>+0%</b>	Sa société financière, qu'il a créée en 1989 à Paris et dont il détient 74,6% du capital, dispose de 51 milliards d'euros d'actifs sous gestion.
41.	<b>WENDEL</b>	Wendel	<b>1,70</b> milliard d'euros	<b>-11,5%</b>	Les 1070 actionnaires familiaux détiennent 36,2% du capital du groupe aux participations variées (Bureau Veritas, Saint-Gobain, Mecatherm).
43.	<b>JEAN-PIERRE SAVARE</b>	Oberthur Fiduciaire	<b>1,66</b> milliard d'euros	<b>+3,1%</b>	Depuis 2008, c'est son fils Thomas qui dirige le groupe familial, spécialisé dans l'impression de haute sécurité, dont les billets de banque.
43.	<b>NORBERT DENTRESSANGLE</b>	Dentressangle Initiatives	<b>1,66</b> milliard d'euros	<b>+14,5%</b>	Il a vendu sa société de transport routier à XPO Logistics. Notre calcul inclut la plus-value nette et les fonds propres de sa holding familiale.
45.	<b>PHILIPPE FORIEL-DESTEZET</b>	Adecco	<b>1,56</b> milliard d'euros	<b>+12,2%</b>	Il y a vingt ans, il a fusionné sa société Ecco avec le suisse Adia pour en faire le géant du travail temporaire Adecco, dont il détient encore 4,3%.
46.	<b>DANIEL ROULLIER</b>	Groupe Roullier	<b>1,53</b> milliard d'euros	<b>+7%</b>	A Saint-Malo, le spécialiste des engrains et de la nutrition animale est toujours détenu par la famille du fondateur (3,1 milliards de CA en 2014).
47.	<b>PHILIPPE D'ORNANO</b>	Sisley	<b>1,48</b> milliard d'euros	<b>+2,8%</b>	Hubert d'Ornano, le créateur de ce groupe cosmétique, est décédé en 2015. Il s'agit d'une estimation car peu de données sont disponibles.
48.	<b>MARIE-JEANNE MEYER</b>	Louis Dreyfus	<b>1,41</b> milliard d'euros	<b>+12,8%</b>	La sœur de Robert Louis-Dreyfus a cédé des parts du groupe de négoce à sa belle-sœur Margarita. Elle préside aussi un fonds familial.
49.	<b>CLÉMENT FAYAT</b>	Fayat	<b>1,38</b> milliard d'euros	<b>+9,5%</b>	Clément Fayat, le fondateur du 4 <sup>e</sup> groupe de BTP en France (19 400 salariés), s'est retiré en 2013. Son fils Jean-Claude a repris la présidence.
50.	<b>JÉRÔME SEYDOUX</b>	Pathé	<b>1,29</b> milliard d'euros	<b>+12,2%</b>	Producteur, distributeur et exploitant de salles de cinéma, cet héritier Schlumberger est aussi au capital du club de l'Olympique lyonnais.
51.	<b>RADAT ET LAMOURE</b>	Groupe Atlantic	<b>1,20</b> milliard d'euros	<b>+11,1%</b>	Ces familles vendéennes très peu médiatisées contrôlent l'un des leaders européens du radiateur et de la chaudière (Sauter, Thermor...).
52.	<b>ÉLISABETH BADINTER</b>	Publicis Groupe	<b>1,19</b> milliard d'euros	<b>-13,8%</b>	La philosophe, fille du fondateur de la célèbre agence de publicité, détient encore 7,5% du capital et préside le conseil de surveillance.
53.	<b>MONIQUE ROOSMALE NEPVEU</b>	Louis Dreyfus	<b>1,17</b> milliard d'euros	<b>+15,8%</b>	Comme sa sœur Marie-Jeanne Meyer, elle a cédé à Margarita Louis-Dreyfus une partie de ses parts dans la société de négoce familiale.
54.	<b>CHARLES EDELSTENNE</b>	Dassault Systèmes	<b>1,09</b> milliard d'euros	<b>+9%</b>	Le bras droit de Serge Dassault détient 6,1% de Dassault Systèmes, le plus gros éditeur de logiciels français, qu'il a contribué à créer en 1981.
55.	<b>FRANCIS-CHARLES POLLET</b>	Promod	<b>1,06</b> milliard d'euros	<b>-19,1%</b>	Créé en 1975 par un héritier des fondateurs de La Redoute, cette enseigne de prêt-à-porter féminin a vu ces derniers mois ses ventes souffrir.



## LA FORTUNE DES BOIRON A FONDU DE 23%

Rang	Famille de...	Société	Fortune	Evolution 2015-2016	Commentaire
55.	JEAN MANE	Mane	<b>1,06</b> milliard d'euros	<b>+ 6%</b>	Ce fabricant d'arômes et de parfums installé à Grasse et dirigé par l'arrière-petit-fils du fondateur est très profitable (12,5% de résultat net).
57.	MOHED ALTRAD	Altrad Group	<b>1,05</b> milliard d'euros	<b>+ 66,7%</b>	Forte croissance de l'activité pour ce groupe de matériels de BTP. Son fondateur juge que notre évaluation est largement sous-estimée.
57.	MERCERON-VICAT	Groupe Vicat	<b>1,05</b> milliard d'euros	<b>- 13,9%</b>	Après avoir dirigé le groupe cimentier familial pendant trente ans, Jacques Merceron-Vicat a cédé la place à son gendre, Guy Sidos, en 2014.
59.	JACQUES-ANTOINE GRANJON	Vente-privee.com	<b>1,03</b> milliard d'euros	<b>+ 56,1%</b>	Peu d'informations financières disponibles sur le spécialiste du déstockage en ligne. Notre calcul a été fait à partir de l'évolution des ventes.
60.	ALAIN TARAVELLA	Altarea Cogedim	<b>0,95</b> milliard d'euros	<b>+ 14,5%</b>	Hausse de l'activité et du titre en Bourse pour ce promoteur présent dans l'immobilier commercial, les bureaux et le logement.
61.	DOMINIQUE DESSEIGNE	Groupe Barrière	<b>0,91</b> milliard d'euros	<b>+ 2,2%</b>	Depuis le décès de son épouse, l'héritière du fondateur il y a quinze ans, il gère bien ce groupe de casinos, d'hôtels et de restaurants de luxe.
62.	DIDIER DECONINCK	Tarkett	<b>0,90</b> milliard d'euros	<b>+ 30,4%</b>	Le spécialiste des revêtements de sols et surfaces de sport a connu un bel épisode boursier ces derniers mois. La famille en profite bien.
62.	LESAFFRE	Lesaffre	<b>0,90</b> milliard d'euros	<b>+ 5,9%</b>	Le leader mondial de la levure pour la paniification est toujours un groupe 100% familial. Ses dirigeants contestent l'évaluation réalisée ici.
64.	PHILIPPE LOUIS-DREYFUS	Louis-Dreyfus Armateurs	<b>0,89</b> milliard d'euros	<b>+ 4,7%</b>	Depuis 2007, ce membre d'une autre branche de la famille a repris l'activité maritime du groupe de négocios, dont il a gardé encore 2%.
65.	GEORGES GASPARD	Lyreco	<b>0,88</b> milliard d'euros	<b>+ 15,8%</b>	Peu d'informations sur ce spécialiste nordiste en fournitures de bureau (2 milliards de CA). Notre calcul se base sur les augmentations de capital.
66.	ÉRIC DUVAL	Financière Duval	<b>0,86</b> milliard d'euros	<b>- 3,4%</b>	Ce promoteur immobilier, qui exploite aussi des résidences touristiques (Odalys) et des golfs, conteste notre calcul et a refusé de figurer ici.
66.	BRUNO ROUSSET	April Group	<b>0,86</b> milliard d'euros	<b>+ 2,4%</b>	Cet entrepreneur contrôle l'assureur lyonnais April mais aussi toute une série d'autres sociétés. Il estime sa fortune à 332 millions d'euros.
66.	CHRISTIAN BOIRON	Boiron	<b>0,86</b> milliard d'euros	<b>- 23,2%</b>	Tassement de l'activité (-0,3%) et baisse du résultat net (-17%) pour le laboratoire homéopathique. D'où la baisse du patrimoine familial.
69.	CHRISTIAN ROLLOY	Promogim	<b>0,85</b> milliard d'euros	<b>+ 21,4%</b>	Créée en 1969, ce promoteur spécialisé dans l'immobilier résidentiel est détenu à 100% par son fondateur. Très bons résultats en 2014.
69.	DE ROTHSCHILD	Rothschild & Co	<b>0,85</b> milliard d'euros	<b>+ 4,9%</b>	La branche parisienne (David, Eric, Edouard...) dirige une banque (fusions-acquisitions, gestion privée...). Et a des parts dans le Château Lafite.

PHOTOS: NICOLAS TAVERNIER/REA; FRED MARVAUX/REA; RICHARD GOSELIN/PANORAMIC; BRUNO LEVY/CHALLENGE-REA



**MOHED ALTRAD**  
Né en Syrie d'une famille de Bédouins, il vient de remporter la petite Coupe d'Europe de rugby avec son club de Montpellier. Il a aussi déclaré son intérêt pour l'OM.



**JACQUES-ANTOINE GRANJON**  
Le fondateur de Vente-privee.com investit sa fortune dans la culture: après le Théâtre de Paris et la Michodière, il vient de s'offrir les Bouffes parisiens.



**LAURENT BURELLE** Le P-DG de Plastic Omnium a fait construire cette magnifique villa, à deux pas de Saint-Tropez. Pour la concevoir, il a fait appel à l'architecte star Rudy Ricciotti (MuCEM, stade Jean-Bouin).



## PEU CONNU, LA DISTRIBUTION POUR PROFESSIONNELS RAPPORTÉ

Rang	Famille de...	Société	Fortune	Evolution 2015-2016	Commentaire
71.	<b>BERNARD FRAISSE</b>	Fareva	<b>0,84</b> milliard d'euros	<b>+9,1%</b>	Né en 1985, ce sous-traitant de produits ménagers, cosmétiques et pharmaceutiques croît à vive allure: 1,3 milliard d'euros de CA aujourd'hui.
72.	<b>ROBERT ZOLADE</b>	Elior	<b>0,82</b> milliard d'euros	<b>+46,4%</b>	Après l'entrée en Bourse de son entreprise de restauration collective, il a conservé 20,6% du capital et a profité de la hausse du cours.
73.	<b>CORINNE MENTZELLO-POULOS</b>	Château Margaux	<b>0,79</b> milliard d'euros	<b>+2,6%</b>	En 1977, le célèbre grand cru bordelais fut racheté par son père, propriétaire de Félix Potin. Elle le gère aujourd'hui avec de bons résultats.
74.	<b>CHRISTOPHER DESCOURS</b>	EPI	<b>0,77</b> milliard d'euros	<b>+5,5%</b>	Sa société possède des marques de luxe (Weston, Bonpoint, Piper-Heidsieck). Il conteste notre calcul et souhaitait ne pas apparaître ici.
75.	<b>ANDRÉ DELACHAUX</b>	Delachaux	<b>0,76</b> milliard d'euros	<b>+2,7%</b>	Retiré de la Bourse en 2011, ce groupe d'équipement ferroviaire est détenu par une branche de la famille et un fonds d'investissement.
75.	<b>HERVÉ LE LOUS</b>	Urgo	<b>0,76</b> milliard d'euros	<b>+5,6%</b>	Humex, Juvamine, Urgo... ce labo familial dijonnais a un portefeuille de marques bien connu. Chiffre d'affaires annoncé: 575 millions d'euros.
77.	<b>DESCOURS, CABAUD</b>	Descours & Cabaud	<b>0,71</b> milliard d'euros	<b>+2,9%</b>	Ce distributeur professionnel pour le bâtiment et l'industrie est majoritairement détenu par 900 actionnaires issus des familles fondatrices.
77.	<b>FRANÇOIS FAIVELEY</b>	Faiveley	<b>0,71</b> milliard d'euros	<b>+42%</b>	Cet équipementier ferroviaire familial devrait bientôt passer sous la coupe du groupe américain Wabtec si l'Europe donne son feu vert.
77.	<b>PHILIPPE SEREYS DE ROTHSCHILD</b>	Baron Philippe de Rothschild	<b>0,71</b> milliard d'euros	<b>+6%</b>	Depuis le décès de leur mère, Philippine, en 2014, ses enfants dirigent la société qui possède notamment le Château Mouton Rothschild.
80.	<b>GÉRARD TEYCHENÉ</b>	Financière Teychené	<b>0,70</b> milliard d'euros	<b>+9,4%</b>	Le détenteur de cette foncière, qui gère un parc immobilier de 740 000 m <sup>2</sup> , nous a contactés pour affiner au plus près notre valorisation.
80.	<b>SÉBASTIEN PICCIOTTO</b>	Orfim	<b>0,70</b> milliard d'euros	<b>-21,3%</b>	Ce financier détient environ 5% du groupe Bolloré, dont l'action a chuté, mais aussi diverses autres participations (Rubis, Radiall...).
80.	<b>PIERRE PAPILLAUD</b>	Groupe Alma	<b>0,70</b> milliard d'euros	<b>+7,7%</b>	Ce groupe d'eaux minérales (Cristaline, Saint-Yorre...) ne publie plus ses comptes. Notre évaluation s'appuie sur les acquisitions réalisées.
83.	<b>MICHEL SOUFFLET</b>	Groupe Soufflet	<b>0,69</b> milliard d'euros	<b>+25,5%</b>	Hausse du CA (4,9 milliards d'euros) et des résultats l'an dernier pour ce céréalier. La famille estime sa fortune plutôt à 572 millions d'euros.
83.	<b>HUGUES DEWAVERIN</b>	Pomona	<b>0,69</b> milliard d'euros	<b>+32,7%</b>	Jolies performances pour ce grossiste alimentaire (3,17 milliards de CA en 2015). Son président s'oppose à notre calcul.
85.	<b>LOUIS LE DUFF</b>	Groupe Le Duff	<b>0,68</b> milliard d'euros	<b>+11,5%</b>	Brioche Dorée, Del Arte... Avec plus de 1600 sites, il est présent dans 80 pays pour un chiffre d'affaires de plus de 2 milliards d'euros.



**LOUIS LE DUFF**  
Le créateur de Brioche Dorée est une voix qui compte en Bretagne. Il est sur le point d'inaugurer son nouveau siège social à Rennes.



## CHAMPAGNE OU BORDEAUX, LA VALEUR DES VIGNES EST EN HAUSSE

Rang	Famille de...	Société	Fortune	Evolution 2015-2016	Commentaire
86.	JEANINE DICK	Virbac	<b>0,67</b> milliard d'euros	<b>-28%</b>	L'ensemble de la famille détient 49,7% du capital de ce labo vétérinaire basé à Carros (Alpes-Maritimes). A sa tête ? La veuve du fondateur.
87.	PATRICE PICHE	Financière Pichet	<b>0,64</b> milliard d'euros	<b>+16,4%</b>	Ce promoteur girondin a des activités dans l'hôtellerie, l'administration de biens et aussi dans la vigne. Volume d'activité : 555 millions d'euros.
88.	FRÉDÉRIC ROUZAUD	Champagne Louis Roederer	<b>0,63</b> milliard d'euros	<b>+5%</b>	44 millions d'euros de résultat net pour 139 millions de chiffre d'affaires : cette maison de champagne restée familiale est très profitable.
89.	PATRICK POIRIER	Cemoi	<b>0,61</b> milliard d'euros	<b>-3,2%</b>	Tassement du chiffre d'affaires et de l'Ebitda chez cet industriel du chocolat installé à Perpignan, acquis par la famille Poirier en 1962.
89.	MICHELIN	Groupe Michelin	<b>0,61</b> milliard d'euros	<b>+22%</b>	S'il n'y a plus de Michelin à la tête du manufacturier, des héritiers sont encore au capital (3,79%) au sein de la holding Mage Invest.
91.	ANDRÉ EINAUDI	Groupe Ortec	<b>0,60</b> milliard d'euros	<b>+9,1%</b>	Avec 960 millions d'euros de CA, cette société de services à l'industrie est détenue à 100% par sa famille, qui possède aussi un vignoble à Aix.
91.	CHARLES RUGGIERI	Batipart	<b>0,60</b> milliard d'euros	<b>+13,2%</b>	Immobilier de bureaux, hôtellerie de plein air (Vacalians) et d'affaires, les investissements de ce financier lorrain sont très profitables.
93.	BERNARD MAGREZ	Groupe Bernard Magrez	<b>0,59</b> milliard d'euros	<b>+18%</b>	La hausse de la valeur des vignes fait grimper la fortune de ce Bordelais. A la tête de plusieurs grands crus, il l'estime à 774 millions d'euros.
93.	JEAN-CLAUDE MAILLARD	Figeac Aéro	<b>0,59</b> milliard d'euros	<b>+34,1%</b>	Détenant 88% du capital de ce sous-traitant aéronautique, le fondateur en a fait en moins de trente ans un acteur incontournable du secteur.
95.	DENIS LAMBERT	LDC	<b>0,58</b> milliard d'euros	<b>+16%</b>	Loué, Le Gaulois, Maître Coq, Marie... Avec 42% du capital, le P-DG peut être satisfait des profits de son groupe, en hausse de 24% en 2015.
95.	JEAN-PAUL BAUDECROUX	NRJ Group	<b>0,58</b> milliard d'euros	<b>+28,9%</b>	Agé de 70 ans, le fondateur du groupe de radios (NRJ, Chérie FM...) et de chaînes de la TNT serait courtisé par le PAF pour vendre ses parts.
97.	CHRISTIAN LATOUCHE	Fiducial	<b>0,57</b> milliard d'euros	<b>+7,5%</b>	Joli succès pour cet expert-comptable qui a créé cette société de services aux PME (comptabilité, conseil, fournitures de bureau...).
98.	ALEX BONGRAIN	Savencia	<b>0,55</b> milliard d'euros	<b>+1,9%</b>	La holding familiale détient les deux tiers de l'ex-Bongrain, numéro 2 mondial du fromage (4,4 milliards de CA en 2015), rebaptisé Savencia.
98.	MICHEL DAVID-WEILL	Eurazeo	<b>0,55</b> milliard d'euros	<b>-5,2%</b>	Ce banquier et sa famille détiennent 14% d'Eurazeo, un fonds aux participations variées (AccorHotels, Europcar, Foncia, Moncler...).
98.	DIDIER DOMANGE	Zodiac Aerospace	<b>0,55</b> milliard d'euros	<b>-44,4%</b>	Le président du conseil de surveillance fait aussi partie de la principale famille actionnaire de cet équipementier, dont les bénéfices ont chuté.



**JEAN-PAUL BAUDECROUX**  
Le fondateur de NRJ Group prépare sa succession : en 2014, il a cédé 10% du groupe à ses trois enfants.

# SPÉCIAL ÉTÉ

Jullet 2016  
N°425  
3,90 €

**ca**  
M'INTÉRESSE

## DOSSIER SPÉCIAL

"Être médusé"  
"Sortir de la cuisse de Jupiter"...



On a décodé les expressions tirées de la mythologie

## ENQUÊTE

Faut-il combattre ou légaliser le dopage ?



### LOISIRS

Sur le chantier du plus grand paquebot du monde



### NATURE

Coraux : ces beautés menacées ont d'incroyables pouvoirs



### SANTÉ

Moustiques, fourmis, guêpes... Qu'y a-t-il dans nos insecticides ?

## EN FRANCE... ET JUSTE À CÔTÉ

# 40 LIEUX INSOLITES QUI VALENT LE DÉTOUR



Découvrir un édifice aux lignes délirantes



Rencontrer d'étranges créatures dans la forêt



Visiter une abbaye fantomatique



/caminteresseMagazine



@caminteresse

Également disponible en version numérique



La curiosité en continu sur [www.caminteresse.fr](http://www.caminteresse.fr)

# Faut-il s'interdire l'amour au bureau ?



COLLECTION CHRISTOPHE © NBC

## OUI

Dans un récent sondage, une majorité de salariés excluait toute affaire de cœur au bureau.

Sage résolution. Même pour un célibataire, cette situation est trop délicate à gérer. Si la romance concerne deux personnes du même service, les ragots seront inévitables, surtout si la boîte est petite : «Vous arrivez toujours à la même heure», «Encore en train de déjeuner tous les deux!». Il faudra se montrer discret, brouiller les pistes. Pénible, à la longue. La situation est encore plus problématique si l'un des tourtereaux est le manager de l'autre. Il aura du mal à rester neutre ou sera soupçonné de ne pas l'être. Tiraillé entre l'excès de dureté, pour ne pas donner prise, et la bienveillance, au risque d'être accusé de favoritisme. Enfin, si l'histoire s'achève, des lendemains douloureux sont aussi à prévoir. Comment travailler avec son ex sans rancune ni tension ? Certains ne le peuvent pas et doivent alors demander à changer de service, voire démissionner...

56%\*  
des salariés français  
affirment refuser  
de mélanger travail  
et sentiment.

18%\*  
envisagent une  
relation, mais en  
la gardant secrète  
au maximum

## NON

Dépuis quand devrait-on se laisser dicter ses sentiments ? Nous ne sommes pas aux Etats-Unis, où certaines entreprises interdisent à leurs salariés de se fréquenter. En France, ce serait illégal, respect de la vie privée oblige. Heureusement. Selon l'Ined (Institut national d'études démographiques), le travail est le principal lieu de rencontre de son premier conjoint, après l'école, les soirées... Après tout, quand on passe la journée ensemble, il est normal que des sentiments naissent. Surtout dans un milieu professionnel jeune, mixte et décontracté, comme dans la mode, les start-up ou la pub. En outre, être amoureux d'un(e) collègue offre des avantages - c'est une motivation supplémentaire pour aller travailler. En cas de difficulté, l'autre peut d'autant mieux apporter son aide qu'il connaît ce que vit son conjoint. Et si rupture il y a, chacun saura ne pas mélanger vie privée et vie professionnelle.



Barthélémy Lemiale  
Avocat à la Cour,  
associé du  
cabinet Valmy  
Avocats

PATRIMOINE | SANTÉ | ASSURANCE

## Accès au coffre-fort, servitude de passage, dettes d'un défunt

### Doit-on toujours pouvoir accéder à sa propriété en voiture ?

Les époux R., dont la maison de vacances n'est accessible qu'à pied, se heurtent au refus de leur voisin d'élargir le chemin aux dimensions d'une voiture. Doivent-ils se résigner ?

### LA RÉPONSE DE L'AVOCAT ▶

Pas du tout, car tout détenteur d'une telle propriété, qualifiée d'enclavée puisque ne disposant d'aucun accès sur la voie publique, peut obtenir sur le fonds de son voisin un droit de passage, ou «servitude légale de passage». De nos jours, ce droit à une desserte complète inclut l'accès en voiture, comme l'a rappelé la Cour de cassation à des propriétaires qui, en condamnant un chemin, n'avaient laissé pour accès à une maison voisine, moyennant certains aménagements, qu'un escalier pentu de 99 marches (3<sup>e</sup> chambre civile, arrêt n° 14-25.089 du 14 janvier 2016). Pour les obliger à recréer un passage, les juges ont considéré que «l'accès par un véhicule automobile correspond à l'usage normal d'un fonds destiné à l'habitation». Les époux R. ne doivent donc pas hésiter à réclamer à leur voisin une telle servitude de passage. Pour cela, ils devront prendre le trajet le plus court vers la voie publique, ainsi que le moins dommageable pour ce voisin. Qui pourrait, de son côté, demander une indemnité en contrepartie d'une telle servitude...

### Faut-il l'accord des deux époux pour renoncer à une assurance vie ?

Le couple T. désire résilier une assurance vie souscrite voici dix jours, aux frais trop élevés. L'assureur refuse, prétextant que la lettre de renonciation n'est signée que du mari. Est-il dans son droit ?

### LA RÉPONSE DE L'AVOCAT ▶

Non, car une telle renonciation relève de l'administration courante, et

constitue donc, dans les couples mariés sous un régime de communauté, un acte ne nécessitant pas l'accord exprès des deux conjoints. C'est ainsi que la Cour de cassation a récemment conforté un épargnant ayant mis à profit l'absence d'une documentation juridique complète pour faire jouer, seul, la faculté de renonciation, et ce... douze ans après avoir ouvert le contrat avec sa femme (1<sup>re</sup> chambre civile, arrêt n° 15-10.447 du 11 mai 2016) ! A la compagnie d'assurances qui prétextait que, pour être valable, la renonciation devait s'accompagner d'un mandat spécial de la conjointe indiquant qu'elle souhaitait aussi renoncer au contrat, les juges ont répondu que, «dans le régime de communauté, chacun des époux a le pouvoir d'administrer seul les biens communs, sauf à répondre des fautes qu'il aurait commises dans sa gestion». Monsieur T. pourra donc faire valoir auprès de l'assureur que sa signature au bas de la lettre de renonciation suffit, seule, à produire effet.

### Le créancier d'une succession doit-il respecter des délais ?

Madame H. est harcelée par un organisme de crédit à la consommation lui réclamant le paiement de dettes contractées par son

père, qui vient de décéder. L'entreprise est-elle dans son droit ?

### LA RÉPONSE DE L'AVOCAT ▶

Pas du tout, en tout cas si madame H. décide de n'accepter la succession de son père qu'à concurrence de l'actif net, c'est-à-dire sans avoir à régler les dettes qui dépasseraient l'héritage. Dans un tel cas, les créanciers ne peuvent se manifester qu'après publication, par le greffe du tribunal de grande instance, de cette acceptation limitée, et ce dans un délai de quinze mois. Au-delà, toute dette sera considérée comme éteinte. Et rien ne sert de devancer cette formalité, comme l'a rappelé la Cour de cassation à un créancier s'étant manifesté dès le décès auprès du notaire en charge de la succession, sans pour autant réitérer sa demande de paiement une fois la publication effectuée (1<sup>re</sup> chambre civile, arrêt n° 15-10.799 du 31 mars 2016). Les juges ont estimé que cette «signification, effectuée en méconnaissance de la procédure instituée en la matière, aurait pour effet de le faire bénéficier d'une priorité de paiement illégitime par rupture d'égalité devant la loi». Madame H. pourra donc ignorer les pressions de l'organisme de prêt, et attendre l'accomplissement des formalités légales.

### Une banque peut-elle interdire l'accès d'un coffre-fort à une personne qui en détient la clé ?

Parce qu'il a oublié sa pièce d'identité, monsieur C. se voit refuser l'accès au coffre de sa mère, alors qu'il en possède la clé et dispose d'une procuration. Est-ce normal ?

### LA RÉPONSE DE L'AVOCAT ▶

Oui, car l'établissement doit contrôler étroitement l'accès aux coffres, comme l'a rappelé la Cour de cassation dans une affaire où, lors d'une succession, un coffre avait été retrouvé vide, alors que le fils du propriétaire, qui en avait remis la clé à la banque, n'avait pas de procuration (ch. com., arrêt n° 14-23.006 du 9 février 2016). Selon les juges, son obligation de surveillance impose à la banque «d'établir qu'elle a accompli les diligences utiles pour en contrôler l'accès par un tiers, fût-il muni d'une clé». Monsieur C. devra produire une pièce d'identité, indispensable pour valider sa procuration.

Rendez-vous aussi sur [Capital.fr](http://Capital.fr) rubrique Vos droits

► Plus de 1000 fiches pratiques en droit du travail, de l'immobilier...

► Accès à votre convention collective

► Plus de 5 000 modèles de contrats et de lettres

Connectez-vous à [www.information-juridique.capital.fr](http://www.information-juridique.capital.fr)



## LÉGISLATION DU TRAVAIL

# Visite médicale pour les CDD

**Delphine Robinet**  
Avocat spécialisé en droit social, cabinet Fromont Briens

### Un salarié embauché pour une courte durée doit-il passer une visite médicale ?

A la suite d'un contrôle de l'inspection du travail, deux responsables d'une entreprise de prestations en accueil téléphonique se voient poursuivis devant le tribunal correctionnel. Leur délit ? Ne pas avoir organisé de visite médicale pour leurs nombreux salariés, embauchés souvent avec des contrats de courte durée. «La faute au manque de médecins du travail», expliquent les prévenus. «Peu importe», conclut la Cour de cassation (1).

### LA RÉPONSE DE L'AVOCAT

Avant son embauche ou au plus tard avant la fin de sa période d'essai, tout salarié nouvellement recruté doit

passer une visite médicale, indique clairement le Code du travail dans son article R. 4624-10. Le problème est le manque cruel de médecins du travail en France. Certes, les grands groupes, disposant souvent de leurs propres services de santé avec du personnel intégré, sont peu concernés. Mais ce n'est pas le cas des PME, qui relèvent de centres interentreprises, où médecins et infirmiers sont en charge de dizaines d'établissements. Du coup, les délais pour y recevoir les salariés ont tendance à s'allonger, sans compter qu'aux visites d'embauche s'ajoutent les visites périodiques (tous les un à deux ans, selon la fonction), les visites de reprise suite à de longs arrêts maladie ou à un congé maternité... Ainsi,

dans l'affaire qui nous intéresse, les dirigeants de la société ont expliqué qu'ils recrutaient du personnel pour des CDD de très courte durée. Du coup, il leur était impossible d'obtenir un rendez-vous médical dans les délais légaux. Comment faire quand le contrat ne dure que huit jours et que la première visite disponible est dans quinze jours ou trois semaines ? Le problème a beau être insoluble, les tribunaux sont inflexibles. Aucune excuse ne permet de s'exonérer de cette obligation faite aux employeurs de vérifier que le nouveau salarié est bien apte physiquement à tenir son poste. Et ceux qui s'en dispensent commettent un délit passible de sanctions pénales. Duralex, sedlex... (1) Cass. crim., 12 janvier 2016, n° 14-87.695.

**Bexley.com**  
QUALITY FOR MEN

**100% DES MODÈLES EN SOLDES OU PROMOTIONS**

**Chemises**  
à partir de 50€ **19€**

**Chaussures Ville**  
à partir de **139€ 99€**

**Chaussures Détente**  
à partir de **79€ 59€**

Selon les dates en vigueur - Visuels non contractuels

**NOS BOUTIQUES**

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

**SHOP ONLINE**  
**WWW.BEXLEY.COM**  
- Leader depuis 1996 -

Chaussures, Prêt-à-porter, Accessoires

# Les comptes d'une famille

TOUS LES MOIS, UN BUDGET PASSÉ AU CRIBLE  
ET NOS CONSEILS D'ÉPARGNE PERSONNALISÉS

## Un second rachat de crédit en moins d'un an

La baisse continue des taux d'intérêt immobiliers pourrait faire le bonheur de ce couple, qui devra toutefois se résoudre à prendre un peu plus de risques pour son épargne.

**AURÉLIE ET FLORIAN**  
**CONSTANCIEN, 31 ET 30 ANS,**  
formatrice en école d'ingénieurs  
et ingénieur, à Nanterre, un enfant.

### LEURS REVENUS NETS

Salaire de Florian	<b>30 800 €/an</b>
Salaire d'Aurélie	<b>27 600 €/an</b>
Autres revenus (participation, intérêsement, etc.)	<b>3 500 €/an</b>
<b>TOTAL</b>	<b>62 000 €/an</b>

### LEURS DÉPENSES

Echéances de crédit immobilier	<b>1 297 €/mois</b>
Impôt sur le revenu	<b>6 800 €/an</b>
Impôts locaux	<b>1 700 €/an</b>
Électricité, eau, chauffage	<b>2 800 €/an</b>
Nourrice	<b>8 000 €/an</b>
Assurances (santé, habitation, etc.)	<b>2 800 €/an</b>
Nourriture et habillement	<b>450 €/mois</b>
Loisirs et vacances	<b>2 500 €/an</b>
Transport et carburant	<b>3 500 €/an</b>
Autres dépenses (équipement de la maison, etc.)	<b>3 500 €/an</b>
Capacité d'épargne régulière	<b>800 €/mois</b>
<b>TOTAL</b>	<b>61 964 €/an</b>

**P**lutôt deux fois qu'une! Avec des taux tombés à 1,6% sur vingt ans, Florian et Aurélie ont intérêt, comme nombre d'emprunteurs, à renégocier le crédit immobilier qu'ils avaient déjà fait racheter une première fois l'an passé. En abaissant le taux de 4 à 2,4%, l'opération leur avait alors permis de raccourcir de trois ans leur emprunt. Cette fois, en plus du nouveau taux, ils doivent tenter de négocier la transférabilité du prêt. Une option qui leur permettrait, s'ils devaient acheter plus grand, de garder le bénéfice de ce financement à prix cassé sans payer de frais de remboursement anticipé. Il ne leur faudra toutefois pas trop



traîner pour l'activer : les banques limitent souvent cette option dans le temps, à l'image du Crédit agricole, qui exige «des délais raisonnables». «D'autres établissements, comme la Société générale, n'acceptent plus de telles facilités», indique même Julien Vrignaud, cofondateur du cabinet en gestion de patrimoine Euodia Finance.

Ce second rachat bouclé, le couple pourra ensuite faire jouer la loi Hamon pour déléguer, dans les douze mois, leur assurance emprunteur. «Vu leur âge, ils pourraient en abaisser le coût à 0,13% chacun chez un spécialiste comme April ou MetLife, contre 0,46% aujourd'hui», indique Nicolas Peycru, cofondateur d'Euodia Finance. A la clé, une bouffée d'oxygène d'une centaine

d'euros de remboursement mensuel en moins, pour 24 000 euros d'économies globales sur vingt ans. De quoi renforcer leur capacité d'épargne, à affecter à l'assurance vie. Malgré leur prudence, le couple devra se résoudre, au sein de cette enveloppe, à prendre des risques. Ils n'auront de toute façon pas le choix : comme souvent annoncé dans nos colonnes, l'accès aux meilleurs fonds euros ne cesse de se restreindre. Désormais, seuls 50 à 80% de la mise peuvent ainsi être sécurisés, le reste devant aller vers des supports non garantis, plus rentables pour l'assureur. Seule exception : Boursorama, dont le fonds affiche certes un taux en retrait, mais est accessible sans condition. Parmi notre panel (lire le tableau

ci-dessous), nous leur conseillons le contrat NetLife. D'abord parce que, à 25%, la part exigée en supports risqués reste, pour l'heure, raisonnable, et pourra par exemple s'investir sur UniCimmo, un fonds investi en immeubles de bureaux (+ 4,02% sur un an). Ensuite parce qu'ils accéderont à une belle panoplie de fonds euros, du classique (taux de 2,55% en 2015) à celui en partie placé en immobilier (Euro Allocation Long Terme, 3,51%), en passant par un troisième, allant chercher un surcroît de performance en Bourse (Neo Euro Garanti, + 3,63% en 2015). **G**

Pour participer à cette rubrique de **Capital**, envoyez un e-mail à [comptesfamille@prismamedia.com](mailto:comptesfamille@prismamedia.com)

## NOS CINQ PRÉCONISATIONS POUR LES PLACEMENTS DU FOYER

### 1. UN EMPRUNT (ENCORE) À RENÉGOCIER

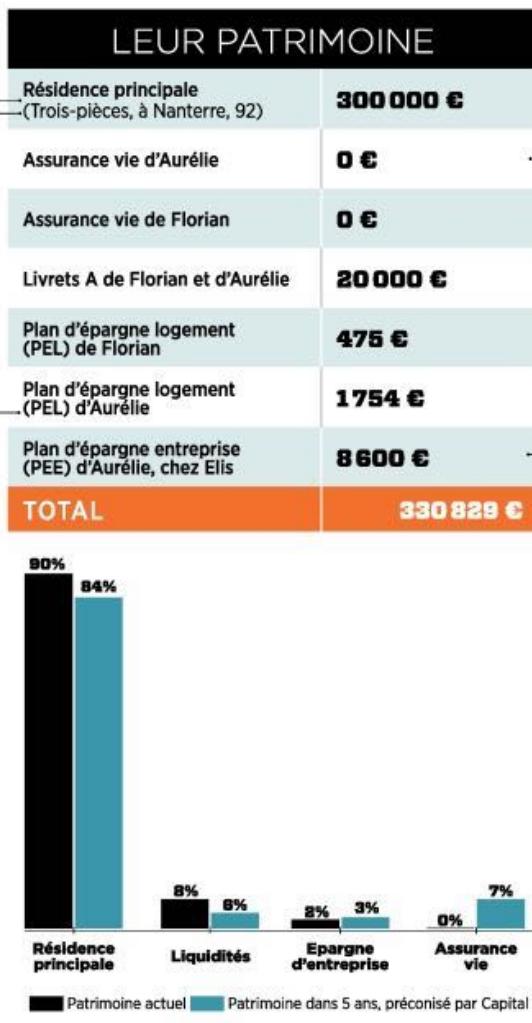
Alors qu'un premier rachat de leur prêt, en avril 2015, avait fait passer le taux de 4 à 2,4%, une seconde opération de ce type leur ferait décrocher un taux de 1,6% sur vingt ans ! De quoi, en renégociant l'assurance d'emprunt à 0,13%, abaisser la mensualité à 1200 euros, pour 24 000 euros d'économies globales.

### 2. UNE REVENTE DÉLICATE À CAUSE DES CHARGES

Cet appartement, que le couple pourrait quitter sous peu, ne sera pas évident à céder. Situé au rez-de-chaussée d'une résidence de 450 lots, il subira sans doute de 10 à 20% de décote par rapport à un même bien en étage. Autre frein : les charges, élevées, de 2640 euros par an.

### 3. UN PEL À CONSERVER

Sur son PEL ouvert en 2013 et rapportant 2,11% net, Aurélie pourra déposer le minimum de 45 euros par mois jusqu'en 2023 (soit la durée maximale de versement, de dix ans). Celui de Florian, ouvert en 2015, ne rapporte que 1,48% net. Mieux vaudra qu'il privilégie le fonds euros de l'assurance vie.



### 4. DEUX CONTRATS À OUVRIR

Pour accéder aux meilleurs fonds euros, il faut se plier à des conditions de versement en supports risqués de plus en plus sévères (sauf chez Boursorama). Avec une part à risque de 25% et un fonds versant 3,51%, le contrat NetLife offre un bon compromis.

Contrat (assureur)	Taux 2015 du meilleur fonds euros (nom)	Minimum à verser sur un fonds risqué
Sérénipierre (Primonial Suravenir)	4% (Sécurité Pierre Euro)	50% <sup>(1)</sup>
Fortuneo Vie (Suravenir)	3,6% (Suravenir Opportunités)	30%
NetLife (Spirica)	3,51% (Euro Allocation Long Terme)	25% <sup>(2)</sup>
Boursorama Vie (Generali)	3,15% (Euro Exclusif)	0%
ING Direct (Generali)	3,10% (Netissima)	20%

(1) Et un maximum de 35% versés sur Sécurité Pierre Euro.  
(2) A compter du 1.9.2016. Un maximum de 60% versés sur Euro Allocation Long Terme est d'ores et déjà mis en place.

### 5. UN PEE TRÈS RENTABLE

Même si elle a, depuis, quitté cet employeur, Aurélie bénéficie encore d'un compte courant bloqué (CCB), au taux annuel de 4%, et sur lequel 38% de son épargne d'entreprise sont placés. Il lui sera difficile de trouver mieux !

## REVENUS, ÉPARGNE, IMMOBILIER...

# Tout ce que l'administration sait sur vous

Fichiers intrusifs et logiciels fureteurs : notre dossier sur les outils du fisc pour pincer tous les contribuables, de mauvaise... comme de bonne foi.

**A**vec 21,2 milliards d'euros de droits et pénalités facturés en 2015, un montant en hausse de 2 milliards sur un an, le contrôle fiscal ne s'est jamais aussi bien porté ! Cerise sur le gâteau de Bercy, cette facture, supportée pour près d'un tiers par les seuls contribuables particuliers (cellule de régularisation des comptes à l'étranger incluse), a été obtenue en procédant à 3% d'enquêtes en moins. «Signe, fanfaronne le fisc, que les contrôles mieux ciblés sont orientés vers les manquements les plus importants.» Les fraudeurs eux-mêmes devront en effet le reconnaître : les quelque 12 000 agents de la DGFIP, appointés pour ne pas

les lâcher d'une semelle, ne cessent d'affûter leurs méthodes.

Première technique utilisée : la constitution de fichiers de plus en plus étoffés, visant en particulier les épargnants. Comme vous le découvrirez dans ce dossier, au Ficoba (dédié aux comptes bancaires) et à l'Œil (détaillant les transactions immobilières) l'administration s'apprête ainsi à rejoindre le Ficovie, gigantesque base de données recensant les détenteurs d'assurances vie. Qui lui permettra même de connaître le montant, actualisé annuellement, de l'épargne en compte, pour peu que celle-ci dépasse les 7 500 euros. Et si encore le fisc se contentait d'empiler les listings ! Mais il a également décidé de les croiser entre eux, histoire de déterminer les incohérences de déclaration. Exemple avec le CFVR, outil d'abord développé pour lutter contre la

fraude à la TVA, et que Bercy entend, depuis fin 2015, appliquer à l'ensemble des contribuables. Alimenté par pas moins de onze fichiers, ce logiciel de data mining est à ce point intrusif que la Cnil, dans un récent avis, a estimé qu'il devait «être entouré de garanties fortes, de nature à assurer un niveau élevé de protection des données».

Avec un tel attirail, on peut non seulement s'attendre à ce que le fisc laisse échapper de moins en moins de poissons, mais aussi à ce qu'il prononce à leur encontre des sanctions toujours plus sévères. Inutile, toutefois, de paniquer : en plus du descriptif précis des moyens employés par Bercy pour traquer votre épargne, votre immobilier ou vos revenus, vous trouverez un guide pratique sur la façon de réagir en cas de contrôle. Big Brother n'a peut-être pas encore gagné. ☺



DOSSIER SPÉCIAL :  
TOUT CE QUE L'ADMINISTRATION SAIT DE VOUS.

JEUDI 23 JUIN

7H-9H30 RTL MATIN  
YVES CALVI

12H30-14H RTL MIDI  
CHRISTELLE REBIÈRE  
& VINCENT PARIZOT



ILLUSTRATION : VINCENT MAHÉ POUR CAPITAL



## Sommaire

**PAGE 110** Comptes bancaires: ils n'échappent plus au fisc, même ceux à l'étranger

**PAGE 113** Assurances vie: un gigantesque fichier va être mis en place

**PAGE 114** Immobilier: même les photos satellites sont désormais employées

**PAGE 117** Travail non déclaré: souvent, c'est le salarié à domicile qui dénonce

**PAGE 118** Le parcours du combattant en cas de contrôle

## COMPTES BANCAIRES

# Ils n'échappent plus au fisc, même ceux à l'étranger

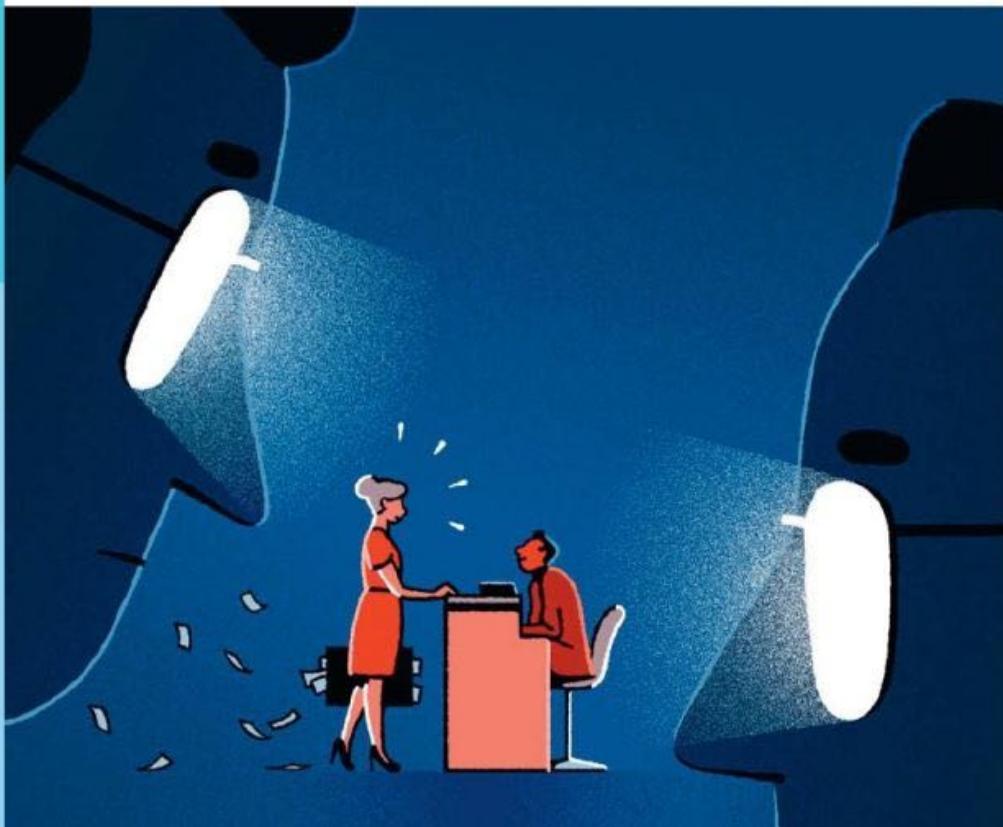
**Ficoba, IFU ou encore CFVR: tour d'horizon des nouveaux outils qu'utilise Bercy pour traquer le moindre de vos produits d'épargne, et bien sûr les revenus qu'ils rapportent.**

**E**chapper aux radars du fisc ? A moins de se passer totalement de compte en banque, je ne vois pas ! Et encore...», s'amuse Eric Lecocq, ancien inspecteur des impôts, devenu directeur du cabinet d'avocats Fidal. Car c'est ainsi : qu'il s'agisse de comptes courants ou de produits d'épargne, ces supports par lesquels transitent dépenses, revenus et autres plus-values sont devenus les mouchards préférés de

l'administration. Qui, aux vieilles méthodes telles que la surveillance des cartes grises de grosses cylindrées ou les enquêtes de terrain dédiées à la détection de signes extérieurs de richesse, ajoute désormais l'exploitation intensive de fichiers informatiques de plus en plus détaillés, qu'elle n'hésite pas à croiser entre eux.

**DE VOTRE PATRIMOINE FINANCIER**, le fisc connaît d'abord la composition exacte, au numéro de compte près ! Par la grâce du fichier

Ficoba, alimenté de façon informatisée par les banques depuis 1982, et recensant non seulement les comptes courants, mais encore tout ce qu'un épargnant peut détenir en matière de placements, du plan d'épargne logement (PEL) au Livret A, en passant par un compte-titres ou un plan d'épargne en actions (PEA). Soit un listing de 400 millions de comptes au total, aux coordonnées conservées jusqu'à trente ans après leur fermeture, où seules les assurances vie manquent à l'appel (un



### LES PRINCIPAUX OUTILS

#### Fichier Ficoba

Alimentée par les banques, cette base de données est informatisée depuis 1982. Elle recense près de 400 millions de comptes.

#### Ce qu'il contient...

Compte courant, compte-titres, livret d'épargne, Livret A, Livret Bleu, LDD, PEL... Y sont associés les nom, prénom, date et lieu de naissance, adresse du détenteur.

#### Ce qu'il ne contient pas...

Le montant des sommes déposées sur chaque compte, pas plus que les mouvements enregistrés (débits et crédits).

#### Surtout utilisé pour...

Vérifier si vous ne dissimulez pas de comptes dans votre déclaration d'ISF, ou ne pratiquez pas la double détention, interdite, de Livrets A, PEL, PEA, etc.

#### Aussi consultable par...

Les douanes, les juges, la Banque de France, les huissiers de justice et les CAF.

#### Données conservées pendant : dix ans

Après la fermeture du compte (trois ans seulement jusqu'en 2014).

fichier spécifique est toutefois en passe de leur être dédié, voir page 113). Première conséquence de cette centralisation des données : si vous êtes du genre à détenir, au sein de différents établissements, plusieurs fois le même produit octroyant un avantage fiscal, et limité par la loi à un seul par personne, vous vous exposez à des sanctions. Si elles risquent de se multiplier (un décret paru fin avril renforce l'obligation de contrôle des banques en matière de distribution des PEL, et ces mêmes banques ne peuvent plus ouvrir de Livret A sans consulter au préalable ce Ficoba), force est de constater qu'elles n'ont rien de douloureux : la double détention de PEA entraîne par exemple la fermeture immédiate du second plan ouvert et, s'il a moins de cinq ans, l'imposition du gain net réalisé, assortie d'une simple majoration de 40% pour mauvaise foi.

Quant à la double détention de Livret A ou de PEL, elle n'est punie que d'une amende de 2% des en-cours en doublon. «Mais ne vous y trompez pas : lorsqu'il détecte de telles infractions, en apparence anodines, le fisc en profite souvent pour fouiner plus avant», avertit Eric

Lecocq. Autres petits malins que Bercy ne devrait pas tarder à rattraper, toujours grâce au Ficoba : ceux qui profitent des quelque 300 000 Comptes Nickel et autres «comptes de paiement» pour entreposer et utiliser, en toute discréption, des espèces. Ce nouveau type de services, permettant d'opérer des retraits par carte bancaire mais interdisant tout découvert et toute délivrance de chéquiers, doit également faire l'objet d'une déclaration à ce fichier, depuis le 1er janvier dernier.

**EXHAUSTIF, LE FICOB**A n'a finalement que deux faiblesses : n'y figurent ni le montant de capital détenu, ni les revenus perçus sur les différents comptes. Peu importe pour le fisc, qui dispose sur ce dernier point de l'imprimé fiscal unique (IFU). Un document que chaque établissement financier vous envoie annuellement afin de vérifier votre déclaration de revenus préremplie. Et qu'il communique, bien évidemment, au fisc. Y figure le montant des revenus perçus dans l'année, qu'il s'agisse d'intérêts de livrets, de dividendes d'actions ou de plus-values enregistrées sur un compte-titres. Seuls les revenus de l'épargne réglementée

(Livret A, LDD, LEP, PEL de moins de douze ans, etc.), exonérés d'impôt, échappent à ce traitement automatisé. Agrégées, ces données rejoignent un compte fiscal personnel et informatisé, où se retrouvent par exemple vos déclarations ISF, de patrimoine immobilier, etc. Compte qu'un logiciel propre au fisc, baptisé Sirius, va ensuite scruter. Gare alors aux incohérences ! Par exemple, il sera facile de détecter que les revenus enregistrés sur les divers IFU reçus ne cadrent pas vraiment avec le patrimoine déclaré à l'ISF. Aux taux de rémunération actuels, percevoir 2000 euros de revenus d'intérêt par an correspond ainsi à une épargne en compte d'au moins 200 000 euros ! Mais, le plus souvent, Sirius sanctionnera votre étourderie, volontaire... ou non. En effet, si certaines cases sont systématiquement préremplies sur la déclaration de revenus (comme celles dédiées aux intérêts de livrets bancaires), d'autres sont laissées vides (comme celles pour les plus-values mobilières), alors même que le fisc en conserve, on l'a vu.

# 85%

des comptes bancaires non déclarés sont ouverts en Suisse.

ILLUSTRATION : VINCENT MARIE POUR CAPITAL - PHOTO : DAMIEN GRENON POUR CAPITAL

## UTILISÉS PAR LE FISC POUR SCRUTER VOTRE PATRIMOINE

### Logiciel CFVR

Officialisé fin 2015 auprès de la Cnil, l'outil vise à détecter les fraudes, opérées notamment par les indépendants et les chefs d'entreprise.

#### Ce qu'il contient...

Rien au départ, car il agrège les données de pas moins de onze fichiers fiscaux, jusqu'ici non connectés entre eux, données qu'il recoupe par des techniques de data mining.

#### Ce qu'il ne contient pas...

Des données brutes sur les revenus enregistrés dans l'année, pas plus que les comptes bancaires détenus.

#### Surtout utilisé pour...

Déceler le mélange des genres entre comptabilités professionnelle et personnelle. Ou mettre en évidence une tendance à opérer de nombreux paiements en liquide.

#### Aussi consultable par...

Personne d'autre que le fisc, cet outil intrusif étant propre à une cellule de la DGFIP.

#### Données conservées pendant : dix ans

Au maximum, soit le délai de reprise dont dispose le fisc en cas d'activité occulte.

### Imprimé fiscal unique (IFU)

Etabli par chaque établissement financier au sein duquel vous détenez un compte, il est communiqué au fisc tous les ans.

#### Ce qu'il contient...

Les revenus d'intérêts, de dividendes, de parts sociales ou les plus-values enregistrées sur un compte-titres, quand ils ont été perçus au sein d'un établissement français.

#### Ce qu'il ne contient pas...

Le montant des revenus fonciers, à déclarer seul, ni celui des revenus perçus à l'étranger. Pas plus que le capital en compte.

#### Surtout utilisé pour...

Contrôler la conformité entre votre propre déclaration de revenus (certes préremplie, mais les bugs sont toujours possibles...) et les informations contenues dans ces IFU.

#### Aussi consultable par...

Vous-même pour vous aider à remplir votre déclaration de revenus.

#### Données conservées pendant : trois ans

Le plus souvent, soit le délai de reprise en matière d'impôt sur le revenu.

### Echange automatique d'informations (EAI)

Déjà appliqué entre pays de l'UE et avec la Suisse, il devrait s'étendre à l'OCDE en 2018.

#### Ce qu'il contient

L'identité, le numéro de compte, le solde et les revenus financiers du contribuable français détenteur d'un compte ou d'un placement à l'étranger.

#### Ce qu'il ne contient pas...

Les comptes détenus dans les pays qualifiés de non coopératifs (les fameux «paradis fiscaux»), comme les îles Vierges, Brunei, etc.

#### Surtout utilisé pour...

Lancer des redressements au titre de l'ISF (patrimoine non déclaré) ainsi que de l'impôt sur les revenus dissimulés. Des amendes sont également prélevées.

#### Aussi consultable par...

Le fisc uniquement, les échanges se faisant entre administrations de chaque pays.

#### Données conservées pendant : dix ans

Au maximum, soit le délai de reprise dont dispose le fisc en cas d'activité occulte.



Le fisc s'emploie désormais à croiser les données des fichiers dont il dispose.»

GEORGES-DAVID BENAYOUN, avocat fiscaliste

# Ce que le fisc sait sur vous

## DEPUIS FIN 2015, UN LOGICIEL DE DATA MINING S'EMPLOIE À FOUILLER DANS ONZE FICHIERS

● la trace. En cas d'oubli, c'est le redressement assuré, avec une pénalité d'au moins 10% à la clé ! «La centralisation des données est telle que plus personne n'est à l'abri», résume Eric Lecocq.

**CE CONSTAT EST D'AUTANT PLUS VRAI** que, désormais, même les paradis fiscaux n'en sont plus vraiment. «Au Luxembourg et en Suisse notamment, les banques demandent à leurs clients de régulariser leur situation vis-à-vis du fisc de leur pays d'origine, en déclarant leurs avoirs jusqu'ici dissimulés», assure Georges-David Benayoun, avocat fiscaliste. Il faut dire qu'il y a urgence : l'échange automatique d'informations (EAI) sur les comptes en banque sera en effet complètement opérationnel dès janvier 2018, entre la France et pas moins de 93 Etats au total, membres de l'OCDE. Parmi les informations fournies, en plus du solde des comptes (ce qui permettra des redressements à l'ISF), seront adjoints les revenus perçus dans l'année (ce qui pourra motiver un redressement à l'impôt sur le revenu). Ce système est même déjà en place au sein de l'Union européenne depuis 2015. Ce qui permettra au fisc d'avoir connaissance, dès cette année, des comptes y étant ouverts (qu'il s'agisse de comptes courants ou aussi d'assurances vie), des revenus d'activité de leur titulaire, ainsi que des revenus et biens immobiliers détenus dans le pays concerné. Puis, à partir de l'année prochaine, de connaître, en plus, le solde des comptes à chaque 31 décembre de l'année précédente, ainsi que la totalité des revenus du patrimoine encaissés. Logique dès lors que les contribuables détenant de tels comptes occultes se pressent au guichet ouvert suite à la circulaire Cazeneuve de 2013. Il leur permet de rentrer dans le rang, tout en limitant la facture. Ainsi, pour un compte hérité de sa famille (déclaré comme inactif si aucun mouvement n'y a été depuis enregistré), le contribuable repenti aura à restituer au fisc, en plus de l'impôt éludé, 15% de pénalités, ainsi qu'une amende de 1,5% de

l'argent rapatrié. Soit, pour 300 000 euros régularisés, une ponction totale d'environ 30%. Pour une même somme qui serait repérée via l'EAI, ce fraudeur risquerait cette fois 40% de pénalités, en plus de l'impôt dû, ainsi qu'une amende portée à 5% des avoirs par an. «Soit, au global, une rétrocession de 40% de la somme, et d'éventuelles poursuites pénales», explique Georges-David Benayoun.

**MAIS L'ARME FATALE**, le fisc pourrait l'avoir définitivement trouvée avec le CFVR, pour Ciblage de la fraude et valorisation des requêtes, fichier agréé par la Cnil fin 2015. D'abord testé pour lutter contre la fraude à la TVA, il va être élargi à l'ensemble des fraudes fiscales. Objectif :

repérer le mélange des genres entre comptabilité professionnelle et personnelle, ou l'utilisation importante d'argent liquide. Bref, indépendants comme chefs d'entreprise ont du souci à se faire... Ce CFVR s'appuie en effet sur la technique du data mining, consistant à recouper des informations contenues dans pas moins de onze bases de données jusqu'ici cloisonnées, comme le Medoc (fichier des redevables professionnels), le FNDP (Fichier national des données professionnelles) ou le Bodacc (Bulletin officiel des annonces civiles et commerciales). Et là, comme avec le programme Sirius, gare aux incohérences ! Un avocat spécialisé a ainsi été récemment surpris par la vitesse record avec laquelle l'administration s'était rendu compte d'un décalage entre le chiffre d'affaires déclaré d'un de ses clients entrepreneur et le montant de la TVA qu'il avait reversé. Encore plus redoutable que le contrôleur, le robot-contrôleur ? ☺

## BERCY MET AUSSI EN FICHE CERTAINS GROS EXPATRIÉS FISCAUX

Depuis 2012, les redevables de l'Exit Tax sont recensés dans une base de données.



PHOTO : GETTY

**V**oilà un fichier qui ne comportera jamais énormément de noms, mais qui pourrait rapporter beaucoup ! Suite à la mise en place en 2012 de l'Exit Tax, conçue pour freiner l'exil fiscal des riches créateurs d'entreprise, Bercy a en effet concocté une base de données liée. Y sont recensés les contribuables décidant de se faire domicilier fiscalement à l'étranger, ainsi que les placements supportant cet impôt prélevé lors de leur départ, à savoir les participations, directes et indirectes, au capital d'entreprises, du moment que la valeur

de ces titres dépasse 800 000 euros. D'une manière générale, Bercy garde aussi trace des placements conservés en France. Il sera ainsi informé par les banques des revenus perçus via un compte-titres ou un livret bancaire. Et il ne laissera pas lui échapper le patrimoine immobilier détenu en France, dont les loyers restent imposables au titre des revenus fonciers. «Sans oublier que ce propriétaire, même exilé, reste redevable de l'ISF sur de tels biens», rappelle Jean-Maximilien Vancayezeele, directeur général délégué du cabinet Crystal.

# ASSURANCES VIE

## Un gigantesque fichier va être mis en place

**Avis aux épargnants ! Le Ficovie n'ignorera rien de leurs contrats, depuis la valeur annuelle de rachat jusqu'à l'identité du bénéficiaire, le décès survenu.**

**T**op départ le 1<sup>er</sup> juillet : c'est à cette date que les assureurs de France commenceront à connecter leurs réseaux informatiques avec celui de la DGFIP, à Bercy. L'objectif ? Alimenter le Ficovie, fichier centralisé de toutes les assurances vie et contrats de capitalisation ouverts (les Perp pourraient suivre en 2017). Pour ceux dépassant les 7 500 euros en compte, la valeur de rachat devra même être communiquée. «Un seuil qui correspond à près de la moitié des contrats du marché»,

estime Cintya Marneau, responsable conformité au sein de la mutuelle Carac. Comme vous le lirez ci-dessous, ce ne sera pas la seule donnée inscrite dans la base, aux informations conservées jusqu'à trente ans après le dénouement du contrat.

**CE FICHIER DÉMATÉRIALISÉ** sera, de plus, actualisé tous les ans. «Nous devrons aussi informer le fisc de toute évolution, qu'il s'agisse du changement d'adresse du souscripteur ou d'un dénouement par décès. Et ce, dans les soixante jours suivant l'événement», décrit Sébastien

Beaulieu, responsable du risque qualité de la Carac. Conséquence : les détenteurs ayant minoré - voire omis - certains montants au titre de l'ISF risquent de sérieux ennuis. Et que les fraudeurs n'imaginent pas contourner l'obstacle en multipliant les contrats inférieurs à 7 500 euros. D'abord parce que ces ouvertures seront elles aussi déclarées au Ficovie, sans que le montant en compte soit dévoilé. Mais aussi parce que la plupart des assureurs savent détecter de tels comportements, pour les signaler à Tracfin, la cellule anti-blanchiment rattachée... à Bercy. ©

### CE QUE CONTIENDRA LE FICHIER FICOVIE

#### LE NOM DU SOUSCRIPTEUR

Le fichier recensera aussi les prénom, adresse, date et lieu de naissance de l'assuré. Tout déménagement devra être signalé sous deux mois au fisc.

#### LE NUMÉRO SPI DE L'ASSURÉ

Il s'agit du numéro fiscal de référence du souscripteur, figurant sur l'avis d'imposition. De quoi permettre à Bercy de recouper ce fichier avec d'autres.

#### LE NOM DU BÉNÉFICIAIRE

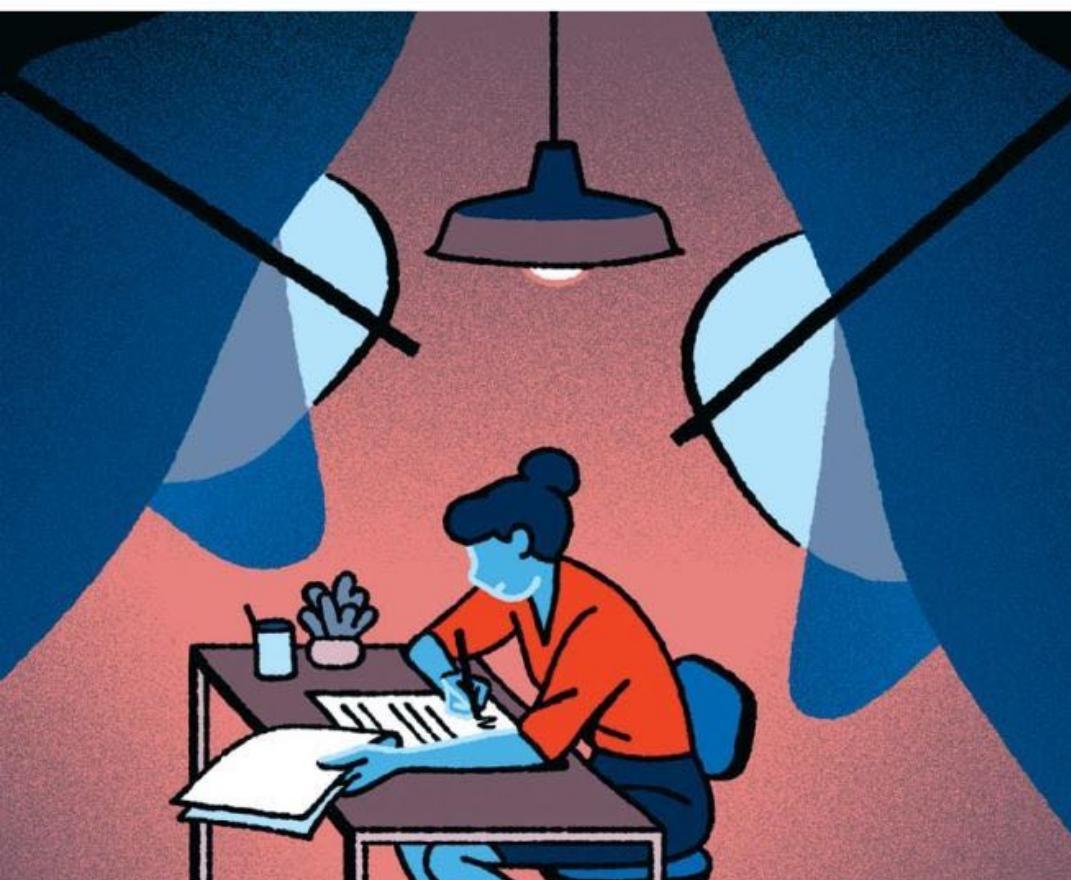
Il ne sera transmis qu'au décès, de même que ses adresse et numéro SPI. Le tout dans les deux mois suivant la prise de connaissance du décès.

#### LE NUMÉRO DU CONTRAT

Le type de contrat ouvert (assurance vie, contrat de capitalisation, etc.) ainsi que la date de souscription devront aussi être communiqués. Autant de critères influençant la fiscalité applicable en matière d'ISF ou de gains.

#### LA VALEUR DE RACHAT

Elle sera indiquée tous les ans au fisc, si elle dépasse les 7 500 euros. Pour les contrats de capitalisation, le montant des primes versées sera aussi signalé.



## IMMOBILIER

# Même les photos satellites sont désormais employées

**Loyers non déclarés, valeur sous-estimée ou extensions illégales... Sachez que plus grand-chose n'échappe à l'œil de l'administration.**

**R**attrapé par... ses propres collègues ! En finissant par renvoyer, après plusieurs mois de discussion, une déclaration rectificative à l'ISF où il reconnaissait avoir sous-estimé d'environ 15% une résidence au Touquet, le ministre de l'Economie Emmanuel Macron n'a fait qu'éprouver l'efficacité des méthodes du fisc en matière de détection des fraudes immobilières. Il faut dire qu'entre les impôts assis sur la valeur du bien (taxe foncière, ISF, droits de donation ou encore sur la plus-value de revente) et ceux frappant les loyers encaissés (impôt sur les revenus fonciers ou ceux issus de meublés) les occasions de pincer les propriétaires ne manquent pas. Et s'y pencher de près est d'autant plus tentant pour Bercy que la flambée des prix de la pierre (+ 150% en vingt ans) rend tout redressement plutôt juteux...

À CE JEU DU CHAT et de la souris, il y a une étape que les services fiscaux ne loupent presque jamais : «Lorsqu'une donation d'immeuble est consentie ou à l'issue d'une succession», explique Eric Lecocq, inspecteur des impôts devenu directeur associé du cabinet d'avocats Fidal. Pour alléger des droits grimpeant alors jusqu'à 45%, certains n'hésitent pas en effet à minorer devant notaire la valeur du patrimoine transmis... Réflexe identique avec les SCI familiales. «Histoire de diminuer l'imposition sur la plus-value,

prélevée lors de l'apport du bien à ces sociétés», indique Steve Jakubowski, avocat au cabinet Picovschi. Même suspicion de sous-évaluation en cas, cette fois, de transaction à un tarif particulièrement faible. Ce qui, pour les cessions de résidence secondaire, peut indiquer le versement d'une partie du prix en dessous-de-table, là aussi afin d'échapper tout ou partie de l'impôt sur la plus-value.

Quel que soit le cas, la méthode du fisc ne varie pas : les inspecteurs spécialisés, regroupés au sein de cellules patrimoniales, commencent par consulter Patrim, leur base de données anonymisée et simplifiée de toutes les transactions figurant au registre des hypothèques. Pour savoir à quoi ressemble ce fichier, il suffit de se connecter au site des impôts, qui en présente une version grand public, censée aider les particuliers à mieux remplir leurs déclarations d'ISF. Rue, surface, année de construction, étage : de nombreux éléments y figurent. Et le fisc en garderait certains pour lui, comme le standing de l'immeuble. De quoi faire remonter une première liste de valorisation de biens, équivalant au logement visé par le redressement. Si cette mésison ne suffit pas, direction le fichier Oeil, pour Observatoire des estimations immobilières locales, surtout nourri des ventes aux enchères publiques de bâtiments appartenant à l'Etat. Principal avantage : il agrège de nombreuses données qualitatives, permettant de mieux cibler la

recherche. Inconvénient : il ne couvrirait qu'un gros tiers du marché immobilier. Parfois, notamment si le logement est atypique, pas d'autre choix pour les inspecteurs que de recourir à la base Perval, un fichier privé tenu par les notaires et consultable à la demande. «Cela leur permet d'accéder aux références cadastrales, ainsi qu'à des indices d'évolution de prix dans un quartier donné», explique Jonathan Bensaïd, avocat spécialisé en droit fiscal.

**NUL DOUTE QU'ALORS** le fisc aura glané les trois ou quatre références suffisantes, du moment qu'elles se situent dans un même périmètre géographique, pour motiver sa rectification. Le mieux, alors, est de prendre l'administration à son propre jeu. «Nous allons sur place prendre des photos du logement, pour démontrer qu'aucune comparaison n'est possible avec les biens retenus», raconte Eric Lecocq. Rien n'est laissé de côté : l'état de l'immeuble, l'absence de double vitrage, des combles mal isolés, des problèmes de plomb, etc. Comme le fisc ignore tout de l'état du bien, mieux vaut être exhaustif. De quoi ramener la différence d'estimation à moins de 10%, seuil à partir duquel les agents, notamment en matière d'ISF, commencent à faire preuve de mansuétude...

Le recours à de tels fichiers ne vous effraie pas plus que cela ? Sachez qu'en complément le fisc apprend le maniement d'outils derniers cri, tels



Les valeurs déclarées lors d'une donation sont scrutées de près.

STEVE JAKUBOWSKI, avocat fiscaliste au cabinet Picovschi



## Les données que le fisc pourra glaner sur vos biens

### 1 PISCINE

Le fisc n'hésite plus à recouper ses fichiers avec les photos de Google Earth pour repérer les bassins non déclarés avant d'envoyer un courrier exigeant de vous mettre en règle.

### 2 ANNEXE

Dénomination du voisin, tournée d'inspection du contrôleur... Si les occasions ne manquent pas de déceler une annexe non déclarée, le fisc ne peut en revanche entrer chez vous.

### 3 CHAMBRE

Pour prouver une location au noir, le fisc utilise son droit de communication auprès d'opérateurs d'eau ou d'énergie, dont les factures permettent de savoir si le logement est occupé.

### 4 VALEUR DU BIEN

Base de données Céli, Patrim, ou recours au fichier des notaires: le fisc puise à toutes les sources pour savoir si vous avez sous-évalué votre bien par rapport aux prix du marché.

### 5 TÉLÉVISEUR

Darty, la Fnac, etc. Le droit de communication autorise le fisc à consulter les fichiers de ces commerçants pour vérifier si vous détenez un téléviseur et fraudez sur la redevance.

# Ce que le fisc sait sur vous

## LE "DROIT DE COMMUNICATION" PERMET AUX INSPECTEURS D'ACCÉDER À VOS FACTURES

● que Google Earth et Google Street View. «En comparant avec le cadastre, les inspecteurs repèrent facilement les résidences dont le propriétaire n'a déclaré ni sa belle piscine à l'abri des regards, ni sa nouvelle véranda», affirme Jonathan Bensaid. De quoi rehausser la valeur locative de la propriété et, par ricochet, le montant des taxes foncière et d'habitation perçues chaque année, avec effet rétroactif sur trois ans. Le fisc a d'autant moins de raisons de se priver que, du moment qu'elle est installée plus de trois mois dans l'année, même une piscine gonflable ou en kit doit être signalée! Et pas étonnant dès lors que la police municipale ou les services du cadastre soient parfois mis à contribution pour dénicher les cachottiers.

**DEMANDEZ AUX 2 500 HABITANTS**  
de Bras, un village de Provence où le service des impôts a attiré l'attention de la municipalité sur le nombre anormalement peu élevé de piscines déclarées sur son territoire. Résultat: une vaste opération de «mise en conformité» de ces extensions a été lancée début 2015. «Tous les moyens à notre disposition seront utilisés, comme Google Earth, les contrôles sur site, etc.», a prévenu la mairie. Tout en invitant les contribuables à se régulariser au plus vite...

Attention, ces propos relèvent souvent d'une simple intimidation. «Vous pouvez recevoir la visite d'un contrôleur fiscal. Mais absolument rien ne vous oblige à le laisser entrer dans votre domicile!», rappelle Jonathan Bensaid. Le fisc n'aura alors pas d'autre choix que d'adresser un courrier vous informant de détenir des informations sur l'existence de la piscine. «Cette fois, vous pouvez exiger qu'il vous communique les documents sur lesquels il s'appuie», indique Steve Jakubowski. Mais, comme ce sera à vous, en définitive, d'apporter la preuve contraire, vous finirez par être coincé... Et, au bout du troisième courrier du fisc sans réponse de votre part, vous n'échapperez pas au redressement.

Enfin, dernier avertissement aux fraudeurs: n'oubliez pas que l'administration peut aisément jouer de son droit de communication, c'est-à-dire intimider l'ordre à des sociétés privées de lui fournir leurs données clientèle et autres factures. Ce qui, appliqué auprès de Darty ou de la Fnac, lui permet en principe de savoir que, contrairement à ce que vous lui affirmez depuis des années (une case spéciale est prévue sur la feuille de déclaration d'impôts), vous possédez bien un téléviseur et fraudez donc la redevance. Mais, comme l'amende dans un tel cas n'est que de 150 euros (pour 137 euros de contribution annuelle à l'audiovisuel public...), autant dire que peu de contribuables ont eu à subir de tels contrôles. Le fisc ne se privera pas en revanche d'utiliser ce même droit de communication afin de démontrer que l'appartement pour lequel vous ne déclariez aucun revenu (voire pour lequel, dans les zones d'habitation qualifiées

de «tendues», vous acceptiez de payer une taxe sur les logements vacants) est en fait... bel et bien occupé, et loué au noir! Il lui suffira pour cela, par exemple, de se tourner vers EDF ou le fournisseur d'eau pour obtenir des relevés de consommation. Quant aux revenus issus de la location de votre résidence principale via Airbnb ou Abritel, rappelons que toutes les plates-formes de ce genre seront obligées, dès le 1<sup>er</sup> juillet, de les agréger internaute par internaute, pour en faire un récapitulatif annuel. Rien ne dit que le fisc ne fera pas jouer, à l'avenir, son droit de communication sur de tels listings. Pour couronner le tout, si vous aviez en tête l'ingénieuse idée de faire passer votre résidence secondaire pour principale, sans jamais y mettre les pieds et dans le seul but d'échapper à l'impôt de revente, laissez tomber! Car le changement rapproché de domicile fiscal mettra à coup sûr la puce à l'oreille des inspecteurs lors de la cession. Qui n'auront qu'à récolter, là aussi, factures d'eau, d'accès Internet ou d'électricité de votre précédente ancienne résidence principale, pour prouver que vous n'avez jamais réellement déménagé. ☺

## 10%

Ecart d'estimation d'un bien immobilier à partir duquel, le plus souvent, les services fiscaux décident de notifier une proposition de rectification, notamment à l'ISF.

## LES FICHIERS DE LOUEURS DE MEUBLÉS POURRAIENT SE MULTIPLIER



initiative avait fait grand bruit, à la mi-mai: en mettant en ligne sur un de ses sites Internet (Opendata.paris.fr) la carte des meublés autorisés à la location touristique de courte durée, la mairie de Paris a fait peur à tous les propriétaires qui pratiquent, de leur côté, la même activité, mais sans forcément en avoir le droit! Et ils sont à n'en pas douter nombreux, car cette carte ne recense que... 130 logements en tout et pour tout, identifiés en fonction de la rue et du numéro d'immeuble. Une telle initiative pourrait-elle être mise en œuvre ailleurs que dans la capitale? Ce n'est pas exclu, car rappelons que la location de meublés touristiques est régulée dans toutes les villes de plus de 200 000 habitants: si le bien ne constitue pas une résidence principale, une autorisation spécifique est nécessaire dès le premier jour de location (et au-delà de quatre mois de location dans l'année sinon). Le tout sous peine d'une amende de 25 000 euros par logement et d'une astreinte d'un montant maximal de 1 000 euros par jour et par mètre carré jusqu'à régularisation.

# TRAVAIL NON DÉCLARÉ

## Souvent, c'est le salarié à domicile qui dénonce

Pour l'heure rarissimes, les contrôles des particuliers employeurs pourraient s'accroître, suite à l'essor des plates-formes numériques de jobbing.

**U**ne sur quatre : telle est la proportion d'heures que les particuliers employeurs continuent, contre vents et marées, à ne pas déclarer à l'Urssaf. Soit, en volume, l'équivalent de 400 000 travailleurs, qu'il s'agisse de nounous, de femmes de ménage ou de gardiens de propriété. Etonnant donc que l'Acoss, l'organisme centralisateur du recouvrement, n'y trouve pour l'instant pas grand-chose à redire. «Rien de plus facile à repérer en effet qu'une variation importante du nombre d'heures déclarées, notamment chez les familles, qui en consomment beaucoup, explique un connaisseur du secteur. Mais, si elle a été tentée à plusieurs reprises, l'administration n'a jamais lancé de contrôles automatisés.» Il faut dire que prouver réellement la fraude n'a rien d'évident. «La visite inopinée au domicile est délicate, car, sans autorisation judiciaire ou sans accord du particulier, l'inspecteur de l'Urssaf ne peut rentrer de force, rappelle l'avocate Florence Lemaistre-Callies. Reste possible, par contre, le contrôle par courrier ou dans les locaux de l'Urssaf, où l'employeur devra répondre aux interrogations.»

Le plus souvent, les ennuis commencent donc lorsque la relation de travail avec le salarié prend fin, et que le particulier reçoit de sa part une assignation aux prud'hommes. Peu importe alors que ce soit l'employé qui ait demandé à être payé en espèces, pour préserver des allocations sociales perçues par ailleurs :



l'employeur sera toujours fautif, et susceptible, entre autres, de régler une pénalité forfaitaire de six mois de salaire. «Lorsque, dans le cadre d'une conciliation avec l'ex-salarié, il faut établir des bulletins de paie, cela implique de régulariser les cotisations sociales parfois jusqu'à trois ans en arrière, plus l'année en cours», avertit par ailleurs Florence Lemaistre-Callies.

**ATTENTION, LA DONNE** pourrait rapidement changer. Notamment si vous utilisez les services d'une

**- 3%**

**C'est, fin 2015 et sur un an, le repli du volume horaire d'employés à domicile. Laissant supposer une hausse du «gris».**

personne ou bien, aussi, proposez les vôtres (petit bricolage, jardinage, etc.) sur une de ces nouvelles plates-formes de jobbing, comme YoupiJob, Frizbiz ou Jemepropose. Car le fisc, lui, vient pour le coup de se donner les moyens d'aller débusquer les contrevenants qui ne lui déclareraient pas de telles activités. C'est ainsi que, depuis août dernier, il dispose du droit de demander à de tels sites la liste de ceux, parmi leurs utilisateurs, ayant réalisé par exemple plus de quinze transactions dans l'année. **G**

## LE PARCOURS DU COMBATTANT EN CAS DE CONTRÔLE

De la simple demande de renseignements au redressement proprement dit, nos conseils pour réagir lorsque le fisc a une dent contre vous.

**A**vu de l'arsenal déployé par l'administration pour traquer les fraudeurs et pour peu que vous disposiez d'un petit patrimoine, l'éventualité qu'elle trouve un jour quelque chose à vous reprocher n'est pas à prendre à la légère. Inutile alors de jouer au plus malin, ni de faire le mort. «Même si vous vous estimez dans votre bon droit, on gagne toujours à dialoguer avec le fisc», assure Jean Martin, consultant et ancien inspecteur des impôts. Sachez aussi qu'en matière de contrôle les agents se doivent de respecter une stricte

procédure. Et qu'à chacune des quatre principales étapes que nous vous détaillons ci-dessous, il vous est possible de riposter. Quitte, dans les cas complexes, comme l'évaluation de son patrimoine à l'ISF ou la régularisation d'un compte détenu à l'étranger, à se faire assister par un avocat spécialisé. Enfin, rappelez-vous que, en règle générale, le fisc ne pourra pas vous chercher noise plus de trois ans après la faute reprochée. Un délai de prescription tout de même porté à six ans en cas de défaut de déclaration à l'ISF, et jusqu'à dix ans pour le patrimoine et les revenus dissimulés ailleurs qu'en France. ☺



### ÉTAPE 1: LA DEMANDE ORDINAIRE

#### En quoi consiste-t-elle ?

Il s'agit d'un courrier simple, adressé par le fisc à propos d'un point précis, par exemple pour vous demander de justifier de l'absence de revenus fonciers, alors que vous en déclariez les années précédentes. Ou pour solliciter l'envoi des justificatifs de dons à des associations ou de cotisation

syndicale. Histoire de vérifier que vous aviez bien droit aux réductions d'impôts que vous avez portées sur votre déclaration dématérialisée.

#### Suis-je obligé de répondre ?

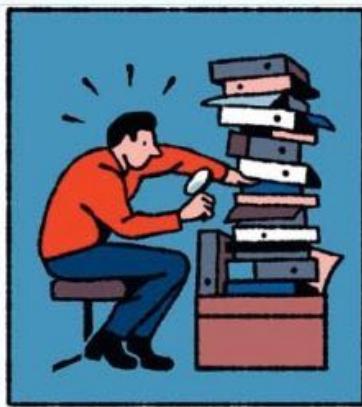
Non. Mais il est conseillé d'apporter une réponse par écrit, afin de lever toute suspicion. Si nécessaire, contactez directement par e-mail ou par téléphone le contrôleur qui a signé le courrier. Par principe, ne faites jamais le mort. Cela pourrait convaincre le fisc de votre mauvaise foi et l'inciter à passer à l'étape 2, beaucoup plus contraignante.

#### Quelles sont les sanctions ?

A ce stade, aucune pénalité ne peut être appliquée, même en l'absence de réponse de votre part.

#### Quels sont mes recours ?

Aucun à cette étape, puisque la démarche du fisc n'est pas contraignante.



### ÉTAPE 2: LA DEMANDE D'ÉCLAIRCISSEMENTS

#### En quoi consiste-t-elle ?

Le fisc vous demande là aussi de justifier d'un point précis, relevant de quatre grands domaines : votre situation personnelle (naissance d'enfant, divorce, etc.); les réductions ou déductions d'impôts appliquées; les revenus ou les avoirs à l'étranger; les revenus fonciers

ILLUSTRATIONS VINCENT MAHÉ

ou plus-values. C'est signe que le fisc dispose déjà de sérieux indices contre vous. Cette procédure est notamment utilisée pour réévaluer le patrimoine déclaré à l'ISF.

#### Suis-je obligé de répondre ?

Oui, et dans un délai de deux mois maximum. Si cette première réponse ne la convainc pas, l'administration peut demander des compléments, à adresser cette fois dans les trente jours.

#### Quelles sont les sanctions ?

Des intérêts de retard de 0,40% par mois (soit 4,8% par an) et, sauf à régulariser votre situation dans les trente jours, une pénalité équivalente à 10% de l'impôt dû. Mais en l'absence de réponse de votre part, ou si l'administration estime que vous êtes de mauvaise foi, cette pénalité grimpera à 40% de l'impôt étudé.

#### Quels sont mes recours ?

Vérifiez que le délai de prescription n'a pas été dépassé. C'est de toute façon à vous d'apporter la preuve que le fisc se trompe, à l'aide de témoignages ou de documents (factures, évaluations ISF, etc.). Si vous êtes de mauvaise foi, évitez de vous acharner: c'est l'assurance que le fisc passera à l'étape 3, en vous adressant un avis préalable de vérification.



### ÉTAPE 3: L'EXAMEN CONTRADICTOIRE

#### En quoi consiste-t-il ?

On en compte moins de 5 000 par an, mais cette procédure connue

sous le nom d'ESFP (examen de la situation fiscale personnelle) est particulièrement intrusive. Elle vise les «dossiers à fort enjeu», soit les gros contribuables (souvent redéposables de l'ISF), et ceux envers qui l'administration a de sérieuses suspicions. L'ESFP ne peut pas durer plus d'un an, sauf si des activités occultes sont suspectées (ce qui porte alors le délai à deux ans). Il est mené par des inspecteurs spécialisés, qui vous convoqueront pour un premier échange oral et contradictoire, dans leurs locaux, plus rarement chez votre avocat. Entretien qui aboutit à une demande écrite sur l'origine et la nature des sommes pour lesquelles il n'existe pas de justificatif.

#### Suis-je obligé de répondre ?

Oui, dans un délai de deux mois après réception de cette demande écrite. S'enclenchera ensuite une procédure contradictoire, au cours de laquelle le fisc pourra vous envoyer de nouvelles demandes. A chaque fois, vous disposerez d'un mois pour y répondre, période renouvelable une fois.

#### Quelles sont les sanctions ?

Si l'avocat arrive à prouver votre bonne foi, des intérêts de retard fixés à 0,40% par mois et une simple pénalité de 10%. Mais comme le fisc part du principe que vous êtes de mauvaise foi, il tentera d'appliquer directement la majoration de 40% de l'impôt étudé. Voir celle fixée à 80% s'il détecte des manœuvres frauduleuses ou des activités occultes, assortie d'éventuelles poursuites pénales. Seuls 1 000 dossiers de ce type sont traités par la justice chaque année.

#### Quels sont mes recours ?

L'assistance d'un avocat fiscaliste rompu aux méthodes du fisc ne sera pas un luxe. Une fois le redressement prononcé, vous pourrez tenter de déposer une réclamation écrite au supérieur hiérarchique du vérificateur en charge de votre dossier. Autant dire qu'il est rare que celui-ci abonde dans le sens du contribuable !



### ÉTAPE 4: LA TRANSACTION

#### En quoi consiste-t-elle ?

Il s'agit de tenter de négocier avec le fisc une réduction de la somme qu'il vous réclame. Seules les amendes et autres pénalités prononcées sont négociables, le plus souvent à hauteur de 5 à 10% de leur montant. En contrepartie, vous vous engagez à payer la facture en quelques semaines et à ne pas poursuivre l'administration dans cette affaire. La transaction est une procédure employée seulement dans les contentieux importants, à la suite d'un ESFP ou d'une régularisation d'avoirs dissimulés à l'étranger.

#### Le fisc doit-il répondre ?

Non, l'administration n'a aucune obligation de se prêter à cette négociation. Elle accepte le plus souvent, pour encaisser rapidement son dû. En cas d'accord, vous disposez de trente jours pour répondre à l'offre du fisc.

#### Quelles sont les sanctions ?

En cas de refus de l'administration de négocier, aucune pénalité supplémentaire ne pourra vous être imposée.

#### Quels sont mes recours ?

Si le fisc refuse de transiger, pas d'autre choix alors que de payer ou... d'aller en justice. Vous devrez saisir le tribunal administratif (le TGI en matière d'ISF). Des procédures qui peuvent durer jusqu'à deux longues années.

## CROWDFUNDING \*

# Ces projets malins ont besoin de financement. On achète ?

### MEET THE PILOT L'OREILLETTE QUI TRADUIT EN TEMPS RÉEL

#### ● À QUOI ÇA SERT

Voilà une innovation qui pourrait, lors de vos voyages à l'étranger, faciliter les échanges avec les locaux. Cette oreillette connectée en Bluetooth permet de traduire automatiquement, et en temps réel, les propos de celui qui la porte. Disponible en anglais, français, espagnol, italien et portugais, et bientôt en arabe et russe.



#### L'AVIS DE NOTRE JURY UN PRODUIT PROMETTEUR

- L'aspect universel du produit plaît beaucoup à Richard Ollier et à Cyril Labidi, qui met néanmoins un bémol: «La voix synthétique est encore très pauvre.»
- «La promesse est alléchante», note Olivier Ezratty,

mais «difficile de vérifier à ce stade si cela fonctionne bien car cela ne dépend pas de l'oreillette mais du logiciel qui tourne derrière».

**PLATE-FORME:**  
Indiegogo  
**PRIX EN PRÉACHAT:**  
178 euros (199 dollars)  
**FIN DE LA LEVÉE:**  
26 juin 2016

### KNOCKI LE BOÎTIER QUI CONNECTE TOUTE SURFACE

#### ● À QUOI ÇA SERT

Malin, ce petit boîtier sphérique ravira les amateurs de domotique. Une fois accroché sur un mur, une porte ou posé sur une table, il permet de transformer ces surfaces en véritables télécommandes pour ses objets connectés: allumer ou éteindre sa télévision d'une simple tape sur la table ou recevoir une notification sur son smartphone lorsqu'on frappe à la porte.



#### L'AVIS DE NOTRE JURY UN CONCEPT ENCORE IMMATURE

- Richard Ollier apprécie le concept: «Les objets connectés pour la maison sont de plus en plus nombreux et ce boîtier peut permettre de les compiler.»
- «Mais il faudrait en acheter plein pour contrôler tous les appareils de sa

maison», critique Olivier Ezratty. Séduit, Cyril Labidi se demande «si le boîtier saura distinguer si on tape par erreur sur la table».

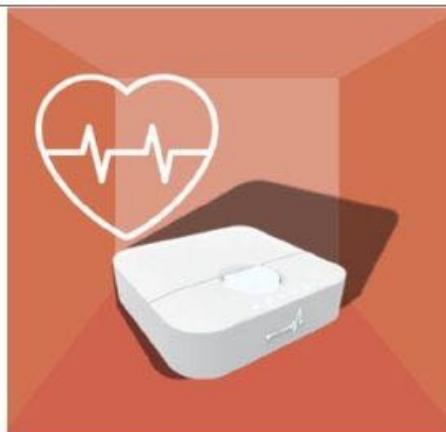
**PLATE-FORME:**  
Kickstarter  
**PRIX EN PRÉACHAT:**  
53 euros (59 dollars)  
**FIN DE LA LEVÉE:**  
2 Juillet 2016

### LIFEAZ UN DÉFIBRILLATEUR INTELLIGENT À DOMICILE

#### ● À QUOI ÇA SERT

Près de 80% des arrêts cardiaques ont lieu à domicile. Partant de ce constat, trois Parisiens ont eu l'idée de créer ce défibrillateur connecté pour les particuliers. Il suffit, en cas d'urgence, d'appuyer sur le bouton et de se laisser guider vocalement. L'appareil se charge d'analyser le rythme cardiaque de la victime pour déterminer s'il faut la réanimer.

\* Financement participatif: des start-up collectent des fonds auprès de particuliers en prévenant leurs produits ou en sollicitant leurs dons.



#### L'AVIS DE NOTRE JURY UNE BELLE IDÉE

- «C'est un beau produit qui peut sauver des vies», note Olivier Ezratty, qui apprécie que ce projet ait été conçu avec des cardiologues.
- Même s'il adhère au principe, Richard Ollier émet des réserves sur l'intérêt d'en faire un

appareil connecté. Cyril Labidi aimerait plus de précisions sur la façon de l'utiliser et ses risques en cas de mauvais maniement.

**PLATE-FORME:**  
Ulule  
**PRIX EN PRÉACHAT:**  
500 euros  
**FIN DE LA LEVÉE:**  
10 Juillet 2016

NOTRE JURY



OLIVIER EZRATTY,  
conseiller en  
stratégie, auteur  
du «Guide  
des startups»



CYRIL LABIDI,  
directeur Europe  
de Tympany,  
ancien ingénieur  
d'Apple



RICHARD OLLIER,  
P-DG de Giroptic.  
A levé 1,3 million  
d'euros sur  
Kickstarter

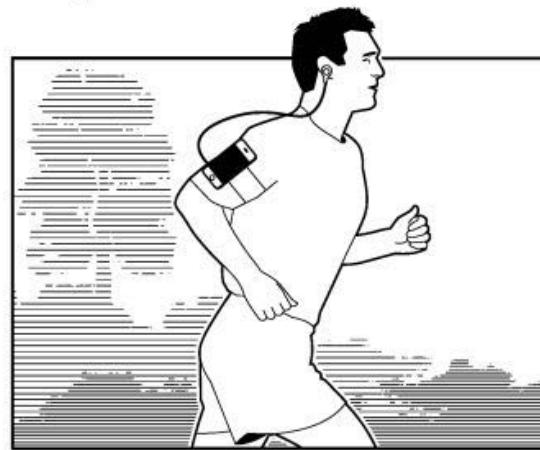
## EN DIRECT DE... PRISMA MEDIA

# Infanity, l'appli d'infos à lire, à écouter et à voir

C'est une première mondiale : des news adaptées à nos goûts et en trois dimensions.

### 1. L'algorithme

Economie, voyages people... Il suit nos usages pour nous servir une sélection très finement personnalisée.



### 2. Des articles à écouter...

Les articles de presse sont lus par des pros de la radio. Du coup, on peut désormais écouter Capital (et les autres) en courant ou dans sa voiture.



### 3.... ou à visionner

De même, des interviews filmées ou des vidéos automatiques résument les articles. Ce qui transforme les magazines en mini-JT.

Inventer le média du futur. Pendant dix-huit mois, Prisma Media, la maison mère de Capital, a fait plancher plusieurs groupes de travail internes sur cette ambitieuse mission. A l'arrivée, une application disponible sur iPhone et smartphone Android, qui offre à ses utilisateurs une sélection d'informations ultraciblée, et consultable dans tous les formats de diffusion.

# DES VACANCES high-tech

## DE 14 À 5490 EUROS

Marre de faire des pâtés et de jouer aux raquettes toute la journée sur la plage ? Ça tombe bien, cette année, une foule d'innovations se proposent de vous rendre la vie plus douce (et plus branchée) sur le sable.

**LE COFFRE-FORT DE PLAGE** Se baigner l'esprit tranquille ? C'est possible avec ce coffre-fort à planter avec son parasol dans le sable. Idéal pour ranger clés, portefeuille...

On peut même y recharger son téléphone grâce à une prise interne reliée à un panneau solaire. Les plagiastes dans le Sud commencent à se l'arracher pour le proposer à leurs clients. *In The Box*. A partir de 107 euros.



**LE MAILLOT DE BAIN ANTI-UV** «Les enfants, il faut remettre de la crème !» Surprise : c'est à une start-up alsacienne que l'on doit le premier maillot anti-coups de soleil. Grâce à un capteur intégré, il enregistre le niveau des UV et prévient la personne intéressée sur son smartphone via une appli dédiée.

L'alarme peut être adaptée selon le type de peau. *Neviano (Spinali Design)*, 99 euros.



**LA LISEUSE ÉTANCHE** Fini le livre de poche plein de sable. Le canadien Kobo propose une liseuse électronique qui résiste au sable et aux éclaboussures. Sa capacité de mémoire de 4 Go lui permet un stockage de 3000 ouvrages, à télécharger en Wi-Fi avant d'aller lézarder. *Aura H2O (Kobo)*, 179,99 euros.

**LE DÉRIVEUR GONFLABLE** Les joies du dériveur facile à transporter ! C'est ce que propose cette start-up bretonne avec son voilier de 3,20 mètres en kit. Une coque textile gonflée à haute pression, ultrarigide, un mât démontable et une voile sans bôme. Le tout dans deux sacs de 25 kilos. *Tiwal*, 5 490 euros.



**EN BONUS**  
Retrouvez la suite de notre sélection de l'été high-tech  
Scannez ce code avec une appli mobile telle que Mobiletag, Flashcode, etc.





#### LE MASQUE INTÉGRAL DE PLONGÉE

Oublié la galère du masque qui s'attache mal et du tuba douloureux dans la bouche. Decathlon a conçu un masque innovant, d'un seul tenant, le tuba étant cliqué sur le dessus. Du coup, le plongeur respire normalement, comme à l'air libre. De plus, le conduit d'air est muni d'un système empêchant l'eau d'y pénétrer. *Easybreath (Decathlon)*, 39,99 euros.

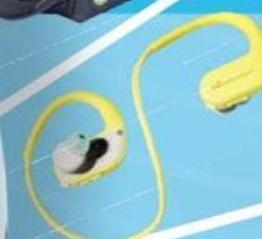
#### LA CAMÉRA COSTAUDE

Pas besoin de caisson pour utiliser la nouvelle action cam d'Olympus. Résistante et étanche, elle pourra être maniée sans souci par les sportifs voulant immortaliser leurs exploits sur et même sous l'eau. Très légère, elle filme en Ultra HD/4K et a un stabilisateur d'images. *Tough TG-Tracker (Olympus)*, 349 euros.



#### LE BALADEUR AMPHIBIE

Nager avec Mozart, c'est possible avec ce nouveau Walkman MP3 de Sony, qui résiste même à l'eau de mer. Son autonomie est de 8 heures. Des microphones permettent d'entendre les sons ambients, en écoutant son morceau préféré. *NW-WS413 (Sony)*, 110 euros.



#### LE MOBILE TOUT-TERRAIN

Pour les vacanciers exotiques, cette marque française conçoit des téléphones étanches et antichocs, comme ce nouveau modèle, qui peut être utilisé même avec les mains trempées. *Trekker-M1 (Crosscall)*, 399 euros.

#### LE BRACELET BABY-SITTER

Veiller sur sa progéniture va devenir facile avec cet accessoire. Accroché au poignet de l'enfant, il envoie une alerte sur le téléphone des parents dès que le bambin s'éloigne un peu trop. Comme la connexion fonctionne par Bluetooth, pas besoin d'avoir de réseau. *Beawarn*, 39,90 euros.



#### L'ENCEINTE BLUETOOTH WATERPROOF

Spécialement conçue pour être posée près de l'eau, cette enceinte Bluetooth radio FM va faire un malheur cet été. Ses grilles ont reçu un traitement anticorrosion et sa batterie offre 12 heures d'écoute. *WAE Outdoor Rush (Hercules)*, 129,99 euros.



#### LA SERVIETTE QUI RECHARGE LES PORTABLES

La PME basque Duo Soleil a mis au point une serviette dotée d'un panneau solaire permettant de recharger son portable. Astucieux : des petites poches à lester de sable évitent qu'elle ne s'envole. *Duo Soleil*, 59 euros.



**LE MAILLOT HYDROFUGE** Son secret ? La structure moléculaire des fils a été modifiée pour faire apparaître des «micro»-poils sur lesquels les gouttes d'eau vont glisser. Résultat : le maillot sèche six fois plus vite que les autres. *Aqua Sphere*, 36,99 euros.



#### LA CRÈME ANTIMÉDUSES

Chaque année, les méduses provoquent des piqûres et des brûlures parfois sérieuses. Pour ne pas nager la boule au ventre, cette lotion brevetée empêche les tentacules de coller à la peau, tout en bloquant les récepteurs de la cellule urticante. Elle fait aussi office de crème solaire. *Médusyl (Quies)*, 14 euros.

# « Syndicats : une longue culture du blocage »

La loi El Khomri y est pour quelque chose, bien sûr. Mais si la CGT, FO ou SUD paralysent aujourd'hui la France, c'est surtout parce que c'est dans leur tradition.

Par Frédéric Tristram

**B**locage des raffineries, grèves des transports, manifestations musclées... Là où nos voisins allemands ou d'Europe du Nord, familiers du dialogue social, savent dégager les compromis nécessaires, les Français sont habitués à un syndicalisme de combat. Les raisons de cette spécificité ne tiennent pas à la nature d'un peuple volontiers décrit comme querelleur, mais bien à notre histoire, agitée et complexe.

**LE SYNDICALISME FRANÇAIS** est en effet, depuis la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, marqué par la radicalité. Il s'est nourri des précédents, glorieux mais sanglants, des Canuts ou de la Commune. Il a été durablement marqué par l'anarcho-syndicalisme, théorisé dans la Charte d'Amiens en 1906, et par le rêve de la grève générale. Il a longtemps grandi à l'ombre du Parti communiste qui, depuis au moins 1947, inspire une CGT majoritaire. Mêmes les catholiques de gauche qui, en 1964, brûlèrent les ponts avec l'Eglise pour fonder la CFDT ont longtemps vécu dans l'utopie de l'autogestion. Ce syndicalisme de la lutte est en outre extrêmement divisé et ainsi constamment en proie à la surenchère. Les rares moments d'unité, en particulier entre 1936 et 1947, voient au contraire un renforcement de l'influence syndicale, favorisent la négociation et permettent en définitive l'adoption des réformes.

Mais un mal plus profond guette aujourd'hui les syndicats : nés dans les années 1880 avec la grande industrie, habitués à une organisation uniforme du travail et aux revendications de masse, ils peinent à s'adapter à une économie de plus en plus flexible. A l'heure des désirs individuels et de l'activité à la carte, les syndicats doivent absolument se réinventer, car ils restent, malgré tout, une des conditions du progrès social. 

1791

LA LOI LE CHAPELIER INTERDIT LES ORGANISATIONS PROFESSIONNELLES



Une forme de libéralisme intégral inspire les premiers révolutionnaires. Le décret d'Allarde en mars 1791, puis la loi Le Chapelier en juin, interdit toute forme d'organisation professionnelle et réprime leur reconstitution. Ce «délit de coalition» sera utilisé pour briser les grèves et prohiber les syndicats jusqu'à sa suppression en 1864.

1884

LA LOI WALDECK-ROUSSEAU LÉGALISE LES ORGANISATIONS SYNDICALES

Autorisés de fait par le Second Empire depuis 1864, les groupements professionnels, qu'ils soient ouvriers ou patronaux, reçoivent officiellement une base légale avec la loi Waldeck-Rousseau. Le texte précise qu'ils pourront désormais «se constituer librement sans autorisation du gouvernement», mais devront avoir pour objet exclusif «l'étude et la défense des intérêts économiques industriels, commerciaux et agricoles». Cette loi est toujours en vigueur.



# 1848

## LES ÉMEUTES CONTRE LA SUPPRESSION DES ATELIERS NATIONAUX SONT MATEES

Pendant près d'un demi-siècle, la France vit au rythme d'insurrections ouvrières comme celle des Canuts - les travailleurs qui produisent de la soie - ou ici, des ouvriers en colère contre la suppression des Ateliers nationaux. Les revendications sociales tendent à supplanter progressivement les préoccupations politiques. Ces mouvements et tous leurs symboles (drapeaux rouges, barricades, «L'Internationale»...) serviront de références obligées à ceux qui, dans les années 1880 et 1890, créeront les syndicats.

# 1891

## LE PAPE DONNE SON ACCORD À LA CONSTITUTION DE SYNDICATS CHRÉTIENS

L'encyclique *Rerum novarum* du pape Léon XIII définit la doctrine sociale de l'Eglise catholique et ouvre la voie à la constitution des syndicats chrétiens. Ceux-ci se fédéreront en 1919 au sein de la CFTC, la Confédération française des travailleurs chrétiens.

# 1906

## LA CHARTE D'AMIENS ACTE L'INDÉPENDANCE DES SYNDICATS VIS-À-VIS DES PARTIS POLITIQUES

Lors de son neuvième Congrès à Amiens, la CGT proclame solennellement son indépendance par rapport aux partis politiques et définit une ligne anarcho-syndicaliste fondée sur la grève générale. Plus d'un siècle après, la Charte d'Amiens continue d'être une référence sacrée pour une large partie du syndicalisme français. Elle assigne à ce dernier un rôle de «défense des revendications immédiates et quotidiennes», mais aussi de «lutte pour une transformation d'ensemble de la société, en toute indépendance des partis politiques et de l'Etat».

# 1895

## LES FÉDÉRATIONS ET LES BOURSES DU TRAVAIL S'UNISSENT POUR CRÉER LA CGT

La France traverse, dans les années 1880 et 1890 une grave crise économique : la Grande Dépression. Les grèves se multiplient ; de nombreux syndicats voient le jour, puis progressivement s'organisent. En 1886 est créée une première Fédération nationale des syndicats, d'inspiration marxiste, puis en 1892 la Fédération des Bourses du travail par Fernand Pelloutier. L'ensemble forme en 1895, au Congrès de Limoges, la Confédération générale du travail.

# DOCUMENT

## DEUX SIÈCLES DE LUTTES SOCIALES

1



### 1906

LE 1<sup>er</sup> MAI, LA GRANDE MANIFESTATION DE LA CGT EST RÉPRIMÉE PAR LA POLICE

Depuis 1889, le 1<sup>er</sup> Mai est une journée internationale de mobilisation avec pour revendication la limitation du temps de travail quotidien à 8 heures. En 1906, la CGT organise une grande manifestation à Paris. Interdite (la première autorisation ne sera donnée qu'en 1909), elle donne lieu à de violents affrontements avec la police. La journée de 8 heures sera votée en 1919.

### 1921

LA RÉVOLUTION RUSSE FAIT EXPLOSER LA CGT

Déjà ébranlée par l'opposition entre pacifistes et partisans de l'Union sacrée, la CGT ne résiste pas au choc venu de Moscou. Comme la SFIO au Congrès de Tours, elle se divise entre une aile réformiste majoritaire et une CGTU (unifiée) qui rassemble dans un premier temps les révolutionnaires de tout poil, mais où les communistes, très liés à l'URSS, prennent bientôt le dessus.

PHOTOS : GÉRARD BLANCOURT, AFP

### 1914

À LA MORT DE JAURÈS, LES SYNDICATS ABANDONNENT LE PACIFISME ET SE RALLIENT À LA GUERRE

Le 4 août 1914, sur la tombe de Jaurès assassiné quatre jours plus tôt, le secrétaire général de la CGT, Léon Jouhaux, annonce le ralliement du syndicat à l'Union sacrée, rompant avec une tradition pacifiste jusqu'alors bien ancrée. Cette ligne est de plus en plus contestée à partir de 1917 sur fond de conflits croissants dans les usines de l'arrière.

### 1944

CGT, CGC ET CFTC SONT CHARGÉES DE GÉRER LA SÉCU

Interdites par Vichy, renforcées par leur participation à la Résistance et signataires du programme du Conseil national de la Résistance, la CGT et la CFTC sont associées aux réformes de structure de la Libération. Ces deux centrales, ainsi que la Confédération générale des cadres (CGC), créée en octobre 1944, gèrent la toute nouvelle Sécurité sociale et les comités d'entreprise.

### 1936

LE FRONT POPULAIRE LÉGALISE LES DÉLÉGUÉS D'ATELIER ET CRÉE LES CONGÉS PAYÉS



Engagées conjointement dans le Front populaire, la CGT et la CGTU se réunifient en mars 1936.

Après la victoire de la gauche aux élections, des grèves éclatent en mai, spontanées, souvent festives, avec occupation des usines. Les accords de Matignon négociés avec le patronat comportent de nombreuses avancées sociales : hausses des salaires, conventions collectives, auxquelles s'ajoutent, par la loi, la semaine de 40 heures, deux semaines de congés payés et les délégués d'atelier.

# 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](http://www.prismashop.capital.fr)
- Vous recevez vos magazines à domicile et **la livraison vous est offerte**

## BON D'ABONNEMENT À Capital

### CAPITAL PLUS

■ OUI, je m'abonne 1 an (12 n° + 6 hors-séries) pour **59€90** au lieu de 97€50\*

Près de  
**40%**  
de réduction\*

□ Je préfère m'abonner à Capital SEUL (1 an - 12 n°) pour **32€90** au lieu de 58€50\*

#### 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. : Ville\*\*  
E-mail :

**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 !**



Retournez ce bon d'abonnement à :  
Capital- Service Abonnements  
Libre réponse 80002 - 62069 Arras cedex 9

#### ② Je choisis mon mode de règlement :

Chèque bancaire à l'ordre de Capital

Carte bancaire (Visa ou Mastercard)

Date d'expiration : **MMAA**

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.

### 1947

#### LE GOUVERNEMENT RÉPRIME LES GRÈVES INSURRECTIONNELLES LANCÉES PAR LA CGT



L'unité syndicale ne survit pas à la Guerre froide. Des grèves insurrectionnelles, menées par les communistes, se déclenchent à l'automne 1947, durement réprimées par le ministre socialiste Jules Moch. La minorité non communiste quitte la CGT pour former Force ouvrière... avec l'aide des syndicats américains.

### 1958

#### CFTC, CGC ET FO CRÉENT L'ASSURANCE CHÔMAGE CONTRE L'AVIS DE LA CGT

L'assurance chômage est instituée non par la loi, mais par un accord interprofessionnel signé par les centrales réformistes et le CNPF (le Medef de l'époque) contre l'avis de la CGT. Soixante ans plus tard, l'Unédic est toujours gérée par les partenaires sociaux.



### 1968

#### LES ORGANISATIONS OUVRIÈRES PROFITENT DU MOUVEMENT DE MAI POUR OBTENIR DES AVANÇÉES

A la remorque des étudiants, les grandes centrales participent au mouvement de mai et en tirent de nombreux avantages, comme la reconnaissance de la section syndicale d'entreprise. Mais les événements montrent aussi les limites de leur influence : elles sont contestées par la base, qui rejette par exemple les accords de Grenelle (ils y obtiennent 35% de hausse du Smig en échange de l'arrêt des grèves), et concurrencées par des groupes issus de l'extrême gauche.

### 1973

#### LA CFDT MÈNE CHEZ LIP UNE EXPÉRIENCE D'AUTO-GESTION

Lip est le conflit social le plus représentatif des années 1970.

Les ouvriers de la marque de montres de Besançon refusent la faillite de leur entreprise et prennent en main la production. Si l'affaire tourne mal, elle renforce l'influence de la CFDT. Créée en 1964 d'une scission du syndicalisme chrétien, celle-ci fait en effet alors de l'autogestion sa principale revendication.

### 1986

#### LES SYNDICATS ÉTUDIANTS OBTIENNENT LE RETRAIT DE LA LOI DEVAQUET

L'opposition à la réforme des universités voulue par le gouvernement de Jacques Chirac démontre la puissance des syndicats étudiants et lycéens, et leur capacité à faire descendre la jeunesse dans la rue. Le mouvement sera endeuillé par la mort d'un étudiant de 22 ans, Malik Oussekine, victime de la violence des forces de l'ordre. Depuis 1986, la France vit au rythme régulier de ces éruptions juvéniles.

### 1995

#### LA LUTTE CONTRE LE PLAN JUPPÉ BLOQUE LA FRANCE PENDANT TROIS SEMAINES



PHOTOS : J. ROBINE/AFP, KEYSTONE/GAMMA-LIAISON VIA GETTY, AFP

En novembre et décembre 1995, près de 2 millions de personnes sont dans la rue pour s'opposer à la réforme de la Sécu. Malgré ses slogans unitaires, le conflit touche surtout la fonction publique et les transports. Il a des conséquences durables sur le paysage syndical, désormais partagé entre une aile réformiste incarnée par la CFDT et une aile contestataire qui associe les frères ennemis de la CGT et de FO, elle-même concurrencée sur sa gauche par le nouveau syndicat SUD.

### 2008

#### NICOLAS SARKOZY MODIFIE LES CRITÈRES DE REPRÉSENTATIVITÉ SYNDICALE

Les critères de représentativité, qui dataient de l'après-guerre et favorisaient de fait les cinq confédérations historiques (CGT, FO, CFTC, CFDT et CGC), sont revus pour laisser la place aux nouveaux entrants comme l'Unsa, un syndicat réformiste très présent dans la fonction publique, et SUD.

# Capital

**RÉDACTION** 13, rue Henri-Barbusse,  
92624 Gennevilliers Cedex.

Tél. : 01 73 05 45 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 suivie de @prismamedia.com.

**RÉDACTEUR EN CHEF**

François Gentil (4861)

**RÉDACTEURS EN CHEF ADJOINTS**

Christophe David (4814),

Philippe Eliakim (4879),

Lomig Guillo (hors-séries, 4896).

**DIRECTEUR ARTISTIQUE**

Frank Sérac (4593)

**RÉDACTEURS**

Affaires : Gilles Tanguy (chef de service, 4892), Claire Bader (chef d'enquête, 4927), Jean-Sébastien (chef d'enquête, 4824), Benoît Berthelot (4912), Sophie Lécluse (4831),

François Miquel (4859). **Dossier international** : Patrick Chabert (chef de service, 4891), Eric Wattez (chef d'enquête, 4897). **Macroéconomie** : Sandrine Trouvelot (chef d'enquête, 4877), Philippe Robert (4833).

**Management, carrières et salaires** : Bruno Declairat (chef de service, 4880). **Argent et placements** : Julien Bouysse (chef de service, 4867), Sylvain Deshayes (chef d'enquête, 4839), Marie-Dominique Dubois (4886).

**Documentation** : Véronique Moutou (chef de rubrique, 4900), Audrey Mérichaud (4902).

**MAQUETTE**

Julie Dupont-Fauville (directrice artistique adjointe, 4872), Nicolas Pottier (chef de studio, 4926), Thibaut Deschamps (4795), Guy Verny (photographe, 4871), Patrick Bordet (chef de studio hors-séries, 4874).

**SECRÉTARIAT DE RÉDACTION**

Marie-Pascale Verny (première secrétaire de rédaction, 4866), Fabien Morancas (4867), Serge Bourguignon (réviseur, 4862).

**PHOTO**

Sylvie Fraise (chef de rubrique, 4869), Nathalie François (chef de rubrique, 5706), Yasmina Khellal (chef de rubrique, 4908).

**SECRÉTARIAT**

Béatrice Boston (4801), Dounia Hadri (4853).

**COMPTABILITÉ**

Franck Lemire (4536)

**FABRICATION**

Jean-Bernard Domini (4950), Eric Zuddas (4951).

**CAPITAL.FR - Directeur Internet**

Eddy Murano (4933)

**PUBLICITÉ**

13, rue Henri-Barbusse, 92624 Gennevilliers Cedex.

Tél. : 01 73 05 45 45. Fax : 01 47 92 67 25.

**Directeur exécutif Prismamedia Solutions** : Philipp Schmidt (5188). **Directrice commerciale** : Virginie Luhot (6450). **Directrice commerciale en charge des opérations spéciales** : Géraldine Pangrazzi (4749). **Directrice de publicité** : Camille Haben (6453). **Directeurs de clientèle** : Frédérique Aneau (6406), Magali Rode (4551), Nicolas Sercat-Almeras (6457). **Directrice de publicité - Secteur Automobile et Luxe** : Dominique Bellanger (4528). **Responsable Back Office** : Gaëlle Kerjeu (6455). **Responsable exécution** : Sandra Misue (6479).

**Assistante commerciale** : Corinne Proefhomme (6450).

**MARKETING ET DIFFUSION**

**Directrice des études éditoriales** : Isabelle Denainny (5338). **Dir. marketing client** : Laurent Grolée (6025).

**Dir. commercialisation réseau** : Serge Hayek (5471).

**Dir. des ventes** : Bruno Recart (5676).

**Dir. mark. opérationnel** : Béatrice Vanriate (5342).

**DIRECTEUR DE LA PUBLICATION** : Rolf Heinz

**DIRECTRICE MARKETING ET BUSINESS DEVELOPMENT** : Dominique Fluckiger (6976).

**CHEF DE MARQUE** : Julie Baron (4865).

**Impression** : Mohn Media Mohndruck GmbH, Carl

Berndsmann Str 161 M, 5331 I Gutersloh - Allemagne.

© Prismamedia 2016. Dépôt légal : juin 2016.

Diffusion Presseval. 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.prismamedia.com](http://www.prismamedia.com). Tarifs étranger et DOM-TOM : nous consulter. Tarif France : 1 an : 12 numéros : 47 euros. Notre publication adhère à l'ARP et s'engage à suivre ses recommandations en faveur d'une publication loyale et respectueuse du public.

**PM PRISMA MEDIA**  
13, rue Henri-Barbusse  
92624 Gennevilliers Cedex  
Tél. : 01 73 05 45 45  
Site Internet : [www.prismamedia.com](http://www.prismamedia.com)

Société en nom collectif au capital de 3000 000 € ayant pour gérants Gruner + Jahr Communication GmbH. Ses trois principaux associés sont Média Communication SAS, Gruner und Jahr Constance — Verlag GmbH & Co KG. La rédaction n'est pas responsable de la perte ou de la démolition des textes ou photos qui lui sont adressés pour appréciation. La reproduction, même partielle, de tout matériel publié dans le magazine est interdite.

**ACPIM OJD**



**LE CLIN D'ŒIL**

PHILIPPE ELIAKIM

# SNCF : pire que la CGT, les Auvergnats !

Pour complaire aux Auvergnats et aux Bourguignons, la SNCF vient de changer le nom de la gare de Bercy. Et les autres, alors ?

Il est faux de prétendre que les présidents de conseils régionaux sont incapables de mener de vraies réformes. Il y a quelques semaines, Laurent Wauquiez, patron de la nouvelle entité Auvergne-Rhône-Alpes, a obtenu une avancée décisive pour ses administrés. Outré que la SNCF ait transféré le terminus de la ligne de Clermont-Ferrand à la gare de Paris-Bercy, une station à son avis moins prestigieuse que Saint-Lazare ou Montparnasse, et de surcroît administrativement dépendante de la gare de Lyon, cet édile courageux a exigé qu'à titre de compensation on rebaptise ce terminal «Gare de Paris-Bercy-Pays d'Auvergne». «Les Auvergnats ne doivent pas être traités comme des pouilleux en arrivant dans une gare de deuxième zone», a-t-il tonné. Eh bien, il a obtenu gain de cause ! Le patron de la SNCF, qui a suffisamment à faire avec la CGT et les aiguillages défaillants, s'est empressé de dire oui. Fin de l'affaire ?

Pas tout à fait. Car les élus de Bourgogne ne l'ont pas entendu de cette oreille. A quel titre une gare qui dessert aussi les départements de Côte-d'Or et de Saône-et-Loire, tous deux situés dans leur belle province, prendrait-elle le nom d'une région voisine, de surcroît assez pouilleuse ? se sont-ils offusqués. Et ils ont eux aussi exigé et obtenu de la SNCF qu'elle accole à sa station le nom de leur territoire. Voilà comment, le

mois dernier, la gare de Paris-Bercy a été officiellement rebaptisée «Gare de Paris-Bercy-Bourgogne-Pays d'Auvergne». L'administration de la compagnie ferait cependant bien d'attendre un peu avant d'accrocher à grands frais une nouvelle enseigne sur la façade. Car, à bien y réfléchir, un type qui prend son train sur ces quais peut très bien changer à Clermont-Ferrand pour se rendre à Besançon, Toulouse, Montpellier, Agen, Limoges ou Lyon. D'où il s'ensuit que la nouvelle gare de Paris-Bercy-Bourgogne-Pays d'Auvergne dessert aussi, indirectement, certes, mais de façon indubitable, le sillon rhodanien, le Limousin, la Franche-Comté, l'Aquitaine, Midi-Pyrénées, le Languedoc et même l'Espagne, et qu'il convient par conséquent, pour d'évidentes raisons de justice, de la renommer sans délai «Gare internationale de Paris-Bercy-Bourgogne-Pays d'Auvergne-Aquitaine-Franche-Comté-Rhône-Alpes-Midi-Pyrénées-Languedoc-Roussillon-Limousin», l'ordre d'apparition de ces régions étant évidemment à débattre entre élus, car pourquoi les Limousins devraient-ils figurer à la dernière place et les Bourguignons à la première ? Il y a là matière à discussion. Pour les Hauts-de-France, en revanche, il ne sera sans doute rien possible de faire, ce qui prouve que Xavier Bertrand est décidément un incapable. ☺

On vous le confirme,  
Monsieur Wauquiez,  
plus c'est long,  
plus c'est bon !



PHOTOS : P. JUSTE / PHOTOPQR / AFP / OJD / GETTY, W. BEAUCARDET POUR CAPITAL

Tous vos BONS de RÉDUCTION sont sur...

reducavenue  
.com



Téléchargez aussi vos offres sur :



[m.reducavenue.com](http://m.reducavenue.com)



Appli Iphone



Appli Android

[reducavenue.com](http://reducavenue.com) : bons de réduction et codes promo en ligne

# SPÉCIAL CÔTE D'AZUR

NICE - CANNES - SAINT-TROPEZ - MARSEILLE - CASSIS - ANTIBES...

## LES 30 QUI INVENTENT LE BUSINESS DE DEMAIN

PAGE 132



Dossier coordonné par Patrick Chabert - Maquette : Claude Tallec - Photo : Fionline / Andia

LES SUPER-  
DEMEURES  
DES SUPER-  
RICHES

PAGE 140

LES CASINOS À  
LA RECHERCHE  
D'UNE NOUVELLE  
MARTINGALE

PAGE 144

INTERVIEW DE  
THIERRY MANNI,  
LE PATRON  
DE MECAPLAST

PAGE 146

IMMOBILIER : LES  
TRANSACTIONS  
ONT REDÉMARRÉ  
ET LES DÉLAIS  
RACCOURCISSENT

PAGE 150



# Les 30 patrons qui font bouger l'économie locale



## CYRIL VIDAL Ses smartphones blindés font un carton

**P**eu connue du grand public, Crosscall, cette marque française de smartphones outdoor, qui sortira fin 2016 deux nouveaux produits, s'est pourtant imposée comme une référence chez les aficionados de sports extrêmes. Ils apprécient la robustesse et l'autonomie de ses produits. «Que ce soit la boue, l'eau ou les températures extrêmes, ils résistent à tout», s'emballe Cyril Vidal, P-DG de cette société d'une soixantaine de salariés (17 millions de chiffre d'affaires). D'abord vendus chez Decathlon et Au Vieux Campeur, ses smartphones, entre 49 et 399 euros, ont fait leur entrée chez les opérateurs. Un tournant pour l'entreprise aixoise qui, pour accélérer la cadence, vient de débaucher David Eberlé, l'ex-président de Samsung France.

**Créateurs de start-up et développeurs de groupes familiaux bousculent les traditions pour inventer l'économie de demain. Portraits.**

### MICHEL ASSADOURIAN ET LAURENT DAHAN, cofondateurs de Wiko

Pour ces Marseillais pure souche, amis d'enfance, faire rayonner leur région dans le monde entier est une fierté. D'autant que s'imposer sur le marché des smartphones face aux géants du secteur n'était pas gagné. «Le premier mois, on a vendu seulement 110 téléphones», s'amuse un porte-parole. Depuis, la société, fondée en 2011 et qui emploie 180 salariés à Marseille, a fait du chemin. L'année dernière, elle a vendu plus de 8 millions de mobiles, dont 3 millions dans l'Hexagone. Pour s'imposer face aux leaders du marché, elle mise sur des smartphones à petits prix (de 59 à 249 euros) et un budget communication réduit au strict minimum. Et pour séduire son cœur de cible, les 15-25 ans, elle joue la carte du smartphone décalé. Fin 2015, la PME a ainsi lancé un appareil... phosphorescent. Déjà présente dans une quinzaine de pays, elle compte accélérer à l'international en 2016 pour étendre ses ventes à une quarantaine d'Etats.

### VINCENT BERGE, 53 ans, président de Think & Go

Cet ex-IBM, également ancien directeur marketing Europe d'Autodesk, a tapé dans l'œil d'Ingenico avec son écran connecté. Le spécialiste des solutions de paiement intégrées vient en effet de racheter en mars la start-up de Meyreuil pour un montant resté top secret. «On se donne les moyens de devenir un leader mondial sur ce marché», commente Vincent Berge, à la tête de la jeune poussée provençale qui affiche 1 million d'euros de chiffre d'affaires. Avec ses écrans sans contact, capables de dialoguer avec des objets

connectés, il veut révolutionner le parcours client dans les centres commerciaux et les lieux publics. «Il suffira bientôt de simplement poser sa carte bancaire sur l'écran pour acheter un billet de train», précise-t-il. 150 écrans de ce type sont déjà testés dans le monde.

### GUILLAUME BONELLO, PETER NIEBERT, MATHIEU CARALP ET YASMINE NIEBERT, cofondateurs de Led's Chat

Ces quatre Marseillais ont eu une idée lumineuse : créer des dalles de LED connectées interactives qui se cliquent les unes aux autres comme un jeu de Lego. «On peut ainsi faire ce qu'on veut au niveau de la forme et créer des animations lumineuses variées», explique Guillaume Bonello. L'éclairage des panneaux est piloté à distance par ordinateur. Autre atout de ces dalles lumineuses : leur simplicité. Il suffit de brancher l'une des dalles à l'alimentation électrique pour que toutes les autres fonctionnent. La jeune société, qui vient de signer un contrat avec Vinci Autoroutes pour créer un prototype d'afficheur intelligent pour les réseaux autoroutiers, vise notamment les marchés de la signalétique intelligente, de l'aménagement commercial et de la décoration intérieure.

### FREDRIK BRAG, 54 ans, P-DG de Median Technologies

C'est après le décès d'un de ses amis proches d'un cancer mal diagnostiqué que ce Suédois d'origine s'est attelé au développement de son logiciel d'imagerie médicale. Grâce à ce dernier, il est possible d'optimiser l'exploitation des images médicales d'un scanner ou d'une IRM pour diagnostiquer et suivre les patients atteints de cancers. «Cela donne aux oncologues

PHOTOS : FOTOLIA / PICTARENA, ROM BLANCO

## Les 30 patrons qui font bouger l'économie locale (suite)



### JEAN-LAURENT SCHAUB ET NATHANAEL MUNIER Leur thermostat est intelligent et connecté

**S**ion lui avait dit il y a quelques mois que le rappeur Maître Gims l'aiderait à vendre Ween, son thermostat connecté, Jean-Laurent Schaub aurait cru à une blague. Pourtant, ce diplômé des Arts et Métiers le reconnaît volontiers : l'apparition de son thermostat dans le dernier clip du chanteur a boosté la notoriété de son produit. «La semaine qui a suivi la sortie du clip, on a même eu des commandes du Canada», dit-il. L'appareil avait déjà fait forte impression au CES de Las Vegas, la grande-messe du high-tech. Sa particularité ? Il régule la température en fonction de la présence ou non des utilisateurs chez eux, permettant ainsi jusqu'à 25% d'économies par an. Après une levée de fonds de 2 millions d'euros en janvier, la start-up aixoise accélère. Son produit sera disponible en magasin dès octobre.

PHOTOS : FOTOLIA / PICTARENA, SP

et aux radiologues un moyen d'analyse plus pertinent», explique Fredrik Brag. Fondée en 2002 à Sophia-Antipolis, la société, valorisée à 83 millions d'euros en Bourse, a réalisé 3,9 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2015 contre 1,5 million un an plus tôt.

#### JULIEN CHAUDEURGE, cofondateur de Babyzén

Faire entrer une poussette dans un coffre de voiture est souvent un casse-tête. Pour faciliter le quotidien des parents, cette société venelloise (22 millions de chiffre d'affaires), implantée près d'Aix-en-Provence, a trouvé la solution miracle : une poussette maniable d'une seule main, qui se plie en un clin d'œil au format d'un bagage cabine et peut même se porter en bandoulière. Une affaire qui roule pour l'Azuréen : ses poussettes se vendent comme des petits pains, en grande majorité (plus de 80%) à l'international. Kim Kardashian, Nathalie Péchalat ou encore Keira Knightley en ont une.

#### OLIVIER COURTADE, 50 ans, fondateur de Myxyty

Et si, demain, il vous suffisait de parler à votre enceinte pour régler l'heure de votre réveil ou l'éclairage de la pièce ? C'est le pari d'Olivier Courtade, un technophile passionné de

domotique qui a eu l'idée de créer MyxyPod, une enceinte connectée à 360 degrés contrôlable par la voix et permettant de piloter les objets connectés de sa maison. Dessiné par le designer niçois Ora-ïto, l'appareil se présente sous la forme d'une colonne évolutive. «Pour rajouter une nouvelle fonctionnalité, comme le diffuseur de parfum ou la vidéosurveillance, il suffit d'empiler le module correspondant sur l'enceinte», explique l'Azuréen, qui cherche aujourd'hui un fabricant pour commercialiser le produit. Spécialiste de la maison connectée, la start-up (2,5 millions d'euros de chiffre d'affaires) développe et vend par ailleurs des box pour la maison connectée, compatibles avec plus de 150 types de capteurs.

#### PATRICK DAHER, président du conseil d'administration de Daher

Les affaires vont bien pour l'équipementier aéronautique marseillais. Le groupe, entré dans le giron familial en 1898, vient de franchir pour la première fois de son histoire le cap du milliard de chiffre d'affaires et signe sa cinquième année consécutive de croissance de ses ventes avec, en prime, un carnet de commandes représentant près

de 3,5 années d'activité. Avec plus de 8 500 collaborateurs, l'avionneur azuréen est l'un des gros pourvoyeurs d'emplois dans la région : il a d'ailleurs récemment annoncé qu'il allait recruter 400 nouveaux collaborateurs en 2016.

#### JEAN-LUC DIAINVILLE, directeur général d'Aqua Lung France

Lorsqu'il disputera sa qualification pour les JO de Rio, du 26 juin au 3 juillet, le nageur américain Michael Phelps portera un maillot signé Aqua Lung France. Une belle performance pour la petite PME de Carros, fondée en 1947 par Air liquide. «Nous avons signé un partenariat pour concevoir avec lui une gamme de produits pour la natation sous la marque MP», explique Jean-Luc Diainville, à la tête de l'entreprise depuis 2005. En plus de son activité sur le marché de la natation de loisir, l'Azuréen commercialise des équipements de plongée pour le grand public, un secteur où il est leader en France, et pour l'armée. C'est notamment lui qui fournit les équipements de plongée militaire aux forces spéciales ou aux plongeurs démineurs de la marine nationale.

#### DENIS GASQUET, P-DG d'Onet

Créé il y a plus de 150 ans, ce groupe d'ingénierie et

de services marseillais est aujourd'hui le numéro 1 du marché français de la propreté avec plus de 1,6 milliard de chiffre d'affaires en 2015 et près de 65 000 collaborateurs, répartis dans six pays. Le groupe souhaite d'ailleurs accentuer sa présence à l'international. «Notre objectif est d'y réaliser 20% de notre chiffre d'affaires en 2018», note Denis Gasquet. Le Marseillais opère dans tous les domaines, de la propreté jusqu'au nucléaire. Récemment, il a développé, en partenariat avec le CEA, Maestro, un robot autonome capable de participer au démantèlement d'installations nucléaires et d'éviter ainsi à l'homme de s'approcher des éléments d'usines contaminés.

#### SÉVERINE GRÉGOIRE, CHLOÉ RAMADE ET NICOLAS OROFINO, cofondateurs de MesDocteurs

Après la revente au groupe Casino de Monshowroom.com, le site de vente de prêt-à-porter qu'elles ont cofondé, Séverine Grégoire et Chloé Ramade, rejoints par un troisième associé, ont décidé de tenter l'aventure dans un domaine complètement différent : l'essentiel. Ouvert en septembre, leur site de téléconseil médical, basé près de Cassis, réunit 162 médecins, généralistes et spécialistes, qui répondent en ligne

7 jours sur 7, et en quelques minutes, aux questions des patients. Coût ? 5,90 euros la question avec un généraliste, et 2 euros de plus pour un spécialiste. «Les délais de rendez-vous médicaux s'allongent et les patients sont nombreux à se tourner vers Internet pour trouver des réponses immédiates à leurs questions. Nous leur offrons la possibilité de dialoguer rapidement avec un vrai médecin», explique Séverine Grégoire, qui planche déjà sur une nouvelle fonctionnalité pour son service : le tchat vidéo.

#### **SAÏD HADJIAT, cofondateur de Mood Messenger**

Cet ancien producteur de jeux vidéo ne s'attendait pas à un tel succès. Lancée en septembre, son application mobile de SMS a déjà été téléchargée plus de 700 000 fois. «C'est hallucinant, nous faisons partie des 2% d'applications les plus téléchargées au monde», s'enthousiasme Saïd Hadjat. Pour s'imposer sur le marché, le Marseillais, qui compte parmi ses associés l'ex-directeur technique de Fifa Soccer chez Electronic Arts et l'ancien directeur général de Wiko, a trouvé le filon : un algorithme qui permet de proposer aux utilisateurs un choix d'emojis de manière prédictive lorsqu'ils tapent leurs SMS. Autre particularité : certains emojis intègrent des services lorsqu'on clique dessus dans le SMS, comme

l'emoji taxi qui ouvre immédiatement l'application Uber ou l'emoji parapluie qui donne la météo du lieu où l'on se trouve. Les 15-25 ans adorent.

#### **CLINT HOGESTYN ET IRFAN GHOURI, 37 et 46 ans, cofondateurs de Parkego**

Trouver une place de parking libre en ville peut parfois s'avérer une gageure. Pour remédier à ce problème, ces deux Niçois ont eu l'idée en 2015 de développer l'«Airbnb du parking». Les utilisateurs réservent en ligne ou via l'application une place de parking appartenant à un particulier ou à une société. Forts de ce premier succès, les deux compères se sont diversifiés et ont lancé en mars un service de voiturier à petit prix qui connaît un bel essor : «Nous sommes passés de cinq voitures par jour à une centaine en moins de trois mois», raconte Irfan Ghouri. La start-up, qui se lancera bientôt à Marseille et à Lyon, a reçu le soutien de Bpifrance et de la Métropole Nice Côte d'Azur, et emploie une dizaine de salariés.

#### **LILIAN ET PHILIPPE JACQUELINET, fondateurs de Captain Tortue**

Fondé en 1993 et soutenu par le fonds d'investissement du groupe LVMH, ce «Tupperware» de la mode, qui se présente comme le leader européen de la vente à domicile

de vêtements, connaît un beau succès. En 2015, la PME aixoise (80 salariés) affichait un chiffre d'affaires de 66 millions d'euros. Pour vendre ses collections de prêt-à-porter pour femmes et enfants, dessinées au siège, la société fait appel à son réseau de 3 500 vendeuses indépendantes, qui organisent, entre copines ou en famille, des «ateliers mode» à domicile (256 en moyenne chaque jour). Une façon originale de faire du shopping, qui a convaincu plus de 600 000 clientes l'année dernière. Cette année, la société devrait encore recruter 250 managers indépendants pour gérer ses équipes de vendeuses.

**ÉRIC LÉANDRI, JEAN-MANUEL ROZAN ET PATRICK CONSTANT,**

#### **cofondateurs de Qwant**

Face à la toute-puissance de Google, le moteur de recherche en ligne développé par les ingénieurs niçois de cette start-up lancée en 2011 fait pâle figure avec ses 17,7 millions d'utilisateurs mensuels. Pourtant, il ne manque pas d'atouts par rapport à son cousin américain un peu trop curieux. Ici pas de cookies ni de traceurs publicitaires, le respect de la vie privée des utilisateurs est un principe. Tout comme la neutralité des résultats qui s'affichent à chaque recherche. «Nous offrons aux internautes la liberté de choix

## **AUDREY LIEUTAUD Elle vend des milliers de Bikini en ligne**

**L**asse de la grisaille parisienne, cette diplômée de Skema Business School, autrefois assistante de direction chez Les Néréides, a décidé en 2010 de tout plaquer pour retourner vivre dans le Sud et créer son site d'e-commerce dédié à la vente de maillots de bain. «Je trouvais que l'offre en France manquait parfois d'originalité et je voulais mettre en avant des marques du monde entier», explique Audrey Lieutaud, qui référence aujourd'hui une centaine de marques. Basée à Mougins, la jeune poussée a dépassé les 2 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2015, soit près de 20 000 maillots vendus. Après avoir lancé l'année dernière sa propre marque, Monpetitbikini décline aujourd'hui son concept à l'étranger, en Espagne, en Italie, en Allemagne et au Royaume Uni.



## Les 30 patrons qui font bouger l'économie locale (suite)

► dont ils sont privés avec les moteurs de recherche traditionnels», insiste Eric Léandri. Les Niçois y croient plus que jamais et, avec leur équipe de 40 ingénieurs, ils ont convaincu la Banque européenne d'investissement d'injecter 25 millions d'euros en octobre dernier pour poursuivre le développement de ce moteur.

### BERNARD MAUREL, P-DG de Martin Maurel

Né de la fusion en 1964 de deux banques marseillaises, la banque Martin Frères et la banque Maurel, cet établissement était l'une des dernières banques régionales familiales dans l'Hexagone à avoir su défier le temps face aux grands groupes bancaires. Dirigée depuis 1973 par Bernard Maurel, elle compte huit implantations en France et emploie près de 500 salariés. Pour se distinguer de ses concurrents, l'établissement a toujours misé sur la proximité avec ses clients. Mais elle vient d'annoncer sa volonté de fusionner avec Rothschild & Co. Le mariage de ces deux dynasties qui se fréquentent depuis toujours propulsera l'ensemble dans le peloton de tête des grandes banques privées françaises.

### BEN MENNEM ET MARK SALMAN, cofondateurs de Compositeworks

La PME de La Ciotat ne sait plus où donner de la tête. «Les carnets de commandes sont pleins», précise Rob Papworth, son directeur commercial. En l'espace d'une année, le chiffre d'affaires du numéro 2 mondial de la réparation de yachts de plus de 50 mètres a bondi de 37 à 43 millions d'euros. La société, qui voit défiler les yachts des

plus grands milliardaires de la planète, emploie aujourd'hui 102 salariés et fait appel à quelque 250 sous-traitants pour retaper ces jouets de luxe. Cela va du simple contrôle technique, obligatoire tous les cinq ans, à la réparation de certaines pièces ou simplement la modification de l'intérieur du voilier. «L'an dernier, on nous a par exemple demandé d'installer une piscine de 10 mètres de large.»

### DAMIEN NEYRET, 46 ans, fondateur de Mailinblack

Contre les spams qui envahissent nos boîtes mails au travail, ce Marseillais a créé en 2006 un logiciel infaillible, qui trie automatiquement les courriels des salariés. Un service très apprécié des entreprises qu'il a complété en 2011 avec Letsignit, une plate-forme de gestion des signatures mail. «Les signatures de mails sont un canal de communication interne et externe formidable. On peut y faire la promotion d'un événement, le service RH peut avoir une signature assurant la promotion des offres d'emploi, etc.», note Damien Neyret. Au total, ses solutions, vendues sous forme d'abonnement annuel, équipent plus de 6 000 entreprises, de la TPE aux grands groupes comme Sephora, Pernod Ricard ou encore Suez.

### DENIS PHILIPON, fondateur de Voyage Privé

Après dix ans dans l'agro-alimentaire chez Mars et PepsiCo, et quatre ans à la tête du voyagiste Lastminute.com en France, cet Aixois a l'idée, en 2004, de lancer avec quatre amis sa propre agence de voyages en ligne sur un principe original : la vente privée éphémère de séjours haut de gamme. «Nous ne sélectionnons que des hôtels ayant au moins cinq étoiles», précise Denis Philipon. Chaque semaine, une dizaine de nouveaux séjours sont proposés à la vente pendant quatre à six jours. La PME, qui compte 450 salariés dans 8 pays, affiche une crois-



### CÉDRIC MESSINA Son application coache les entraîneurs

Planification des matchs, suivi des performances des joueurs, envoi de convocations... Grâce à sa plate-forme, les entraîneurs de foot peuvent désormais gérer leurs équipes en quelques clics. «C'est hypersimple et les entraîneurs ne risquent plus désormais de perdre leurs notes», souligne Cédric Messina. Initialement destinée aux clubs amateurs, l'application (à partir de 7,90 euros par mois), aujourd'hui utilisée par plus de 9 000 entraîneurs à travers le monde, a rapidement fait un carton. La start-up, qui affiche 500 000 euros de chiffre d'affaires en 2015, se concentre maintenant sur la commercialisation de sa solution auprès des clubs professionnels et sa déclinaison vers d'autres sports comme le rugby et le basket.

PHOTOS: FOTOLIA / PICTARENA, SP

sance de plus de 20% en 2015 pour un chiffre d'affaires de près de 550 millions d'euros. «Et on compte bien atteindre bientôt le milliard», précise son fondateur, qui vient de lancer son site.

### KEVIN POLIZZI, 35 ans, président fondateur de Jaguar Network

L'ambiance a beau être morose, la société de ce Marseillais, elle, ne connaît pas la crise. Au contraire ! «On est en plein recrutement», explique Kevin Polizzi, qui compte déjà une centaine de salariés. Il faut dire que l'opérateur azuréen (30 millions de chiffre d'affaires en 2015), spécialisé dans l'hébergement de données dans le cloud et la fourniture d'accès à la fibre optique pour les entreprises, déborde de projets : la construction d'ici 2017 d'un bâtiment de 5 000 mètres carrés pour la R & D, le déploiement de ses offres à l'international, des chantiers de recherche sur la smart city et l'e-santé, et la sortie

de son tout premier produit, à destination des collectivités. L'année va être chargée.

### CÉDRIC PROSPER, 39 ans, fondateur d'Easyparapharmacie

Depuis son lancement en 2007, sa parapharmacie en ligne affiche une santé de fer. «Au bout de six mois d'existence, nous enregistrons déjà plus d'une centaine de commandes par jour», se souvient Cédric Prosper, son fondateur. Aujourd'hui, le site Internet en traite quotidiennement près de dix fois plus. Parmi ses quelque 15 000 références, provenant de 400 marques et laboratoires : des soins du corps, des produits minceur ou encore des compléments alimentaires. En 2015, l'entreprise a ainsi réalisé un chiffre d'affaires de 14,3 millions d'euros, en croissance de 30%, et se tourne désormais vers l'international avec le déploiement de son site en Grande-Bretagne à la fin de l'année dernière. Un peu à l'étroit dans ses locaux



**On vous a toujours recommandé d'être raisonnable  
et de faire du sport ? Passez à l'action.  
Cayenne S E-Hybrid.**



**PORSCHE**

**Centre Porsche Antibes**

87, Allée Bellevue - Les Charmettes  
06600 Antibes  
Tél. : 04 92 91 33 88  
[www.centreporche.fr/antibes](http://www.centreporche.fr/antibes)

**Centre Porsche Avignon**

Chemin de la Croix Noyes  
84000 Avignon  
Tél. : 04 32 44 87 90  
[www.centreporche.fr/avignon](http://www.centreporche.fr/avignon)

**Centre Porsche Fréjus**

Quartier Simian - RN 7  
83480 Puget-sur-Argens  
Tél. : 04 94 19 99 00  
[www.centreporche.fr/frejus](http://www.centreporche.fr/frejus)

**Centre Porsche Marseille**

La Valentine - Impasse de la Montre  
13011 Marseille  
Tél. : 04 91 19 63 40  
[www.centreporche.fr/marseille](http://www.centreporche.fr/marseille)

**Centre Porsche Monaco**

13 boulevard Charles III  
98000 Monaco  
Tél. : 00 377 97 98 13 13  
[www.centreporche.fr/monaco](http://www.centreporche.fr/monaco)

**Centre Porsche Toulon**

ZAC la Pauline - RN 98  
83130 La Garde  
Tél. : 04 94 16 00 00  
[www.centreporche.fr/toulon](http://www.centreporche.fr/toulon)

## Les 30 patrons qui font bouger l'économie locale (suite)

de Cagnes-sur-Mer, la société azuréenne, qui compte une trentaine de salariés, déménagera bientôt ses bureaux à Nice.

### OLIVIER RIGAUD, 52 ans, directeur général de Naturex

Ils sont dans les boissons, les soupes, les bonbons, les compléments alimentaires et même les cosmétiques. Les ingrédients 100% naturels de cette entreprise avignonnaise, utilisés comme colorants ou conservateurs, sont partout. En l'espace d'un quart de siècle, le groupe vauclusien (1 800 salariés), qui affichait presque 400 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2015, en croissance de 21,5%, est devenu le leader mondial des ingrédients naturels d'origine végétale. Pour garder son avance, la société, qui réalise 95% de ses ventes à l'international, table sur l'innovation. «Nos agronomes parcourent, tout au long de l'année, les forêts du globe pour trouver de nouvelles plantes qui auraient des actifs intéressants», précise Olivier Rigaud, à la tête de l'entreprise depuis deux ans. Dans leurs besaces récemment : le Quillaja, d'où est extrait un agent moussant utilisé dans les boissons, ou encore la spiruline, qui sert de colorant bleu pour les bonbons.

### JEAN RIONDEL, fondateur de Mini Green Power

Ecolo et rentable. L'idée de cette start-up hyéroïsme, protégée par plusieurs brevets internationaux, est simple : produire de l'électricité et de la chaleur à partir des déchets végétaux comme les branchages issus de l'élagage des parcs et jardins. «Au lieu de payer une société pour se débarrasser de ces déchets, on propose aux

collectivités un moyen de les rentabiliser qui se trouve en plus être écologique», assure cet expert en turbines à gaz. Sa minicentrale de gazéification de la biomasse peut générer jusqu'à 400 000 euros de revenus annuels pour une ville. «Elle est rentabilisée en trois à quatre ans», insiste son inventeur, qui a levé plus de 1 million et demi d'euros pour lancer son projet.

### JACQUES SAADÉ, 79 ans, fondateur et P-DG de CMA CGM

Depuis ses débuts en 1978 dans le port de Marseille, le clan Saadé a fait du chemin. Aujourd'hui, sa compagnie, qui se présente comme le premier employeur privé de Marseille, est devenue le troisième groupe mondial de transport maritime de conteneurs avec plus de 15 milliards d'euros de chiffre d'affaires, une flotte de 471 navires et plus de 13 millions de conteneurs transportés par an. Le fondateur a déjà promu son fils Rodolphe à la barre et c'est lui qui a piloté l'acquisition, pour 2,2 milliards, du singapourien Neptune Orient Lines, qui vient d'être bouclée. Fin avril, le mastodonte, qui ne néglige pas l'innovation, a lancé une nouvelle génération de conteneurs permettant le transport de homards vivants dans leur eau d'origine, leur garantissant ainsi une meilleure fraîcheur. Un concept qu'il espère rapidement étendre à d'autres produits de la mer.

### JEAN-MARC TOUBIANA, 58 ans, président de Terradona

En France, seuls 30% des emballages sont triés dans les grandes villes. C'est fort de ce constat que Jean-Marc Toubian et ses associés ont mis au point une solution connectée pour les conteneurs urbains afin d'encourager les usagers à recycler leurs déchets. Le principe ? «On se connecte devant le conteneur grâce à une carte ou son smartphone, on jette ses emballages, et on récupère pour chacun d'eux des points qui permettent d'accéder à des réductions ou à des offres dans

les commerces à proximité», explique-t-il. Exemples : un Big Mac offert chez McDonald's pour 10 points ou encore une place de cinéma pour 50 points. Testé avec succès à Marseille, le système devrait être commercialisé en fin d'année. La start-up espère d'ores et déjà en vendre au moins 3 500 en 2017.

### MADYAN ET YACIN DE WELLE, 30 ans, cofondateurs d'Optimum Tracker

Passionnés de mécanique depuis tout petits, ces fils d'agriculteurs de la plaine de la Crau, tous deux diplômés des Arts et Métiers, ont imaginé à seulement 23 ans une solution efficace pour optimiser la

production d'énergie photovoltaïque. Grâce à leur tracker connecté, il est ainsi possible de mesurer en temps réel l'ensoleillement et de faire pivoter les panneaux en conséquence pour qu'ils s'adaptent en permanence à l'environnement. «Avec cette solution, les centrales photovoltaïques peuvent gagner jusqu'à 30% de productivité», souligne Madyan De Welle. Commercialisé depuis fin 2013, après quatre ans de R & D et 12 brevets, leur capteur cartonne. En 2015, la société, installée à Meyreuil, a engrangé 7,5 millions d'euros de chiffre d'affaires, dont 60% en France. ☉

ZELIHA CHAFFIN



### BRUNO DAVOINE En modernisant l'interphone, il crée le smart-interphone

**A**vec leur interphone connecté multifonction, ces Azuréens donnent un coup de jeune à cet appareil du quotidien. «Nous voulions dépoussiérer cet objet de tous les jours, qui n'avait pas beaucoup évolué depuis vingt ans, en lui intégrant une multitude d'usages grâce aux nouvelles technologies», raconte Bruno Davoine, l'un des cofondateurs de Fenotek. Baptisé Hi, cet interphone (399 euros) permet entre autres d'être alerté dès qu'on sonne à la porte et de répondre de n'importe où dans le monde grâce à son téléphone portable ou à sa tablette, de détecter les mouvements et de suivre par vidéosurveillance ce qui se passe à son domicile, voire même d'ouvrir la porte à distance. Pratique pour les seniors qui ont du mal à se déplacer ou les particuliers qui louent leur maison sur Airbnb. Installée à Meyreuil, la jeune pousse, lancée il y a moins d'un an et demi, prépare une belle levée de fonds pour la fin de l'été.

PHOTOS : FOTOUA / PICTARENA, DANIEL PELCAT / SP



# Les plus belles villas des supermilliardaires

## JEAN-MARIE NUSSE L'UN DES PLUS BEAUX DOMAINES DE LA CÔTE

Cette splendide villa dotée d'une vue unique est située dans les Parcs de Saint-Tropez, l'un des coins de paradis les plus recherchés par les plus fortunés. Jean-Marie Nusse, le patriarche de la famille qui détient le groupe Clairefontaine, y a notamment pour voisin le milliardaire belge Albert Frère.



Contrairement aux stars du cinéma et de la chanson, les milliardaires du business ont tendance à rechercher le calme et la discréetion. Ils se réfugient une partie de l'été dans leurs somptueuses villas autour de Saint-Tropez.



PHOTOS: FOTOLIA / PICTARENA, ANTOINE CONSTANT



#### FAMILLE QUANDT POUR LE PLAISIR DU FARNIENTE

Depuis 1962, la villa Aigue-marine sert de retraite ensoleillée à la famille Quandt, qui détient 47% de BMW. A l'époque, la propriété avait été dotée d'un abri antinucléaire. Aujourd'hui, Stefan et sa sœur Susanne sont considérés comme la première fortune allemande.



#### BERNARD TAPIE SA VILLA À 45 MILLIONS SAISIE

C'est en 2012 que Bernard Tapie avait acheté La Mandala et ses 600 mètres carrés pour 45 millions d'euros. Las, elle a été saisie l'année suivante dans le cadre de l'affaire de l'arbitrage né de l'imbroglie Adidas. Mais il peut encore s'y rendre et, aux dernières nouvelles, la villa n'est pas en vente.

## Les plus belles villas des supermilliardaires (suite)



**ALBERT FRÈRE**  
**LES AFFAIRES**  
**NE S'ARRÈTENT**  
**PAS AU SOLEIL**  
Cela fait plusieurs décennies que le baron belge, première fortune du royaume, s'est installé dans cette villa de 700 mètres carrés située dans la presqu'île des Parcs. Il a souvent mis à profit ses séjours à Saint-Tropez pour conclure des deals. Comme l'achat, avec son cher voisin Bernard Arnault, du domaine de Château Cheval Blanc, premier grand cru de saint-émilion, décidé en 1998.

**VINCENT  
BOLLORÉ**  
**SA VILLA  
VAUDRAIT  
AU MOINS  
30 MILLIONS  
D'EUROS**

Située dans la baie des Canoubiers, la villa de la neuvième fortune française s'étend sur 450 mètres carrés.

Elle pourrait valoir autour de 30 millions d'euros.

Elle dispose en effet d'un accès direct à la mer et de 4 000 mètres carrés de terrain sur lequel

le beau-frère du milliardaire breton a fait construire une villa dans le même style.





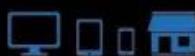
# CHIUT!\*

DESIGNEZ-VOUS  
CRÉDIT PHOTO : MATIAS ANTONASSI

\* QUITTE À S'OFFRIR UNE OCCASION UNIQUE,  
AUTANT LA PAYER MOINS CHER !

Offrez-vous une part de luxe... Trouvez la pièce unique, celle de vos rêves, parmi notre sélection de plus de 1000 occasions de marques prestigieuses. Experts et passionnés d'horlogerie et de joaillerie, nous vous accueillons dans nos 9 boutiques ou sur le site Cresus.fr afin de vous conseiller et de vous aider à concrétiser votre projet.

[CRESUS.FR](http://CRESUS.FR)



**CRESUS**  
MONTRES ET OCCASIONS D'EXCEPTION

PARIS - LYON - LILLE - BORDEAUX - AIX EN PROVENCE  
CANNES - LUXEMBOURG

# Les casinos de la Côte en quête d'une nouvelle martingale

**Pour faire face à la désaffection de leurs clients, qui dure depuis des années, les groupes les plus puissants innovent et investissent. Quitte ou double.**

**A**u casino de Grasse, les jeux sont faits depuis longtemps. Voilà plus d'un an et demi déjà que l'établissement de jeux a fermé ses portes après des années d'agonie. Il faut dire que, à la fin, il n'accueillait guère plus que 40 à 60 joueurs par jour. Un coup dur pour la cité provençale, qui a perdu dans l'affaire de conformables recettes, de l'ordre de 200 000 euros par an. Depuis des mois, la mairie s'accroche à un énième projet de reprise présenté par un trio d'entrepreneurs indépendants. En attendant, c'est l'ensemble des casinotiers de la région qui doute et se demande comment relancer les dés. Il faut dire que l'époque bénie où ces exploitants voyaient les clients se presser devant leurs machines à sous pour y glisser des euros sans compter semble bel et bien révolue. Dans l'ensemble du secteur, la situation s'est considérablement dégradée : entre 2008 et 2014, le produit brut des jeux, qui correspond à la différence entre les mises des joueurs et leurs gains, a dégringolé de 24%. Et le minisursaut (+2,8%) enregistré pour la première fois en huit ans en 2015 n'a évidemment pas suffi à rassurer les professionnels. Durant les années fastes, la Côte d'Azur avait succombé aux charmes de l'argent facile et laissé se multiplier les établissements qui promettaient attractivité, animation et retombées financières. Jusqu'à

l'overdose ? On y recense aujourd'hui 12 casinos, dont 3 à Cannes (un record), qui rapportent 8 millions d'euros par an à la ville. Mais près de la moitié d'entre eux affichent encore des résultats en baisse.

«Un casino nécessite beaucoup de personnel, ce qui engendre des frais fixes élevés. Du coup, les petits établissements ont souvent plus de difficultés à se maintenir», analyse Romain Francoz, du cabinet de conseil Espelia. Dès que les joueurs se raréfient, les compteurs passent au rouge. La loi antitabac de 2008 a fait des dégâts : «L'enjeu économique est terrible. Une machine dans une salle fumeurs fait 25 à 30% de chiffre d'affaires de plus qu'une machine non fumeurs», assure Frédéric Blardone, le directeur général du casino Partouche Les Flots bleus, à La Ciotat. La même année, la crise économique a déclenché un nouveau cycle. Les habitués ont dû restreindre leurs dépenses et les casinotiers s'adapter à cette nouvelle donne. «Nous avons dû mettre en place des machines à sous avec des mises de départ à 1 centime d'euro, alors qu'auparavant ces dernières débutaient à 20 ou 50 centimes», poursuit Frédéric Blardone. Le pire est arrivé quand la fréquentation étrangère, souvent russe et américaine, qui faisait les beaux jours de la région, a, elle aussi, diminué. A Monaco, certains trimestres, c'est quasiment 70% de la clientèle transalpine qui a disparu. Enfin, les casinotiers ont aussi dû faire face à la concurrence des jeux en ligne, de plus en plus populaires.

Pas question pour autant de lâcher prise. Du moins pour les gros acteurs de la branche. Le casino de Menton, qui appartient au groupe Lucien Barrière, numéro 1 du secteur, a ainsi été entièrement rénové. Montant des travaux : 3 millions d'euros. «Nous avons engagé de gros investissements pour maintenir nos parts de marché à Menton, où nous avons réaménagé l'espace l'année



PHOTOS : FOTOLIA / PICTURENA, PHOTOPQR/NICE MATIN/ABJ

dernière, comme à Nice (1 million d'euros) il y a deux ans», rappelle Olivier Ponthieu, directeur général des opérations pour la région sud-est du groupe. «On ne peut plus vivre sur nos acquis, il faut absolument innover», renchérit Frédéric Blardone. Au printemps 2017, son casino de La Ciotat (250 personnes par jour en moyenne) déménagera dans des locaux flambant neufs, plus grands et avec vue sur la mer. Et, pour marquer le coup, une terrasse de 1 300 mètres carrés permettra de jouer aux machines à sous en plein air... tout en pouvant fumer.



Le casino Barrière  
Le Croisette est l'un des trois établissements qui font de Cannes la capitale des jeux en France.

Rebattre les cartes passe aussi par le renouvellement des jeux proposés. Aux tables de jeux, le Texas Hold'em Poker rencontre un vif succès. Les bandits manchots évoluent, intègrent de plus en plus d'innovations technologiques avec des écrans tactiles ou 3D. Arrivée récemment, la roulette électronique anglaise cartonne. «Les règles sont faciles à comprendre et ces machines permettent d'attirer à la fois une clientèle jeune et âgée. Ce sont ces investissements qui font la différence et contribuent à relancer l'activité», assure Laurent Lassiaz, le P-DG du

groupe Joa (22 casinos en France). A condition toutefois d'en avoir les moyens : une machine à sous coûte 25 000 à 30 000 euros tandis qu'une roulette électronique anglaise vaut plus de 20 000 euros.

Le groupe Joa, numéro 3, mise aussi sur le développement d'activités périphériques comme l'organisation de concerts et de spectacles, les restaurants et les discothèques pour booster l'attractivité de ses casinos. «On veut bousculer les codes de l'industrie. Un casino peut être bien plus qu'une simple destination de jeu», estime

## LES CHIFFRES CHOCKS DES CASINOS DE LA CÔTE

**8 MILLIONS**

D'EUROS DE RECETTES PAR AN À CANNES

**30 000**

EUROS POUR UNE MACHINE À SOUS

**24%**

DE BAISSE D'ACTIVITÉ DEPUIS 2008

Laurent Lassiaz. Dans son casino de La Seyne-sur-Mer, qui vient d'ouvrir, 50% de la surface est ainsi dédiée aux activités non jeux. Dans celui d'Antibes, la discothèque attire plus de 2 000 personnes les vendredis soir, et il n'est pas rare que ces activités de loisirs rapportent plus que les activités de jeu. Jackpot ! Signe que le secteur a probablement un avenir, Marseille envisage de lancer un appel d'offres pour implanter un établissement de jeux. Les casinotiers, eux, sont déjà tous sur les rangs. ☺

ZELIHA CHAFFIN

# “Les ingénieurs et les chercheurs locaux sont un atout précieux”

Cet équipementier automobile était au bord de la faillite en 2008. Aujourd’hui, il multiplie les usines en Chine et au Mexique, et compte bien débarquer aux Etats-Unis.

**CAPITAL:** Vous êtes arrivé aux commandes de Mecaplast en 2008 alors qu'il traversait la plus grave crise de son histoire. Quelles ont été vos premières décisions ?

**THIERRY MANNI:** La crise du secteur automobile nous a effectivement frappés de plein fouet. Certains de nos sites ont perdu 60% de leur activité quasiment du jour au lendemain. Il a fallu essayer de stopper l'hémorragie, c'est-à-dire couper les frais, les coûts, les déplacements, en attendant que l'orage passe tout en cherchant à garder les équipes motivées. La grosse difficulté a été la rapidité avec laquelle la crise a impacté nos opérations : quand vous perdez plusieurs dizaines de milliers d'euros par jour, vous êtes dans une impasse. Garder son personnel devient difficile. Il y a eu beaucoup de démissions car les gens n'ont plus eu confiance dans l'entreprise. Il a fallu serrer les boulons et, une fois toutes nos ressources financières épuisées, nous avons décidé de faire appel à un partenaire, le Fonds de modernisation des équipementiers automobiles de la BPI, afin de ne pas déposer le bilan. Il est entré au capital, nous a permis de renforcer nos fonds propres et de passer cette mauvaise période. Ensuite, cela a été un gros travail de restructuration et de réorganisation du groupe.

**Mecaplast était depuis sa création en 1955 une entreprise familiale.**



PHOTOS: FOTOLIA / PICTARIA / PHOTO POR / NICE MATIN / JF OTTONELLO

## Or vous venez de céder 75% du capital au fonds d'investissement Equistone. Pourquoi ?

Nous avons redressé l'entreprise : elle est redevenue rentable, avec 750 millions d'euros de chiffre d'affaires et 6 000 salariés. Mais elle restait fragile. Nous avions besoin de puissance supplémentaire pour accélérer. Vous savez, dans le secteur de l'équipement automobile, il faut pouvoir se payer

à la fois son développement et son business en finançant les études des produits que vous réclamez vos clients. En clair, pour prendre une commande chez un constructeur, il faut avoir les moyens de financer son développement pendant deux ans environ. Jusqu'alors, c'était difficile et cela pesait sur notre croissance. L'arrivée d'Equistone nous permet de soutenir notre développement

## THIERRY MANNI

Ce diplômé d'une école de commerce de 47 ans a donné un nouvel élan à l'entreprise familiale Mecaplast en ouvrant son capital.



PROPRIÉTAIRE  
À BANDOL, CANNES  
OU SAINT-TROPEZ

VIVEZ LE PRESTIGE  
TOUTE L'ANNÉE

Appartements de luxe  
ou villas d'exception...

Le confort est à la hauteur de vos exigences.  
Des réalisations haut de gamme aux prestations  
exceptionnelles, piscine, conciergerie, spa...

KAUFMAN  $\Delta$  BROAD

0805 08 01 78

Service & appel  
gratuits

KetB.com

# “Mecaplast ne construira probablement plus d'usines en France”

organique et d'envisager des acquisitions stratégiques pour nous diversifier en termes de clients, de produits et de territoires.

## Quelles sont vos priorités en matière de croissance externe ?

Nous avons des projets sur lesquels nous travaillons déjà comme le Maroc, où nos clients Renault et PSA nous demandent de nous planter, le Portugal et le Mexique, où l'on a déjà une très belle usine à Puebla et où l'on va en inaugurer une deuxième en fin d'année à Silao. Partout, nous accompagnons les constructeurs : ce n'est pas une politique de délocalisation, il s'agit bien de décentralisation pour alimenter les usines d'assemblage de nos clients. Nous avons ainsi également quatre usines en Chine, notamment dans le centre du pays, à Wuhan, pour livrer non seulement les usines Citroën de PSA, mais aussi des équipementiers chinois, cela afin d'éviter de dépendre d'un seul client. Nous sommes présents en Inde pour alimenter les sites de production de Renault et de Nissan. Et nous nous intéressons aujourd'hui aux Etats-Unis et à l'Allemagne, où nous ne sommes pas encore installés alors que ce sont deux marchés extrêmement importants. Nous livrons déjà Volkswagen et BMW en Chine localement, et nous souhaitons travailler avec eux en Allemagne. Mais il est clair que, pour réussir cela, il nous faut avoir une implantation ou un partenariat local, et nous y travaillons.

## Quelle est la part de votre chiffre d'affaires actuellement réalisé hors d'Europe ? Et jusqu'où peut-elle monter ?

Aujourd'hui, nous sommes à 24% de notre chiffre d'affaires hors d'Europe. Mais notre carnet de commandes est, lui, déjà à 34%. Après, cela dépendra largement de la stratégie des constructeurs : pour l'essentiel, ce sont eux qui pilotent, et nous, nous suivons.

En revanche, nous nous sommes fixé comme objectif avec nos actionnaires d'Equistone de doubler notre chiffre d'affaires global, pour atteindre 1,5 milliard d'euros.

## Vous avez annoncé récemment la construction d'usines en Slovaquie et au Mexique. Cela implique-t-il que vous n'envisagez plus de développement en France ?

Vous avez raison, je ne crois plus au développement d'usines Mecaplast dans l'Hexagone. Tout simplement parce que les constructeurs ont baissé leur production domestique, passée de 3,5 millions de véhicules il y a quelques années à 1,8 million aujourd'hui. Et je n'imagine pas que cela remonte de façon significative. Pour autant, Mecaplast reste un groupe franco-monégasque, avec son siège à Monaco et des bureaux d'études en France.

## Vous consacrez 4% de votre chiffre d'affaires à la R & D. Trouvez-vous dans les universités de la région et les centres de recherche locaux des relais précieux en ce domaine ?

Oui, et c'est très important. Nous avons de vraies collaborations avec les gens de l'Institut des sciences de l'ingénieur de Toulon et du Var, rebaptisé Sea Tech. C'est proche de chez nous, cela rend les choses plus simples. Et grâce à Internet, nous travaillons aussi facilement avec des ingénieurs et chercheurs de l'Institut national des sciences appliquées de Lyon

ou de l'Ecole supérieure des techniques aéronautiques et de construction automobile, en région parisienne.

## J'imagine que ce n'est pas très difficile de faire venir des jeunes cadres en leur offrant un poste à Monaco ?

Détrompez-vous ! (Rires). Evidemment, au départ cela paraît génial. Mais les loyers, même dans les villes très proches, sont chers. Et il n'y a pas une multitude d'entreprises industrielles dans la région. Du coup, un spécialiste de l'ingénierie moteur peut estimer qu'il lui sera éventuellement difficile de se recaser. Mais nous mettons en avant la qualité de vie pour les familles et nos opportunités de carrière à l'international, en Inde, en Chine et au Mexique. Au final, ça ne marche pas si mal. La preuve ? Au cours des six derniers mois, nous avons recruté pour notre bureau d'études une trentaine de personnes qui vont nous aider à développer de nouveaux business.

## Depuis quelques années, on voit se développer le secteur du numérique dans la région avec l'apparition de start-up par dizaines. Est-ce une force sur laquelle il faut miser ?

J'en suis convaincu. Sophia-Antipolis a bien sûr été précurseur dans le domaine. Et il faut continuer à développer ces activités high-tech et numériques. C'est un pan de notre avenir, même si on a des champions industriels qui réussissent très bien dans la région. ☐

Propos recueillis par PATRICK CHABERT



PHOTOS : FOTOLIA / PICTARIA, PHOTO POR / NICE MARTIN / F. CHAVAROCHE  
Mecaplast, qui a été fondé à Monaco, y conserve, outre son siège et un centre de développement, une petite unité de production de pièces en plastique.



RITE

RECRUTEMENT ALTERNANTS  
RENTRÉE 2016

## DES FORMATIONS SUR-MESURE

POUR FORMER DES JEUNES  
À VOS MÉTIERS ET DÉVELOPPER  
LA PERFORMANCE DE VOTRE  
ENTREPRISE

- MÉTIERS DE LA PHARMACIE, SERVICES  
À LA PERSONNE ET COMMERCE
- MÉTIERS DE LA SÉCURITÉ-SÛRETÉ
- MÉTIERS DU COMMERCE ET DES SERVICES
- MÉTIERS DU NAUTISME
- MÉTIERS DE L'AUTO, DEUX ROUES,  
TRANSPORTS ROUTIERS

**IFPS**

**IFAERO**

**iCS**  
INSTITUT DU  
COMMERCÉ ET  
DES SERVICES

**INB**  
professionnels  
du nautisme

**IFA**

Des établissements gérés par  
**CCI NICE CÔTE D'AZUR**

**LA CANOPÉE**  
RÉSIDENCE

**NOUVEAU**

**PINEL**

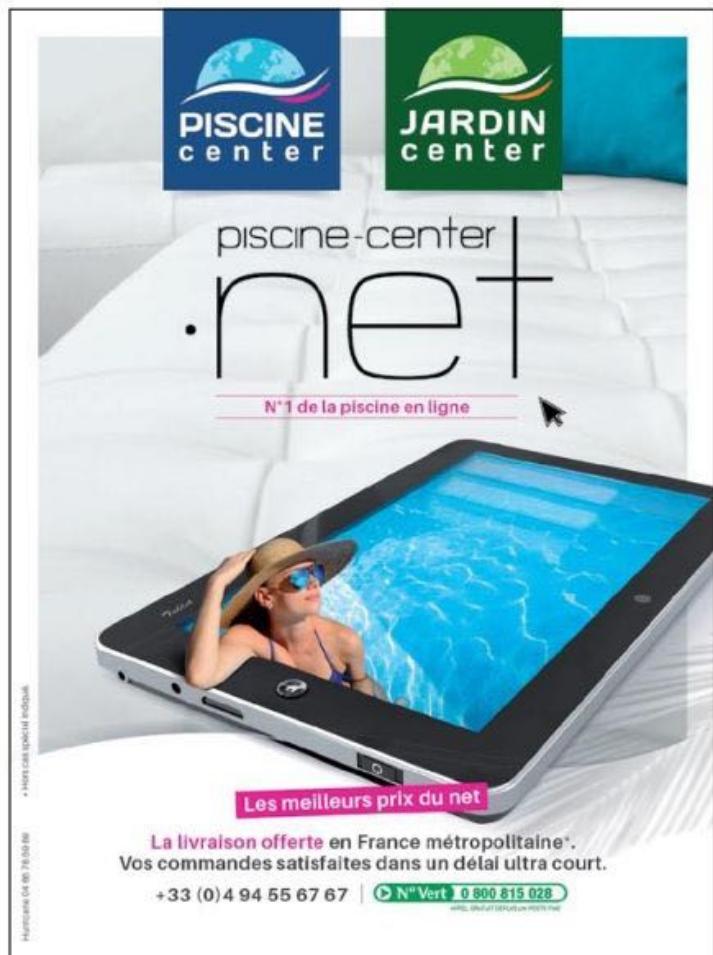
DU 2 PIÈCES AU 4 PIÈCES  
JUSQU'À 71m<sup>2</sup> DE TERRASSE ...



**Le Lavandou - Var**  
12 plages - 12 km de côtes ensoleillées  
Résidence La Canopée - 40 logements

**copra** / **méditerranée**

04 42 58 96 86  
[www.financiere-urville.com](http://www.financiere-urville.com)



**PISCINE**  
center

**JARDIN**  
center

**piscine-center**  
**net**  
N°1 de la piscine en ligne

Les meilleurs prix du net

La livraison offerte en France métropolitaine\*.  
Vos commandes satisfaites dans un délai ultra court.

+33 (0)4 94 55 67 67 | **N° Vert** 0 800 815 028

Horaires d'ouverture : 08h00 à 18h00



# IMMOBILIER

## Les transactions ont enfin redémarré

**Excepté à Cannes ou à Saint-Trop, les affaires reprennent un peu partout, dopées par les taux bas et les prix intéressants.**

**L**a spirale de la chute des prix semble enrayée pour de bon. Les acquéreurs sont en effet de retour, grâce à une combinaison favorable de tarifs intéressants et de taux historiquement bas. Résultat, les délais de vente sont en recul pour la plupart des biens : ils ne sont plus que de quatre-vingt-dix à cent jours en moyenne.

**AIX-EN-PROVENCE** Le marché reprend des couleurs, mais le haut de gamme est à la peine

**De 3 000 € à 6 000 € le mètre carré** Après trois années difficiles, les investisseurs reviennent à Aix-en-Provence, notamment sur le marché des biens compris entre 200 000 et 500 000 euros. Les deux ou trois pièces et les maisons à rénover ont du succès. Les primo-accédants, qui s'étaient retirés

du marché, sont eux aussi revenus. Dès qu'on s'éloigne un peu du centre, les prix passent sous la barre des 4 000 euros le mètre carré. Et s'il s'agit d'un immeuble situé dans une copropriété des années 1960 et 1970, la note descend à 3 000 euros. Les quartiers Gambetta, Cuques ou encore du Pont de l'Arc sont devenus attractifs du fait de prix désormais raisonnables. «Par contre, sur le marché

## CASSIS

Malgré les prix élevés, le nombre de visites a augmenté de 10% depuis le début de l'année.



### CANNES La reprise se fait attendre, même si les prix sont un peu plus raisonnables

De 2 500 € à 8 000 € le mètre carré

Certes, les professionnels du secteur sentent un léger frémissement. Il n'empêche, le marché est encore à la peine. Car si les prix ont baissé ces dernières années, ils se sont stabilisés à un niveau qui empêche les primo-accédants et les investisseurs d'accéder au centre. Il faut en effet compter près de 7 500 euros le mètre carré dans le secteur le plus recherché du port de Palm Beach ou du port du Moure rouge, et 6 500 euros dans celui de la Banane, situé derrière la Croisette. Ainsi, un appartement de 65 mètres carrés dans un immeuble de 1960 à proximité du rond-point Duboys-d'Angers se vend encore 420 000 euros. Le marché de la résidence secondaire, visé notamment par les acheteurs étrangers, est, quant à lui, toujours déprimé. Selon Lova Jérôme, responsable de LJ Immobilier, les acheteurs ont intérêt à viser le secteur de Cannes La Bocca, où les prix sont devenus accessibles. Des logements neufs y sont proposés à partir de 4 000 euros le mètre carré. Dans l'ancien, les prix démarrent aux alentours de 2 500 à 3 000 euros le mètre carré. Comme pour cet appartement de 43 mètres carrés dans un immeuble des années 1980, qui a trouvé preneur à 120 000 euros. Les investisseurs auront de leur côté intérêt à prospecter Saint-Nicolas, à proximité de la gare. Selon Tarek Bou-Khalil, conseiller chez EffiCity, les nombreuses rénovations ont contribué à améliorer le charme du quartier. Les tarifs, qui ont déjà augmenté, devraient continuer à progresser. Les appartements sont proposés à 3 000 euros le mètre carré.

### CASSIS La rareté des biens proposés maintient les tarifs à un niveau élevé

De 3 000 € à 6 000 € le mètre carré

A Cassis, le redémarrage de l'immobilier est une réalité et les agents immobiliers courent de rendez-vous en rendez-vous. Le nombre de visites

est 10% supérieur à celui enregistré à la même époque l'an dernier. La ville bénéficie de sa proximité avec Marseille tout en étant un site protégé et plus bucolique. Du coup, les prix au mètre carré sont bien plus élevés que ceux de la cité phocéenne. En baisse d'environ 2% en 2015, ils se sont stabilisés depuis le début de l'année et se situent en moyenne à 5 300 euros le mètre carré. Mais pour une maison de 105 mètres carrés proche de la plage du Bestouan, le prix grimpe vite (645 000 euros). «Ces tarifs sont accentués par la rareté des biens, car le foncier disponible à Cassis est très limité en raison du parc national des Calanques, qui occupe une bonne partie du territoire», explique Stéphanie Lespinay, de l'Agence du Sud. Les belles villas avec piscine sur les hauteurs se négocient rarement à moins de 1,5 million d'euros. La ville n'est donc pas un marché où les primo-accédants sont majoritaires, ces derniers préférant tenter leur chance à La Ciotat toute proche, où les tarifs sont plus doux. Ceux qui sont déterminés à se loger dans Cassis doivent se tourner vers des biens avec travaux et sans vue sur la mer. Les prix se situent tout de même aux alentours de 5 000 euros le mètre carré, comme pour cet appartement de 55 mètres carrés dans un immeuble ancien du centre-ville, parti contre un chèque de 270 000 euros.

Les investisseurs peuvent, quant à eux, parier sur la location saisonnière. Chaque été, la population de la ville passe de 7 000 habitants à 40 000 vacanciers. Un deux-pièces proche de la plage du Bestouan et à dix minutes du port, acheté 330 000 euros, se loue ainsi 900 euros la semaine en haute saison et encore 700 euros le reste du temps.

### MARSEILLE Des opportunités restent à saisir dans le quartier Euroméditerranée

De 1 500 € à 5 000 € le mètre carré

Les transactions redémarrent à Marseille depuis le début de l'année. Parce que les prix ont baissé de façon

haut de gamme, c'est-à-dire au-delà de 600 000 euros, l'activité a été plus contrastée et la demande est peu significative, même si on note la réapparition de quelques acheteurs étrangers», explique Eric Damasio, président de la Fnaim des Bouches-du-Rhône. Dans le centre-ville, malgré les fortes baisses de ces dernières années (environ - 10% en trois ans), les prix restent à un

niveau élevé. Il faut encore compter entre 5 000 et 6 000 euros le mètre carré, comme pour cet appartement situé non loin de l'hôtel de Caumont, de 90 mètres carrés à rafraîchir mais dans un joli immeuble ancien, qui s'est vendu 495 000 euros. La marge de négociation peut néanmoins adoucir la facture (parfois pas loin de 10%), selon l'agence immobilière Rotonde Mirabeau.



## Immobilier: les transactions ont enfin redémarré (suite)

continue depuis des années et que les taux d'intérêt bas incitent les acquéreurs à passer à l'action. Mais le marché, bien sûr, est très disparate.

Dans les beaux quartiers proches du littoral, les VII<sup>e</sup> et VIII<sup>e</sup> arrondissements, les prix restent élevés. Il faut compter entre 3 800 et 4 000 euros le mètre carré pour un appartement en bon état rue Henri-Chêneaux, en plein triangle d'or. Du coup, même si l'endroit est demandé en raison des écoles, de la proximité du Prado et des commerces, les biens au-dessus de 600 000 euros mettent entre quatre et six mois à se vendre. Un appartement de 180 mètres carrés, boulevard Lord-Duveneck, dans une résidence des années 1980, avec une terrasse mais à retaper, a trouvé preneur contre un chèque de 512 000 euros, soit 2 845 euros le mètre carré. En revanche, les biens de qualité sans travaux avec vue sur la mer dans le quartier du Roucas-Blanc ou la résidence



les Alpilles partent toujours à 5 000 euros le mètre carré. «Un extérieur agréable et une vue sur la Méditerranée ajoutent plusieurs centaines d'euros au mètre carré, même s'il y a des travaux», confie Hélène Simon, du cabinet Eric Simon.

Dans le reste de la cité phocéenne, les prix sont stables désormais, mais à un niveau qui reste bas. Les meilleures opportunités se situent dans le quartier Euroméditerranée, qui continue de se développer. Si les logements neufs sont proposés aux alentours de 3 000 euros le mètre carré, dans l'ancien, les prix sont divisés par deux: rue de la République, dans des immeubles des années 1930 à rénover, les acquéreurs peuvent

trouver leur bonheur pour 1 500 euros le mètre carré. Ce deux-pièces de 45 mètres carrés avec un petit balcon, situé tout près de la place de la Joliette, s'est ainsi vendu 81 000 euros.

### TOULON Les délais de vente raccourcissent sur un marché enfin plus dynamique

De 1 700 € à 5 000 € le mètre carré

Après des années de ralentissement, les

transactions repartent à la hausse en ce milieu d'année 2016, et les prix se stabilisent. Les primo-accédants qui recherchent une résidence principale, mais également des Parisiens qui veulent s'offrir une résidence secondaire, sont de retour sur le marché toulonnais. L'Observatoire immobilier de Provence estime que les délais de vente se sont raccourcis, pour tomber au-dessous des cent jours quand les vendeurs ne se montrent pas trop gourmands. «Toulon offre des possibilités d'achat pour toutes les bourses», assure Julien Savelli, président de la Chambre de l'immobilier Fnaim Var.

Ainsi, en dehors du Mourillon, de la Mitre et du Cap-Brun, où les prix s'étagent de 4 000 à 6 000 euros le mètre carré, il est possible d'investir sans se

ruiner. C'est le cas au centre-ville. Rénové depuis quelques années, il présente l'avantage de la proximité de toutes les commodités. Il faut compter entre 1 800 et 2 000 euros le mètre carré en moyenne. Dans ce secteur, un appartement de 65 mètres carrés de trois pièces avec un léger rafraîchissement à prévoir, sans extérieur mais en étage élevé, a été cédé à 125 000 euros.

Les acquéreurs tentés par l'achat d'une maison peuvent viser le Mont-Faron, vaste quartier résidentiel situé dans le nord de la ville. Une jolie villa de 120 mètres carrés du XIX<sup>e</sup> siècle rénovée, avec un jardin en terrasse, est ainsi en passe de trouver preneur à 510 000 euros. Enfin, autre secteur où investir: le Pont-du-Las, où les tarifs se situent aux environs de 2 200 euros le mètre carré. Un appartement de 56 mètres carrés avec une belle vue s'y est par exemple négocié à 128 000 euros.

### SAINT-TROPEZ Les acheteurs britanniques et russes se disputent les belles villas

De 7 000 € à 20 000 € le mètre carré Difficile d'investir à Saint-Tropez sans avoir plusieurs millions d'euros à dépenser! «Nous venons

## MARSEILLE

Un extérieur agréable et la vue sur la mer ajoutent plusieurs centaines d'euros au mètre carré.



PHOTOS: FOTOLIA / PICTARENA, VOLVOT / ANDIA, MOURA / ALPACA / ANDIA

# PROFITEZ DES AVANTAGES DE LA LOI PINEL\* ET DÉFISCALISEZ DÈS 2016 !



INVESTISSEZ EN PROVENCE-ALPES-CÔTE D'AZUR



## VILLA ÉMILIE Cagnes-sur-Mer

LIVRAISON IMMÉDIATE

- Résidence de standing
- À 500 m de la mer en cœur de ville
- Transports en commun et commerces en pied d'immeuble

TÉL : 06 01 04 79 61

## CŒUR LUMIÈRE La Ciotat - Centre-ville

LIVRAISON IMMÉDIATE

- À 200 mètres de la mer
  - Cadre de vie exceptionnel
  - Opportunités à saisir
- appartements 3P et garages

TÉL : 06 01 18 82 35



LIVRAISON 1<sup>er</sup> TR 2017

DÉFISCALISEZ DÈS 2017



## LE BALCON DES ARTS Marseille - Euromed

- En plein cœur du nouveau Marseille, proche du Vieux Port
- Proche des Docks et du Centre Commercial Les Terrasses du Port
- Tramway, bus et métro accessibles à pied
- Accès autoroute direct

TÉL : 07 77 26 31 40

INVESTISSEZ ET DÉFISCALISEZ JUSQU'À 21% DE VOTRE  
ACQUISITION AVEC NOTRE OFFRE TOUT INCLUS\* :

- Frais de notaire inclus
- Parking en sous-sol inclus
- Pack gestion locative inclus

(Pas de frais de mise en place du premier locataire et pas de frais de gestion pendant les 2 premières années)

\*Loi Pinel : voir conditions en bureau de vente. Illustrations non contractuelles. Agence RMD Conseils.

PROGEREAL

[www.progereal.com](http://www.progereal.com)

## Immobilier: les transactions ont enfin redémarré (suite)

de vendre une maison située dans le triangle d'or, route des Salins. Estimée à 12,5 millions d'euros, elle est partie à 10,5 millions», rappelle Filippo Speranza-Patignani, directeur de Barnes Saint-Tropez. La négociation est donc possible, mais les prix restent surréalistes. Et la clientèle française s'avère quasiment absente à ces niveaux de tarif, à l'exception des expatriés de retour dans le pays. Autrement, ce sont surtout les Britanniques et les Russes qui dynamisent ce segment haut de gamme. Les prix sont un peu plus raisonnables dans le vieux village. Ils varient notamment selon que le bien propose ou non la vue sur la mer : on oscille entre 7 000 euros le mètre carré pour un appartement (sans la vue) dans un immeuble des années 1980 à rafraîchir en limite de Sainte-Bonaventure et plus de 20 000 euros le mètre pour une maison de 160 mètres carrés en front de mer. Après la reprise entamée l'an dernier, le marché s'est dynamisé : les biens se vendent vite (environ quatre-vingt-douze jours), même si les prix n'ont jamais vraiment diminué. A titre d'exemple, un appartement de deux pièces à proximité de la rue Gambetta en dernier étage et en très bon état est en vitrine à 770 000 euros. Il avait déjà changé de mains il y a deux ans et, revenu sur le marché au même prix, il devrait vite trouver preneur.

### NICE Les investisseurs reviennent, alléchés par la baisse des prix

De plus en plus accessible grâce à une baisse des prix de l'ordre de 6% depuis 2014, la ville attire à nouveau les investisseurs, qui confirment la reprise observée de-

puis le début de l'année. Les primo-accédants qui s'étaient retirés du marché reviennent eux aussi progressivement. «Les investisseurs comme les primo-accédants s'intéressent beaucoup au quartier du port, où le tramway va arriver en 2017», explique Gilles Pellegrini, responsable de l'agence Niceco. Il faut compter entre 3 300 et 4 500 euros le mètre carré dans ce secteur. Un appartement en bon état de 60 mètres carrés rue Lascaris s'y est ainsi vendu 240 000 euros. La demande s'avère également importante dans le quartier Pasteur, qui attire le personnel hospitalier et les étudiants depuis la réhabilitation de l'hôpital et le développement du campus de Saint-Jean d'Angély. Les prix sont à 3 200 euros le mètre carré en moyenne dans l'ancien et de 5 400 euros pour le neuf. Avenue du Général-Etienne, un appartement de 78 mètres carrés, avec rafraîchissement à prévoir, dans une résidence des années 1980 s'est monnayé à 250 000 euros. Pour les acquéreurs souhaitant

### ANTIBES

Pour 4 000 euros le mètre carré, il est possible de dénicher un appartement dans le centre.

acheter dans le neuf, c'est le secteur de la plaine du Var qu'il faut viser : 4 400 logements à haute performance énergétique vont y être construits. Il faut tout de même prévoir entre 5 000 et 6 000 euros le mètre carré. Et ceux qui comptent s'installer à proximité de la Promenade des Anglais, au Mont-Boron ou dans le quartier de Cimiez doivent avoir de bonnes relations avec leur banquier : les prix dépassent parfois 9 000 euros le mètre carré.

### ANTIBES La demande repart sur un marché où les tarifs se stabilisent

De 3 900 € à 6 200 € le mètre carré

Les ventes redémarrent doucement à Antibes, mais les prix n'augmentent pas. Ils avaient encore baissé en 2015 (- 2,2% en un an) selon Meilleursagents.com, qui annonce aujourd'hui un délai moyen de vente de 101 jours. «En revanche, même avec la crise, le marché ne s'est jamais écroulé comme dans d'autres villes. La situation est saine, avec une demande soutenue», indique Christian Fabre, responsable d'ERA Méditerranée. Cette demande concerne à la fois les résidences principales et les résidences secondaires, et émane aussi bien de Français que d'étrangers. Il faut compter

4 000 euros le mètre carré dans le centre-ville, mais plus de 6 000 euros à Cap-d'Antibes. Une maison avec vue sur la mer, à rénover, de 160 mètres carrés s'est même vendue 2 millions d'euros en 2015, soit au-delà de 12 000 euros le mètre carré. Mais ce genre d'opération reste exceptionnel, une partie des acheteurs traditionnels sur ce secteur (les Russes ou les Britanniques) s'étant retirée. L'intérêt nouveau des Scandinaves et le retour des acheteurs britanniques pourraient néanmoins animer davantage encore le marché de la résidence secondaire.

Certains quartiers restent accessibles et attirent les investisseurs en quête de biens à louer pendant les vacances. C'est le cas du centre-ville ou du vieux Antibes, où il est possible de dénicher des appartements à partir de 4 000 euros le mètre carré. Un trois-pièces de 60 mètres carrés avec un grand balcon et bien exposé a trouvé preneur pour 271 740 euros, rue Lacan. Dans ce quartier, la semaine de location en haute saison dépasse les 1 000 euros par semaine. Et ce sont les deux ou trois-pièces que les acquéreurs s'arrachent : ils représentent les trois quarts des transactions. G

NATHALIE COULAUD



PHOTOS: FOTOLIA / PICTARINA, BOIZET / ALPHACA / ANDIA

## Découvrez Capital Dossier Spécial

100 réponses pour mieux comprendre le numérique

N°10 JUILLET - AOÛT 2016  
6,50 €

DOSSIER SPÉCIAL

INNOVATION  
COMMENT  
L'INTELLIGENCE  
ARTIFICIELLE  
CHANGERÀ-T-ELLE  
NOS VIES?

LE MONDE  
NUMÉRIQUE  
100  
EN 100  
QUESTIONS  
& RÉPONSES

VIE QUOTIDIENNE  
QUELS CONTRÔLES  
PARENTAUX SONT LES  
PLUS EFFICACES?

PIRATAGE  
QUE FAIRE  
POUR LIMITER  
LES RISQUES?

GÉANTS DU NET  
GOOGLE  
OU FACEBOOK,  
QUI EST LE  
PLUS FORT?

ILS ONT EU LA BONNE  
IDÉE ET ON A LE DROIT  
DE S'EN INSPIRER ! P.94

GRAND ANGLE  
A BORD DES TRAINS  
DU FUTUR P.98

Actuellement en kiosque

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

Également disponible en version numérique

prismaSHOP

Télécharger dans  
l'App Store

Penélope Cruz

what did you expect?\*



\*vous vous attendez à quoi ?

FF PARIS Orangeina Schweppes France SAS RCS Nanterre B 404 907 941

POUR VOTRE SANTÉ, PRATIQUEZ UNE ACTIVITÉ PHYSIQUE RÉGULIÈRE. [WWW.MANGERBOUGER.FR](http://WWW.MANGERBOUGER.FR)