



**PEUGEOT**  
**LES SECRETS**  
**D'UN INCROYABLE**  
**COME-BACK** P.52

**FACEBOOK** P.60  
**SA BOULETTE**  
**À 3 MILLIARDS**

Mark Zuckerberg

# Capital

AVRIL 2017 N° 307 4,90 €

LE PLAISIR DE COMPRENDRE L'ÉCONOMIE

SOLDES, VENTES PRIVÉES,  
E-COMMERCE, LOW-COST, MDD, DÉSTOCKAGES...

QUE VALENT LES  
PRODUITS À

PRIX CASSÉS ?

P.68



LA CROISIÈRE 475 €, LE CADDIE PLEIN 55 €, LE SMARTPHONE 4G 199 €, LE COSTUME DE MARQUE 69 €, LE DÉPANNAGE 40 €

**ASSURANCES VIE**  
CELLES QUI  
VONT ENCORE  
RAPPORTER P.114



**SPÉCIAL**  
**PRÉSIDENTIELLE**  
LES CLÉS  
POUR JUGER LES  
PROGRAMMES P.26

→ **ILS ONT OSÉ DIRE «M... !» À LEUR PATRON** P.36

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

PM PRISMA MEDIA

M 04134 - 307 - F: 4,90 € - RD



# MADE 4 MORE.

## NOUVELLE GAMME BMW SÉRIE 4.



Made 4 more = 4 signifie plus.

Consommations de la nouvelle BMW M4 450 ch Coupé Pack Compétition en cycle mixte : **8,3 à 8,8 l/100 km**. CO<sub>2</sub> : **194 à 204 g/km** selon la norme européenne NEDC.

Consommations de la nouvelle BMW Série 4 Gran Coupé en cycle mixte : **4 à 7,4 l/100 km**. CO<sub>2</sub> : **106 à 172 g/km** selon la norme européenne NEDC.

BMW France, S.A. au capital de 2 805 000 € - 722 000 965 RCS Versailles - 3 avenue Ampère, 78180 Montigny-le-Bretonneux.



Le plaisir  
de conduire



# meilleurtaux.com

## C'EST AUSSI

# 250 agences



1 000 experts



*en agence*



sur le web



## *au téléphone*

# meilleurtaux.com



[Ils nous ont dit ce mois-ci]

→ p.26

**“Les propositions d’Hamon, de Le Pen et de Mélenchon relèvent de l’amateurisme”**

**CHARLES WYPLOSZ,**  
ÉCONOMISTE, PROFESSEUR  
À L’IHEID

ILLUSTRATION YANN LEGENDRE

→ p.24

**“Il ne devrait pas y avoir de nouveau choc pétrolier à moyen terme”**

PHILIPPE CHALMIN, PRÉSIDENT DU RAPPORT CYCLOPÉ SUR LES MATIÈRES PREMIÈRES

→ p.82

**“65% de nos ventes se font désormais sur mobile”**

CATHERINE SPINDLER,  
DIRECTRICE MARKETING  
DE VENTE-PRIVEE

→ p.102

**“Le must pour avoir la sensation d’être un privilégié, c’est la loge VIP du PSG”**

IGOR JUZON, P-DG DE L’AGENCE EVENTTEAM

DU 18 MARS  
AU 29 AVRIL

## LES ESSAIS NOUVELLE GÉNÉRATION

Venez découvrir en exclusivité  
le Nouveau Peugeot Metropolis.

Réservez votre essai sur :  
[peugeotscooters.fr  
/trouver-un-concessionnaire](http://peugeotscooters.fr/trouver-un-concessionnaire)



Emmanuel Bertrand  
créateur du 1<sup>er</sup>  
dériveur gonflable Tiwal

#VentDeLiberté

CAP SUR  
LA TECHNOLOGIE  
UTILE

- ABS
- ANTI-PATINAGE
- WARNING AUTOMATIQUE
- DÉMARRAGE SANS CONTACT
- ACCESSIBLE AVEC UN PERMIS AUTO

## NOUVEAU PEUGEOT METROPOLIS

FABRIQUÉ EN FRANCE

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

PEUGEOT SCOOTERS RECOMMANDÉ TOTAL

L'inventeur du 1<sup>er</sup> dériveur gonflable sillonne les routes du littoral breton sur son Nouveau Peugeot Metropolis série spéciale RX-R. Avec sa calandre, sa signature lumineuse, ses feux arrière... il est inspiré du meilleur des automobiles Peugeot et, pour Emmanuel Bertrand, il n'a pas d'équivalent. Il allie, sécurité, confort, style, praticité et plaisir de conduite. C'est un concentré de technologies utiles fabriqué en France, conçu pour lui faciliter vraiment la vie. Prolongez l'expérience Peugeot Metropolis sur [peugeotscooters.fr](http://peugeotscooters.fr)

## NOUVEAU PEUGEOT METROPOLIS

MOTION & EMOTION



PEUGEOT  
SCOOTERS

## LES ACTUS CAPITAL

- 9 Interview leader**  
Marc Rochet, président du directoire d'Air Caraïbes.
- 18 L'événement**  
Jours fériés : la France tourne au ralenti au mois de mai.
- 24 Le diagnostic**  
«Sauf accident, il ne devrait pas y avoir de nouveau choc pétrolier à moyen terme.»
- 26 Election présidentielle : les failles des programmes**  
A lire avant d'aller voter.

## ACTEURS

- 36 Ils ont osé dire «M...!» à leur patron**  
Comment des cadres dirigeants décident un jour de claquer la porte.
- 40 Engie, le bon coup de balai de la directrice**  
Seule dirigeante du CAC 40, Isabelle Kocher a fini par s'imposer, non sans mal.
- 42 Ce Français qui gère les milliards des mormons**  
Gérald Caussé supervise le budget de cette Eglise aux 15 millions d'adeptes.
- 44 Les petits secrets d'Arthur Sadoun**  
C'est un pur produit maison qui succède à Maurice Lévy à la tête de Publicis.
- 48 Ils ont eu la bonne idée**  
Dans les chambres d'hôtel de Pierre Beckerich, on peut dormir à six.

## ENTREPRISES

- 52 SUCCÈS La méthode Tavares pour ressusciter Peugeot**  
Le Lion fait un retour en force réussi. La pression a été forte mais efficace.
- 60 DÉRAPAGE Oculus, le premier plantage de Facebook**  
Son casque immersif se vend mal et accumule les couacs.
- 62 SUCCÈS Doctolib : il vous trouve un rendez-vous chez le toubib en un clic**  
Dénicher un médecin disponible à proximité n'est plus un casse-tête...
- 64 DÉRAPAGE Qui veut encore manger du William Saurin ?**  
Orphelin, le roi du cassoulet cherche un repreneur.

## DOSSIER

- 68 Que valent les produits à prix cassés ?**  
En magasin et sur Internet, c'est toute l'année la valse des étiquettes. Comment s'y retrouver entre soldes, promotions, ventes privées...? Explications.

## ÉCONOMIE

- 90 En images**  
Moteurs d'avions : 65 000 chevaux sous le capot !
- 96 Redressements judiciaires : la machine à achever les PME en difficulté**  
Des pratiques qui donnent le coup de grâce à des sociétés déjà mal en point.
- 100 En histoire**  
Au XIX<sup>e</sup> siècle, les canuts étaient déjà ubérisés !
- 102 PSG, les secrets de la loge VIP**  
Les salons privés du Parc des Princes sont un des lieux d'influence les plus courus.

## ET AUSSI

- 13 Suites**
- 138 En document : Snapchat, l'appli culte de la génération Y**
- 142 Le clin d'œil**

## CAPITAL PRATIQUE

### VOTRE ARGENT ET VOS PLACEMENTS

- 110** Les comptes des candidats à la présidentielle
- 114** Assurance vie : les formules qui vont rapporter en 2017

### VOTRE CARRIÈRE

- 124** Master 1 à la fac : la sélection arrive, comment s'y préparer
- 130** Faut-il accepter l'invitation de son patron sur Facebook ?

### VOS DROITS

- 132** Bien en indivision, donation, congé pour vente immobilière, entretien et départ amiable

### VOTRE VIE PRIVÉE

- 134** High-tech : une sélection de projets malins à financer
- 136** Transports : où sont les microbes ?

## EDITORIAL

### Le prix futé

as cher, c'est trop cher», disait-on autrefois. Traduction : à vouloir trop économiser, on sacrifie la qualité du produit et sa durée de vie. Et on doit en racheter un nouveau plus tôt que prévu. Aujourd'hui, c'est l'inverse : on est persuadé de se faire avoir si l'étiquette n'est pas barrée. On vit dans un tourbillon de soldes permanents, de discount perpétuel et de (fausses) ventes privées. Le consommateur ne sait plus quel est le vrai prix des choses. Dans le doute, il attend, persuadé que ce sera meilleur marché demain. Pour l'économie, c'est mortifère car cela entretient la déflation. Les prix baissent, les marges des entreprises s'érodent. Leurs investissements aussi et donc, à terme, leur compétitivité et leur capacité à embaucher. Mais pour notre pouvoir d'achat, c'est excellent. D'autant que la qualité n'est pas forcément sacrifiée, comme le démontre notre enquête. On peut trouver désormais de bons smartphones sans se ruiner, acheter des pièces détachées de voiture à moitié prix, commander en ligne un costume de marque à moins de 100 euros... Et on n'a pas fini d'être étonnés. Les services aussi vont être dynamités, grâce à l'uberisation. Besoin de changer un robinet ou de repeindre une chambre ? Hop ! en quelques clics, les plates-formes collaboratives vous proposent des dizaines de bricoleurs, amateurs ou professionnels, prêts à vous répondre. Bref, c'est une révolution que nous vivons, dans nos modes de consommation comme dans l'organisation du travail et dans la répartition des profits. Or il n'est pas sûr que nos candidats à la présidentielle en aient bien conscience. Dans leurs programmes, que nous avons disséqués, pas de vraies réflexions sur la société numérique mais beaucoup de propositions très classiques. Voire, pour certains, complètement archaïques. Comme vouloir taxer les robots. Nous rappelons à Benoît Hamon que les pays les plus robotisés sont ceux qui connaissent les plus faibles taux de chômage.

**François Genthal**, rédacteur en chef

Au sein du magazine figurent 4 cartes abo jetées sur kiosque (2 France, 1 Suisse, 1 Belgique), 1 encart régional Chridami broché p. 130 de 4, 8 et 16 pages. Posés en C4, sur sélection abonnés, 3 encarts (2 Welcome Pack Multititres, 1 Vanity Fair) et 2 lettres extension (ADD et ADI), et, sur kiosque et abonnés, 1 encart régional Devianne. Photos couverture : GRAFNER/GETTY, BERNARDASV/GETTY, NIEFIELD KAY/GETTY, SP



W. BEAUCARDET POUR CAPITAL

# On n'est jamais mieux servi que par la Nouvelle Golf.



## Nouvelle Golf avec ses 16 technologies d'assistance.\*

Pendant que vous lisez cette phrase, la Nouvelle Golf change de musique en un tour de main, affiche les informations que vous avez personnalisées sur votre tableau de bord, appelle votre restaurant préféré pour réserver une table et recharge votre téléphone par induction, tout ça en même temps.



**Demain démarre aujourd'hui.**

**Volkswagen**

Volkswagen recommande Castrol EDGE Professional

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

**Modèle présenté :** Nouvelle Golf Carat TSI 125 BVM6 5 portes avec options peinture métallisée jaune 'Curcuma', jantes alliage 18" 'Jurva', toit ouvrant, pack 'R-Line' extérieur.  
\*En option selon modèle et finition.

Cycle mixte (l/100 km) : 5,3. Rejets de CO<sub>2</sub> (g/km) : 122.

Professionnels, découvrez la version Business de ce véhicule sur [volkswagen.fr/professionnels](http://volkswagen.fr/professionnels)

# LES ACTUS CAPITAL

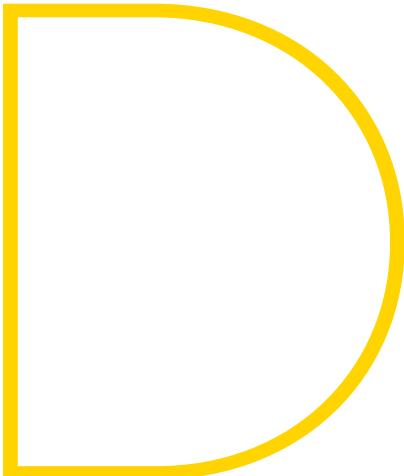
## INTERVIEW LEADER

12 AVIONS

10%  
de rentabilité

La plus rentable des compagnies françaises

**MODÈLE** Air Caraïbes (1,4 million de passagers transportés en 2016) a une organisation radicalement low-cost.



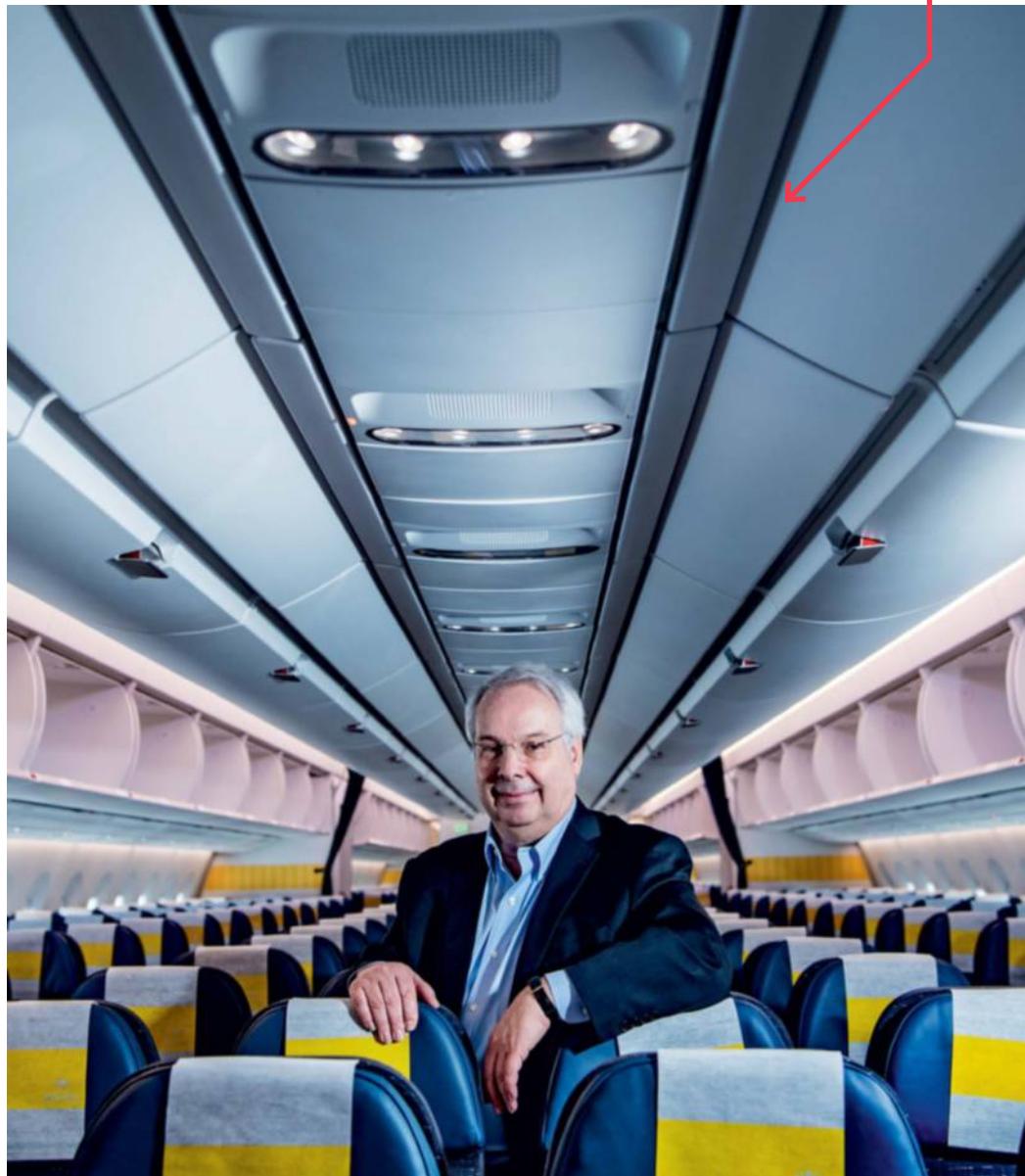
ans le petit monde de l'aérien, Marc Rochet est une figure à part. De ses débuts à Air Inter à la tentative de sauvetage d'AOM-Air Liberté en 2001, il a exploré toutes les facettes de ce business. Avant de piloter Air Caraïbes, la compagnie du groupe de Jean-Paul Dubreuil, il avait lancé avec succès L'Avion, une low-cost classe affaires entre Paris et New York. Son trait de caractère : il dit les choses sans fioritures.

**CAPITAL : Vous êtes la première compagnie à mettre en service un Airbus A350-900. C'est une fierté ?**

Pour une compagnie de notre taille, c'est un investissement significatif. Cela revient à ouvrir une nouvelle usine. Cet avion moderne va nous permettre d'améliorer le confort des passagers : le bruit en cabine baisse fortement, l'air est renouvelé 20% plus souvent, il est moins sec et la pression en cabine moins élevée. Enfin, nous avons recherché ce qui se fait de plus récent en matière de sièges. Les écrans tactiles (Thales) sont plus grands et en HD, il y a des prises USB partout et, grâce à une grosse antenne sur le fuselage, l'appareil sera connecté à Internet.

**Est-ce que l'A350 booste les réservations ?**

Il y a eu un effet «waouh» immédiat. Les clients cherchent en priorité une place sur l'un des deux vols quotidiens que nous assurons vers les Antilles avec cet avion. Et la possibilité de le voir décoller



**“En long-courrier, nos pilotes volent 150 heures de plus par an que ceux d'Air France”**

• **Marc Rochet**, président du directoire d'Air Caraïbes

HP recommande Windows 10 Pro.

# « Un convertible ultra-fin pour les pros »

**JDN**  
JOURNAL DU NET

---

HP EliteBook x360



Pour en savoir plus, rendez-vous sur :  
[hp.com/fr/elitebookx360](http://hp.com/fr/elitebookx360)  
Avec processeur Intel® Core™ i7.  
Intel Inside® pour une productivité exceptionnelle.



keep reinventing\*

\* keep reinventing = réinventez sans cesse

Intel, le Logo Intel, Intel Inside, Intel Core et Core Inside sont des marques de commerce d'Intel Corporation aux États-Unis et dans d'autres pays. Microsoft et Windows sont des marques commerciales ou des marques déposées de Microsoft Corporation aux États-Unis et/ou dans d'autres pays. © Copyright 2017 HP Development Company, L.P. Les informations figurant dans ce document sont susceptibles d'être modifiées sans préavis. Toutes les autres marques appartiennent à leurs propriétaires respectifs.

**“Le low-cost va arriver sur le long-courrier et prendra à terme 40% du marché”**

et atterrir, grâce à des caméras placées sur et sous l'appareil, fait toujours son effet. Au total, le pôle aérien du Groupe Dubreuil a commandé quatre A350-900, deux pour les Antilles chez Air Caraïbes et deux pour La Réunion chez French Blue, notre nouvelle low-cost long-courrier.

**Comment avez-vous trouvé des créneaux horaires au départ d'Orly ?**

Grâce à un partage de codes avec une autre compagnie, c'est assez classique.

**Orly est-il saturé ?**

Pas du tout pour l'infrastructure. Je comprends que l'on veuille protéger la tranquillité des riverains mais, pour vous donner un ordre d'idées, Orly est limité à 250 000 créneaux par an avec trois pistes quand l'aéroport de Gatwick en Angleterre en dispose de 450 000 avec une seule. Si on alignait simplement Orly sur les ratios appliqués à Roissy, on pourrait augmenter sa capacité de plus de 20%. Aucun responsable politique n'a voulu se saisir du sujet.

**L'A350 va-t-il vous faire gagner des parts de marché ?**

C'est l'un de nos objectifs. Nous espérons gagner 2 points de part de marché. Nous sommes aujourd'hui autour de 35%, contre 40% pour Air France et 20% pour Corsair. Mais un avion de dernière génération permet aussi de réduire les coûts. Coût de maintenance : le fuselage en carbone est moins soumis à la corrosion et à la fatigue et exige donc moins de maintenance. Coût de carburant : le motoriste promet une baisse de 20% de la consommation.

**Votre compagnie est la plus rentable de France. C'est confirmé en 2016 ?**

Nous publierons nos chiffres en avril. 2016 a été une très bonne année, comparable à 2015. Nous avions alors dégagé un résultat opérationnel de 41 millions d'euros pour 378 millions d'euros de chiffre d'affaires. Soit plus de 10% de rentabilité. Nous avons été aidés par les prix bas du carburant. Mais, sur douze ans d'activité, nous avons toujours dégagé des résultats positifs, excepté en 2011.

**A regarder Air France, la rentabilité n'est pas si simple à trouver...**

Il apparaît surprenant qu'une compagnie puisse accumuler les déficits sans qu'on



WILLIAM BEAUCARDET POUR CAPITAL

**Marc Rochet, à bord de l'A350-900, le nouvel appareil vedette d'Airbus, mis en service en mars.**

s'en émeuve plus que cela. Le transport aérien est une activité comme une autre, qui doit être rentable pour financer son futur. Quand on le dit clairement, c'est compris par le personnel.

**Les patrons successifs d'Air France ont manqué de transparence ?**

Tant que l'Etat sera au capital d'Air France, la gestion en sera faussée. Vous avez vu qui a remplacé le DRH après l'affaire de la chemise arrachée ? Le directeur de cabinet adjoint du Premier ministre. Comment faire passer un message d'efficacité dans ces conditions ? Les équipes de direction et les syndicats peuvent s'entendre tant que le politique ne s'en mêle pas.

**Quelle est la recette d'Air Caraïbes ?**

D'abord, nous avons au sol des équipes de management réduites et très engagées et un personnel navigant très impliqué. Chez nous, ça bosse. En long-courrier, nos pilotes volent 150 heures de plus que chez Air France, nos hôtesses et stewards, 100 heures de plus. En outre, le fait que 60% du personnel soit antillais entraîne un sentiment très fort d'appartenance à la compagnie.

**Comment baissez-vous les coûts ?**

La maintenance est sous-traitée à une filiale que nous venons de créer – nous en sommes très fiers – avec Sabena Technics et... Air France Industries : elle s'occupera des 25 avions de Transavia, des 12 d'Air Caraïbes et des 3 de French Blue. Ensuite, nous faisons voler au maximum nos avions, presque 6 000 heures par an contre 4 000 chez certains. Pour cela, nous demandons à nos équipes d'être flexibles. Un exemple : le 20 décembre, tous nos avions sont pleins en direction des Antilles et vides vers la métropole. Pour les remplir au retour, nous passons par la Guyane où il y a un mouvement

inverse. Nous affichons un taux de remplissage de 90%.

**Pourquoi avoir lancé une low-cost long-courrier, French Blue ?**

Tout comme le low-cost a gagné la guerre du moyen-courrier, nous sommes persuadés qu'il occupera à terme environ 40% du marché du long-courrier. La clientèle grand public double tous les dix ans et ce qu'elle regarde en priorité, c'est le prix. Avec French Blue, nous allons desservir cet été La Réunion avec un A350.

**En quoi est-ce une low-cost ?**

Nous sommes repartis d'une page blanche en remettant l'organisation et les conventions collectives à plat. Comme nous l'avions déjà fait en créant Air Caraïbes Atlantique.

**C'est du moins-disant social ?**

Non, une meilleure organisation. Je vous donne un exemple : longtemps a été établi, à bord des avions, un chef de cabine coiffant les chefs de cabine de chaque pont. Alors que la plupart des avions, à l'exception de l'A380 et du 747, n'ont qu'un seul pont. Cet empilement hiérarchique est inutile et compliqué à gérer.

**Votre carotte, c'est le contrat d'intéressement ?**

Etant donné que nous demandons beaucoup à nos personnels, il faut une contrepartie : les bonnes années, c'est-à-dire 13 exercices sur 14 depuis 2003, nous partageons les bénéfices avec nos collaborateurs. Le montant du chèque est identique pour tous les salariés, quels que soient leur ancienneté et leur niveau hiérarchique. En 2015, chacun a reçu 7 000 euros. Ces sommes peuvent être investies dans un fonds d'entreprise que nous abondons : pour deux actions achetées, la troisième est offerte. ☺

Propos recueillis par  
**Christophe David et François Miguet**



le nouveau parfum intense

**paco rabanne**

## SUITES

→ RETOUR SUR LES SUJETS TRAITÉS RÉCEMMENT DANS CAPITAL

## AUCHAN: LA FAMILLE MULLIEZ SE MET EN RETRAIT



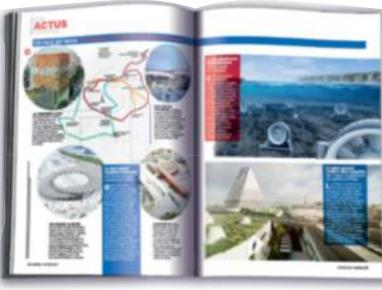
C'est un chambardement chez les Mulliez. Pour la première fois de son histoire, Auchan n'est plus piloté par l'un de leurs membres. Après onze ans à la tête du distributeur, Vianney Mulliez, le neveu du fondateur Gérard Mulliez, passe la main. Le départ de cet HEC de 55 ans s'explique certainement par les mauvaises performances d'Auchan en France. Comme nous l'indiquions déjà fin 2015 (**Capital n° 290**), la marque à l'oiseau a perdu des plumes dans l'intense guerre des prix à laquelle se sont livrées les enseignes hexagonales ces dernières années. En 2016, son chiffre

d'affaires est en repli de 1,1%. Et pour ne rien arranger, le projet de fusion avec Système U, porté par Vianney Mulliez, est tombé à l'eau. Pour l'ensemble du groupe, malgré l'ouverture de 40 nouveaux hypermarchés en Chine, le chiffre d'affaires a baissé de 1,9%, à 51,71 milliards d'euros. Le nouveau patron, Régis Degelcke, 56 ans, a fait toute sa carrière chez le meilleur élève de la galaxie Mulliez, Leroy Merlin, enseigne vedette d'Adeo (Bricoman, Weldom, Bricocenter). Sa mission d'ici 2025: réorganiser la gouvernance, et accélérer la transformation numérique de l'enseigne. Vaste projet. F.M.



### ORANGE CONFIRME SON RETOUR EN FORCE

Les bons résultats annuels de l'opérateur historique français, présentés fin février, sont venus confirmer les signes encourageants que nous rapportions dans notre édition de janvier (**Capital n° 304**). En 2016, notre dinosaure a engrangé près de 3 milliards d'euros de bénéfice net et a vu son chiffre d'affaires progresser de 1,7%, à 40 milliards d'euros. Il a ainsi gagné 393 000 clients dans la fibre. De quoi faire oublier à son patron, Stéphane Richard, une année marquée par sa mise en examen dans le dossier Tapie-Lagarde et l'échec des négociations menées avec Martin Bouygues en vue du rachat de Bouygues Telecom. Un dossier à 10 milliards d'euros qui pourrait refaire surface après l'élection présidentielle. F.M.



### GRAND PARIS, LES MILLIARDS PLEUVENT

Le futur Grand Paris Express est le plus grand chantier d'Europe, comme nous le rappelions récemment (**Capital n° 305**). Il ne sera pas achevé avant 2024 pour sa première partie et 2030 pour la seconde. Mais il fait déjà des heureux ! La Société du Grand Paris a confié à un groupement d'entreprises piloté par Bouygues, dont font partie deux filiales de Vinci, un contrat de 968 millions d'euros pour des travaux de génie civil de la ligne 15 du futur métro. Cette ligne couvrira une partie de la banlieue sud de la capitale entre Issy-les-Moulineaux et Champigny. Elle comportera 16 gares et vise 300 000 voyageurs transportés par jour. L'investissement total est évalué à 5,7 milliards d'euros. F.M.



**HEETCH SE PREND UNE CLAQUE**  
Il revendiquait son activité de covoiturage urbain. Le tribunal correctionnel de Paris a condamné lourdement Heetch, le 2 mars, pour exercice illégal de l'activité de taxi. Bête noire des taxis mais aussi d'Uber (**Capital n° 296**), l'appli espérait passer entre les mailles du filet en raison de ses plages horaires (20 h-6 h du matin) et de ce qu'elle appelle un partage de frais des chauffeurs et non un revenu. L'appli, suspendue, espère une nouvelle loi.



### LE MARIAGE FNAC-DARTY SUR DE BONS RAILS

Il y a un an et demi, le groupe Fnac encore convalescent avait bluffé son monde en lançant une OPA amicale sur Darty (**Capital n° 291**). D'après les premiers résultats du nouvel ensemble publiés en mars, cette union entre le plus gros librairie de France et le roi de l'électroménager est bénéfique. Le chiffre d'affaires a progressé de 2%, à 7,4 milliards d'euros, et le résultat opérationnel de 23%, à 203 millions d'euros. Surtout, les synergies promises par le P-DG de la Fnac, Alexandre Bompard, ont bien été au rendez-vous. Les 130 millions d'euros d'économies prévues pour 2019 seront même réalisés avec un an d'avance, annonce la Fnac. Reste une ombre au tableau : le plan de sauvegarde de l'emploi, qui sera annoncé ce semestre. J.B.

# Nouveau Crafter.

## Traction, Propulsion, 4MOTION: vous avez le choix sans l'embarras.



Gamme Crafter à partir de 235 € / mois\*, sans apport.

### Nouveau Crafter. Une nouvelle dimension.

Le nouveau Crafter est désormais disponible en Traction, Propulsion ou Transmission intégrale 4MOTION avec une puissance allant jusqu'à 177 ch. Avec un design intérieur repensé, un siège ergonomique suspendu\*\* et les derniers systèmes d'aide à la conduite comme la « Protection Latérale »\*\*, le « Lane Assist »\*\* ou le « Park Assist »\*\*, votre quotidien va grandement s'améliorer. Avec son volume de chargement jusqu'à 18,4m<sup>3</sup> et son PTAC jusqu'à 5,5 t, il est le nouvel allié indéfectible de toutes vos missions.

Venez essayer le nouveau Crafter chez votre Distributeur.



**Véhicules  
Utilitaires**

**Modèle présenté :** Crafter 30 L3H3 traction TDI 102 ch avec options peinture métallisée, jantes Lismore, phares LED et projecteurs antibrouillard en Location Longue Durée sur 36 mois et 60 000 km sans apport, 36 loyers de **314 € HT**.

\* Exemple pour un Crafter 30 L3H3 traction TDI 102 ch en Location Longue Durée sur 36 mois et 60 000 km sans apport, 36 loyers de 235 € HT. \*\*Disponible en option. Offre réservée aux professionnels, hors loueurs et flotte, valable jusqu'au 30/06/2017, chez tous les Distributeurs Volkswagen Véhicules Utilitaires participant, sous réserve d'acceptation du dossier par Volkswagen Bank GmbH – SARL de droit allemand – Capital 318 279 200 € – Succursale France : Bt Ellipse 15 av. de la Demi-Lune 95700 Roissy en France – RCS Pontoise 451 618 904. Mandataires d'assurance et d'intermédiaire d'assurance ORIAS. Volkswagen Group France SA – 11 avenue de Boursonne Villers-Cotterêts – RCS SOISSONS B 602 025 538.

Volkswagen Véhicules Utilitaires recommande **Castrol EDGE Professional**.

## LE BLA BLA DU BUREAU

PAR CHRISTOPHE CHAPTEL DE CHANTELoup  
CC & A, cabinet en stratégie et communication

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

ON LE DIRA BIENTÔT  
ON N'ENTEND QUE LUI  
LIMITÉ RINGARD

#### PRENDRE LE LEAD

**OU LES COUPS** «Alors, qui prend le lead sur ce dossier ?» Quand un manager propose aux membres de son équipe que l'un d'entre eux se désigne, c'est que ce manager voit surtout l'intérêt de ne pas le prendre lui-même. C'est donc que le dossier en question est périlleux et que la prise de lead – soit la responsabilité de la chose – s'assimile à un long chemin de croix vers un triste purgatoire. Bref, si l'on vous propose de prendre le lead, c'est qu'il y a un gros souci!

#### BELLE JOURNÉE

**TRÈS CHIC** C'est peut-être Léa Salamé qui a lancé ce petit snobisme: elle conclut toujours ses interviews sur France Inter par un «Belle journée».

Terminer son mail par «belle journée» est aussi une marque d'efficace décontraction professionnelle. Avant, on ponctuait par un sobre «bonne journée». Subtil glissement sémantique qui peut prendre un caractère vachard. Vous l'aurez compris, plus les propos sont brutaux et désagréables, plus le «belle journée» s'impose. Et cela marche dans tous les cas: «Tu as totalement raté l'objectif, et donc pas de prime cette année. Belle journée.»

#### ÇA FAIT SENS

**CREUX** L'intérêt de cette expression réside dans son absolue neutralité: quels que soient les propos de votre interlocuteur, un «ça fait sens» marque votre implication, sans pour autant prendre parti. Mais comme toutes les expressions usées, on sait que ça n'a aucun sens.

#### LE GASPI DU MOIS

5,3 milliards d'euros  
L'UNIVERSITÉ PARIS-SACLAY

Quel fiasco ! L'université Paris-Saclay devait devenir un pôle d'excellence pour la recherche française. Mais l'université Paris-Sud et l'Ecole polytechnique ont du mal à s'entendre. Résultat: malgré les 5,3 milliards d'euros mobilisés (engagés ou prévus), le projet est «au point mort», selon la Cour des comptes.

## BIENTÔT SUR LE MARCHÉ



PHOTO: SP

### La crème solaire qui ne tache pas les vêtements VA-T-ELLE PLAIRE ?

OUI

Dans la guerre anti-UV, un duel fait rage sous le soleil: L'Oréal (Garnier) contre Beiersdorf (Nivea Sun). Ce dernier a mis au point une nouvelle formule qui promet de lutter contre les taches sur les vêtements. Des résidus de crème peuvent en effet salir les habits et se fixer au lavage. Une étude menée pour Nivea montre en tout cas que 50% des femmes interrogées ont remarqué ce problème. Beiersdorf a conçu des agents contre la redéposition des filtres UV, responsables de la couleur jaune, et des complexants qui «piègent les ions métalliques» contenus dans l'eau de lavage, pouvant accentuer le problème. L'intensité des taches en serait réduite de 39%, pour une protection solaire identique. Ce nouveau concept a été présenté par notre partenaire BrainJuicer à un échantillon de 116 consommateurs. Ils sont 69% à avoir jugé positivement cette innovation, qui obtient un score de trois étoiles, annonciateur d'un succès en rayons. 31% par contre n'en voient pas l'intérêt, comme ce sondé: «C'est un gadget, lorsque je me rhabille, la crème a disparu depuis longtemps.»

NON

★★★★★  
3 SUCCÈS

#### 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 26 ans**, étudiants ou à peine diplômés, et déjà ils veulent innover dans l'environnement, l'économie solidaire mais aussi les sports de glisse, les cours pour étudiants ou encore le pressing...

### CHLOÉ BOURDIN ET JULIE WINUM ENSEIRB MATMECA



#### Son pitch

Comme nombre de parents, ceux de Julie râlent quand leur fille passe des heures sous la douche. D'où l'idée de cette élève ingénierie : un module électronique d'alerte, développé avec une amie d'école. Fixé entre le flexible et le mitigeur, il bippe et s'allume avec des couleurs différentes selon plusieurs seuils de consommation prédefinis. Un premier prototype d'Ecol'eau Box a déjà été mis au point.

### NOË MARGUILLARD PARIS 1 PANTHÉON-SORBONNE



#### Son pitch

Sensibilisé au drame des réfugiés lors d'un an d'études en Turquie, Noé veut concilier entrepreneuriat et solidarité. Son projet, baptisé Humains ? Des tee-shirts décorés de mains colorées, dont une partie des ventes sera reversée à des associations humanitaires. Chaque vêtement sera accompagné de l'histoire réelle de sans-papiers que l'on retrouvera sur un site, où il sera possible de faire des dons.

### ANTONIN RAFFARIN ENSTA BREST



#### Son pitch

Adepté depuis dix ans du kitesurf (planche à voile tractée par une voile volante), Antonin juge que les fabricants du secteur innovent peu. Avec sa planche Inobo, ce jeune ingénieur espère faire sensation : en polycarbonate, la matière des pare-brise d'avion (et non plus en bois et composites), elle est transparente et personnalisable. Un premier modèle a déjà été essayé sur l'eau avec succès.

### JULES SIGAL ISEM ET FLORENT SEBAG EPITECH



#### Leur pitch

Si trois lycéens sur cinq prennent des cours particuliers, seul un étudiant sur dix le fait aussi, par manque de temps et d'argent. Partant de ce constat, ces deux amis de Montpellier travaillent sur un site où les jeunes pourront aussi bien donner que suivre des cours entre eux, le prix modique étant laissé à l'initiative des élèves. Une version bêta de Stud & Co est en cours de validation.

### ADRIEN HUGON EM LYON



#### Son pitch

C'est durant un stage dans un fonds de private equity, - il n'avait jamais le temps de s'occuper de son linge - qu'Adrien a imaginé Cowash : des particuliers dûment sélectionnés viennent chercher les habits des clients à domicile pour aller les laver et les repasser avant de les ramener. Cet original pressing collaboratif vient juste de démarrer, pour l'instant uniquement à Paris.



MON BOSS AUSSI

TWEETE

#Free abolishes  
#roaming charges: unlimited calls/texts &  
5GB/m inc. all year in 35  
+ countries in the €15.99 plan!  
Only at #FreeMobile:)

XAVIER NIEL. Malin, le patron de Free anticipe de 3 mois une législation supprimant les frais d'itinérance entre opérateurs en Europe.

hello @tinder je  
peux être beta-  
testeur moi?:-)  
Select, la version  
secrète de  
Tinder pour  
les VIP

OLIVIER MATHIOT, cofondateur de PriceMinister, à propos d'une info de TechCrunch sur un service de la célèbre application de rencontres, qui serait réservé aux gens riches et sexy.

Déjeuner with @  
VizEat co-founders Camilla &  
Jean-Michel.  
Thanks to our  
hosts — and new  
friends — Odile  
& Pierre for a  
wonderful meal!

TIM COOK, le patron d'Apple, de passage à Paris, a utilisé l'appli française VizEat, bien classée sur l'App Store, qui permet d'aller déjeuner chez l'habitant (ici, Odile et Pierre). Son tweet a constitué un joli coup de pouce pour cette start-up.

## ENTRETIEN D'ÉVALUATION

# Mérite-t-il son salaire ?

**9,66 MILLIONS D'EUROS\***



**Olivier Brandicourt**  
DG DE SANOFI

**NON !**

C'est peu dire que l'arrivée en avril 2015 d'Olivier Brandicourt à la tête du géant français de la pharmacie avait fait jaser. Entre autres cadeaux de bienvenue, l'ancien patron de la branche santé de Bayer avait touché un chèque exceptionnel de 2 millions d'euros, avec une prime de 2 millions d'euros supplémentaires versables en 2016. Du coup, si l'on ôte cette prime, sa rémunération stricto sensu s'est élevée l'an dernier à 7,66 millions d'euros. Mais même à ce niveau, celle-ci a été jugée trop élevée par les experts du cabinet PrimeView, car elle demeure supérieure de 54% à celle de ses collègues du CAC 40. Or les performances de Sanofi l'an dernier, notamment le bénéfice par action, sont seulement dans la moyenne. Soulignons que nos partenaires ont évalué le nouveau DG sur la seule année 2016, premier exercice complet où le dirigeant a pu avoir un véritable impact sur l'activité.

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 : cours boursier, bénéfice par action, rentabilité et marge brute.

\* Rémunération totale attribuée au titre de l'année 2016.



DS AUTOMOBILES

SPIRIT OF  
AVANT-GARDE

## DS 4 CROSSBACK MOONDUST

*Edition Limitée à 150 exemplaires*



**TOUT ÉQUIPÉE À 420 €/MOIS<sup>(1)</sup>  
SANS APPORT / SANS CONDITION**

**GARANTIE ET ENTRETIEN 3 ANS INCLUS  
ASSISTANCE ÉTENDUE 24H/24, 7J/7  
CLUB DS PRIVILÈGE - CONCIERGERIE**

**DS 4 CROSSBACK À PARTIR DE 300 €/MOIS<sup>(2)</sup>**

Teinte mate Gris Platinium - Jantes alliage 18" Noir brillant  
Planche de bord en cuir Nappa - Sièges cuir  
Caméra de recul - Accès et démarrage mains-libres  
Mirror Screen\* avec MirrorLink® et Apple CarPlay™  
Navigation avec tablette tactile 7" - Projecteurs DS LED Vision

**DS préfère TOTAL**

**DSautomobiles.fr**

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

(1) Exemple pour la Location Longue Durée sur 36 mois et 30 000 km de DS 4 CROSSBACK PureTech 130 S&S BVM6 Moondust, hors options ; soit 36 loyers de 420 €.

(2) Exemple pour la LLD sur 36 mois et 30 000 km de DS 4 CROSSBACK PureTech 130 S&S BVM6 Be Chic neuf, hors options ; soit 36 loyers de 300 €.

(1)(2) Contrat de garantie et entretien 3 ans inclus – assistance étendue 24h/24, 7j/7 au prix de 23 €/mois pour 36 mois et 30 000 km (au 1<sup>er</sup> des deux termes échu), conditions générales du contrat disponibles en point de vente. Montants TTC et hors prestations facultatives. Offre non cumulable, valable jusqu'au 30/04/17, réservée aux particuliers, dans le réseau Citroën/DS participant, et sous réserve d'acceptation du dossier par CREDIPAR, locataire gérant de CLV, SA au capital de 138 517 008 €, RCS Nanterre n° 317 425 981, 9 rue Henri Barbusse CS 20061 – 92623 Gennevilliers Cedex. ORIAS n° 07004921 ([www.orias.fr](http://www.orias.fr)). Le contrat de garantie et entretien peut être souscrit indépendamment de toute LLD selon conditions disponibles en point de vente.

\*Nécessite un téléphone compatible.

CONSOMMATIONS MIXTES ET ÉMISSIONS DE CO<sub>2</sub> DE DS 4 CROSSBACK : DE 3,8 À 5,6 L/100 KM ET DE 100 À 130 G/KM. Automobiles Citroën RCS Paris 642 050 199

# JOURS FÉRIÉS

## LA FRANCE TOURNE AU RALENTI AU MOIS DE MAI

**L**es comptes sont plaisants à faire. En plus de leurs 25 journées de congés payés réglementaires et des éventuelles RTT – un record dans le monde ! –, les Français disposent de 11 jours fériés par an. Cette année, ils vont donner lieu à 6 week-ends prolongés ou ponts, dont 3 en mai (moins d'un tiers des salariés travaillent le jour de la Pentecôte). Les professionnels du tourisme ne vont pas s'en plaindre. «C'est une grande chance pour nous !», exulte Rodolphe Delord, le directeur du zoo de Beauval. Mais ce temps libre à gogo n'a pas que des effets positifs. Dans des milliers d'entreprises, les ponts du mois de mai désorganisent profondément les emplois du temps et génèrent des pertes de production parfois non négligeables. On comprend que le Medef fasse le forcing pour supprimer deux jours de congés. **C**aroline Quevrain

Caroline Quevrain

### NOTRE PAYS EST CHAMPION DU MONDE DES VACANCES

Etats-Unis	10 jours	20 jours
Royaume-Uni	8 jours	28 jours
Pays-Bas	8 jours	28 jours
Allemagne	9 jours	29 jours
Italie	10 jours	30 jours
<b>France</b>	11 jours	<b>36 jours</b>

■ Jours fériés  
■ Nombre de jours chômés (congés + jours fériés) dans l'année.  
Sans compter les RTT pour la France.

**16 FOIS PLUS DE RÉSERVATIONS**

**WEEK-END NORMAL**  
**500**

**WEEK-END AVEC PONT**  
**8 000**

Nombre de séjours en camping enregistrés sur la plate-forme Thelis au mois de mai.

**LES AVIONS SONT PLEINS À CRAQUER**

**87,3%** **95%**

**2016** **MAI 2016**

Taux de remplissage des avions de Transavia (la compagnie low-cost d'Air France-KLM) en 2016.



**NAPOLÉON CRÉE QUATRE JOURS FÉRIÉS EN 1802**

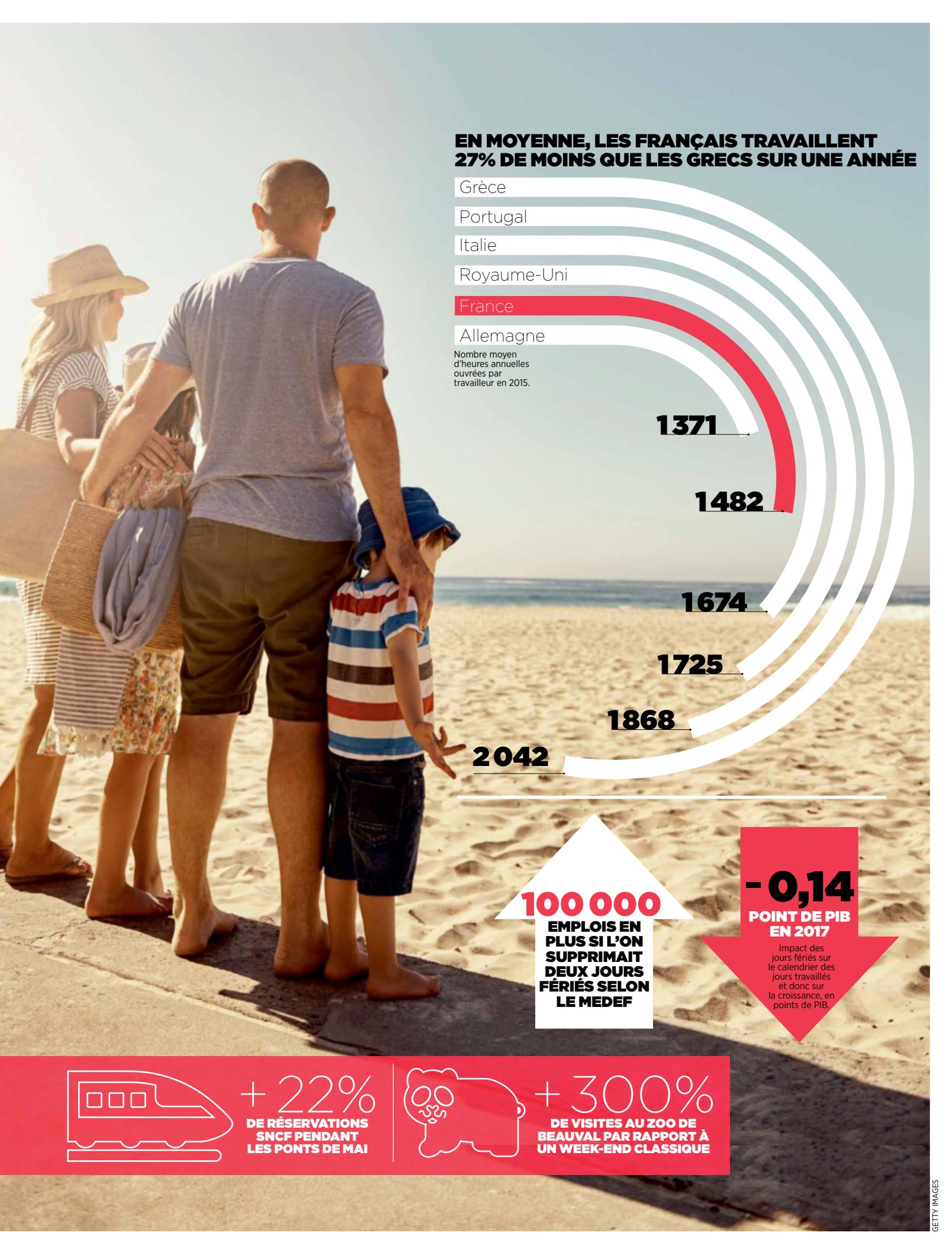


**15% DES VENTES DE JARDINAGE SE FONT EN MAI**



**3 milliards DE RECETTES EN PLUS PAR AN GRÂCE AUX JOURS FÉRIÉS\***

\* Dans le tourisme et la restauration.



## EN MOYENNE, LES FRANÇAIS TRAVAILLENT 27% DE MOINS QUE LES GRECS SUR UNE ANNÉE

Grèce

Portugal

Italie

Royaume-Uni

France

Allemagne

Nombre moyen  
d'heures annuelles  
ouvrées par  
travailleur en 2015.

1371

1482

1674

1725

1868

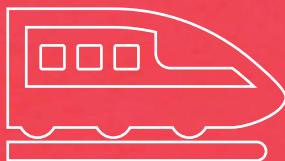
2042

100 000

EMPLOIS EN  
PLUS SI L'ON  
SUPPRIMAIT  
DEUX JOURS  
FÉRIÉS SELON  
LE MEDEF

- 0,14  
POINT DE PIB  
EN 2017

Impact des  
jours fériés sur  
le calendrier des  
jours travaillés  
et donc sur  
la croissance, en  
points de PIB.



+ 22%  
DE RÉSERVATIONS  
SNCF PENDANT  
LES PONT'S DE MAI



+ 300%  
DE VISITES AU ZOO DE  
BEAUVILLE PAR RAPPORT À  
UN WEEK-END CLASSIQUE

# NOUVEAU ŠKODA **KODIAQ**

## AVEC AVENTURES FAMILIALES DE SÉRIE



### SUV JUSQU'À 7 PLACES

À ceux qui pensent qu'une voiture ne peut pas être en même temps design, techno et fonctionnelle, nous répondons avec un SUV jusqu'à 7 places à l'habitacle immense et aux lignes élégantes. Son style unique et ses technologies innovantes ne laissent rien au hasard et vont vous surprendre. **ŠKODA KODIAQ, reconnectez-vous avec ce qui compte vraiment.**

Découvrez-le chez votre distributeur ŠKODA ou sur [skoda.fr](http://skoda.fr)



# ŠKODA



SÉCURITÉ Aide à la conduite en embouteillage\*



CONFORT Modularité jusqu'à 7 places\*



TECHNOLOGIE ŠKODA Connect\*

## COMMENT LA FRANCE BUZZE À L'ÉTRANGER

LA PRESSE MONDIALE ET TWITTER JUGENT...

### ... NOS PERSONNALITÉS



#### MAURICE LÉVY D'ARTICLES POSITIFS

Alors qu'il s'apprête à passer la main, nos voisins ont salué l'incroyable parcours du P-DG de Publicis depuis 1987: revenu multiplié par 50, capitalisation boursière par 100, tandis que les effectifs sont passés de 3000 à près de 80 000. Son successeur, Arthur Sadoun, est désormais sous le feu des projecteurs.



#### CARLOS GHOSN D'ARTICLES POSITIFS

Surnommé le «tueur de coûts» au Japon, il a fait de Nissan, au bord de la faillite, une société très rentable pesant près de 100 milliards d'euros. L'annonce de son retrait de la direction exécutive lui a valu des éloges. C'était avant que Renault ne soit soupçonné d'avoir trafiqué ses moteurs Diesel.

### ... NOTRE ACTUALITÉ



PHOTOS: KYODO / MAXPPP - P. SITTLER / REA - B. GUAY / AFP

EURODISNEY DIT BYE-BYE

32

**ARTICLES** seulement sur la sortie de la Bourse d'Eurodisney. Sa maison mère, The Walt Disney Company, rachète la totalité des parts sur la place de Paris. Une décision assez peu commentée à l'étranger.

277 929

**TWEETS** sur la victoire du PSG face au Barça, par 4 à 0! Cette victoire éclatante du club parisien, valant billet pour les quarts de finale de la Ligue des champions, a fait rêver. Las, c'était avant la fessée 6-1 du match retour du 8 mars.

14 008

**TWEETS ET RETWEETS** sur le Penelopagate. Fort heureusement pour lui, à part nos voisins british, les médias étrangers ne se sont pas trop étendus sur le feuilleton judiciaire qui perturbe la campagne de François Fillon.

510

**ARTICLES** sur l'hypothèse d'un Frexit si Marine Le Pen l'emporte. Démantèlement de la zone euro, retour du franc qui ferait dévisser la monnaie et grimper les créances... Les journaux s'affolent, à l'instar du «Financial Times» évoquant une élection qui serait fatale pour l'Europe.

106

**ARTICLES** sur le revenu universel de Benoît Hamon. Versé à chaque citoyen tout au long de sa vie, de manière inconditionnelle, il ne convainc pas en France. Et pas davantage à l'étranger.

### ... NOS ENTREPRISES



#### D'ARTICLES POSITIFS

**THALES** Métro de Londres, de Dubaï, radars des forces suisses, véhicules tactiques australiens... Son chiffre d'affaires a grimpé de 6,8%, à 14,8 milliards d'euros en 2016.



#### D'ARTICLES POSITIFS

**BNP PARIBAS** La banque affiche une santé insolente: 7,7 milliards d'euros de profit (+ 15%) en 2016. Le Brexit ou l'élection de Trump n'ont pas fait sentir pour l'instant leur effet.



#### D'ARTICLES NÉGATIFS

**VEOLIA** Il a chuté en Bourse car le résultat net baisse: 382 millions d'euros en 2016, contre 450 millions en 2015. Un plan d'économies de 250 millions est prévu en 2017.



#### D'ARTICLES NÉGATIFS

**VIVENDI** Canal+ a pesé lourd dans les comptes, avec un recul de 35% des bénéfices à 1,25 milliard d'euros pour 2016. Malgré les efforts de relance et les coupes drastiques.

**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> février et le 2 mars 2017.

22 CAPITAL★AVRIL 2017



# JE ME BATS POUR QUE L'INNOVATION FASSE TOMBER DES BARRIÈRES

Audrey, 31 ans, a créé une appli qui facilite la vie des personnes handicapées.

Audrey pense que l'innovation doit bénéficier au plus grand nombre.  
Nous aussi.

Avec **Open CNP, CNP Assurances** collabore avec les start-up  
les plus créatives et met l'innovation au service de la protection pour tous.

Retrouvez Audrey dans le film d'Olivier Delacroix sur notre chaîne  
YouTube ou sur [#ATousNosAvenir](http://cnp.fr)

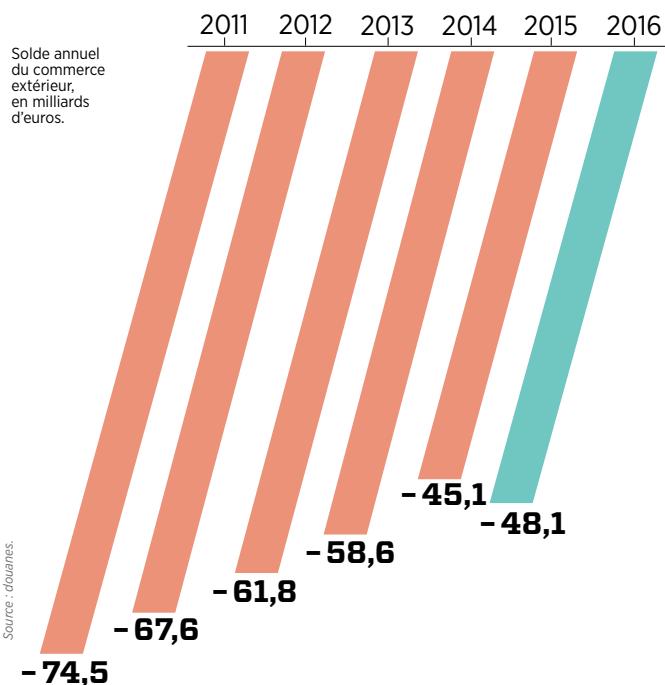


assurer tous les avenir

## LES FAITS MARQUANTS

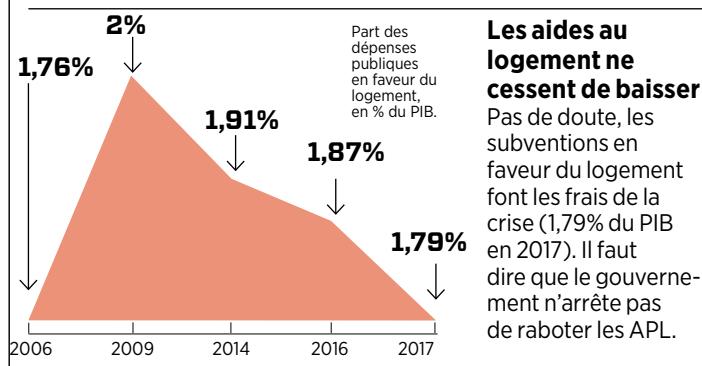
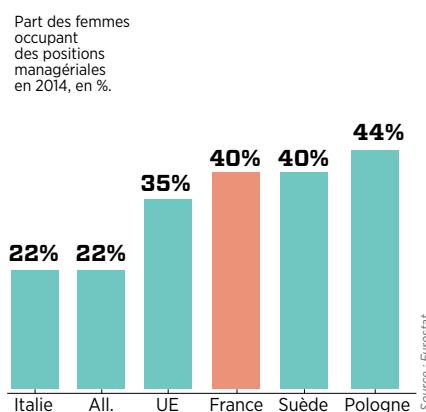
### Le déficit commercial français augmente de nouveau

Quelle mauvaise nouvelle ! Après cinq ans d'amélioration, notre solde commercial s'est dégradé en 2016, selon les douanes. Il faut dire que le nombre d'entreprises exportatrices a baissé de 0,6% l'année dernière (après +2,7% en 2015).



### Plus de femmes managers en France qu'outre-Rhin

D'après Eurostat, notre pays compte plus de dirigeantes que la moyenne européenne (40% du total). Leurs salaires restent toutefois inférieurs de 22% à ceux des hommes.



**Les aides au logement ne cessent de baisser**  
Pas de doute, les subventions en faveur du logement font les frais de la crise (1,79% du PIB en 2017). Il faut dire que le gouvernement n'arrête pas de raboter les APL.



## LE DIAGNOSTIC

### PHILIPPE CHALMIN

Professeur à Paris-Dauphine, président-fondateur du rapport Cyclope sur les matières premières

### Sauf accident, il ne devrait pas y avoir de nouveau choc pétrolier à moyen terme"

D'après cet expert, les cours de l'or noir devraient se stabiliser cette année autour de 50 dollars le baril de Brent.

**CAPITAL:** Après être remontés autour de 55 dollars le baril début 2016, les prix du pétrole ont décroché de presque 10% début mars. Comment expliquer ce brusque retournement du marché ?

**PHILIPPE CHALMIN:** Contrairement à ce que l'on pourrait penser, le problème ne vient pas des pays de l'Opep. Ces derniers, qui ont enfin réussi fin novembre à se mettre d'accord pour réduire leur production de 1,2 million de barils par jour, ont en effet globalement respecté leur engagement. Mais les onze autres pays pétroliers – dont la Russie, deuxième producteur mondial après l'Arabie saoudite – ont très partiellement tenu leur promesse de baisser leur offre. Résultat : les excédents du marché, compris entre 1,5 et 2 millions de barils par jour, n'ont pas encore pu être épousés.

**La remontée des cours a poussé les Américains à augmenter leur production. Cela a-t-il un effet sur les cours ?**

Oui, bien sûr ! Aux Etats-Unis, de nombreux producteurs qui n'étaient plus rentables ont rouvert des puits, si bien que la production d'outre-Atlantique est à nouveau orientée à la hausse. C'est le cas des pétroles de schiste, où les investissements ont repris de plus belle depuis quelques mois. Du coup, l'effort consenti par les pays membres de l'Opep n'a pas été suffisant pour soutenir les cours du brut.

On parle également d'un effet Trump... Qu'en est-il exactement ?

On a du mal à le mesurer, mais l'autorisation qu'il a par exemple donnée en arrivant à la Maison-Blanche pour la construction de deux oléoducs va permettre de réduire les coûts de transport. Le seuil de rentabilité des pétroles de schiste, qui se situe aujourd'hui entre 50 et 60 dollars le baril, devrait ainsi descendre au-dessous des 40 dollars. À terme, cela va forcément doper l'offre américaine. Je pense que, à situation géopolitique inchangée, le pétrole devrait rester entre 50 et 55 dollars le baril cette année.

**Et à long terme ? L'Agence internationale de l'énergie (AIE) estime qu'un nouveau choc pétrolier pourrait se produire après 2020 si de nouveaux investissements ne sont pas lancés. Vous y croyez ?**

C'est vrai que la baisse des prix à 35 dollars il y a un an a conduit à l'arrêt de l'exploration en 2016, mais le scénario de l'AIE me semble très catastrophique. Je pense qu'on sous-estime la dynamique de la production américaine et le développement des énergies renouvelables, qui va de facto limiter la progression de la demande actuelle. À moyen terme, un nouveau choc pétrolier me semble donc peu probable, sauf accident géopolitique majeur.

Propos recueillis par Sandrine Trouvelot



# Soyez entreprenant. **FORD S-MAX**



**Business Nav 2.0 TDCi 150 ch**

**Rejet de CO<sub>2</sub>**

129 g/km

**CONSOMMATION  
MIXTE**

5,0 l/100 km

**TVS\*\***

709,50 €/an

**329 €/mois\***

LLD 24 mois / 30 000 km.  
Entretien, assistance 24/24 et gestion  
des pertes totales.

**FORD ENTREPRISE.** Notre métier, simplifier le vôtre.

\*Exemple de location longue durée incluant les prestations « entretien/assistance » et gestion des pertes totales d'un S-MAX Business Nav 2.0 TDCi 150 ch Stop&Start BVM6 type 05-16 avec Peinture Métallisée neuf (tarif au 14/12/16), sur 24 mois et 30 000 km, soit 24 **loyers de 329 €/mois**. Montants exprimés TTC hors prestations facultatives. Offre non cumulable, réservée aux professionnels, valable du 01/04/17 au 30/04/17 dans le réseau Ford participant, en LLD selon conditions générales et si acceptation du dossier par Ford Lease, nom commercial de Bremany Lease, SIREN 393 319 959 RCS Versailles. \*\*Taxe sur les Véhicules de Société, selon la loi de finance 2013. **Modèle présenté à 402 €/mois** du Ford S-MAX Titanium 2.0 TDCi 150 ch S&S type 05-16 avec options. **Consommation mixte (l/100 km) : 5,0. Rejets de CO<sub>2</sub> (g/km) : 129** (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.

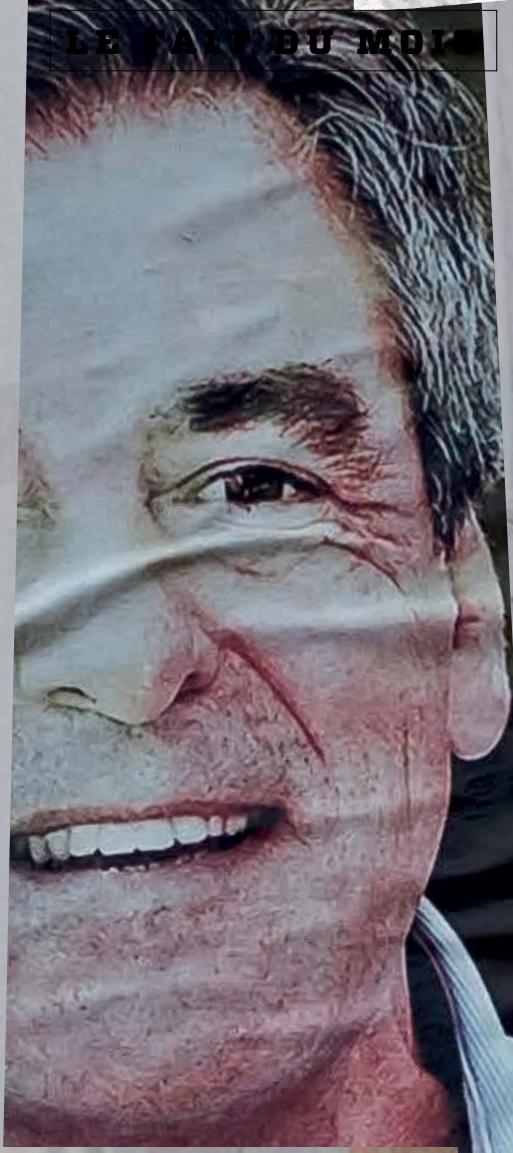
**ford.fr**



**Go Further**

# LES ACTUS CAPITAL

LE FAIT DU MOIS



**lutte**  
**ouvrière**  
[www.lutte-ouvriere.org](http://www.lutte-ouvriere.org)



ÉLECTION PRÉSIDENTIELLE

# LES FAILLES DES PROGRAMMES

Attention danger ! Entre la sortie de l'euro, le refus de rembourser la dette et les folles dépenses non financées, beaucoup de propositions des candidats feraient rapidement dévoyer notre économie. Voici de quoi y voir clair avant d'aller voter.

PAR PHILIPPE ROBERT

**FRANÇOIS FILLON**  
**4 MILLIARDS**  
PAR AN, LE COÛT NON FINANCÉ  
DU REMBOURSEMENT  
DE SES NOUVELLES  
DÉPENSES DE SANTÉ

**MARINE LE PEN**  
**180 MILLIARDS**  
LE COÛT À LONG TERME  
POUR NOTRE PAYS DE LA  
SORTIE DE LA ZONE EURO

**JEAN-LUC MÉLENCHON**  
**273 MILLIARDS**  
LE COÛT NON FINANCÉ  
DE SON PLAN  
DE RELANCE

**EMMANUEL MACRON**  
**2 MILLIARDS**  
PAR AN, LE COÛT  
DE L'EXTENSION DE  
L'ASSURANCE CHÔMAGE  
AUX NON-SALARIÉS ET  
AUX DÉMISSIONNAIRES

**BENOÎT HAMON**  
**46 MILLIARDS**  
LE COÛT NON FINANCÉ  
POUR LA FRANCE  
D'UNE ANNULATION  
DE LA DETTE  
GRECQUE

## LE FAIT DU MOIS



→ **ÉLECTION PRESIDENTIELLE  
LES FAILLES DES PROGRAMMES**

# D

rôle de campagne... Marine Le Pen ne cesse de railler les «comptables», Benoît Hamon soutient qu'un projet présidentiel se doit surtout d'être «désirable» et Jean-Luc Mélenchon ne comprend pas qu'on l'interroge sur le financement de ses mesures. Pas étonnant que leurs propositions semblent tombées d'une autre planète! Sortie de l'euro, planche à billets, retraite à 60 ans, semaine de 32 heures, embauche massive de fonctionnaires, instauration de droits de douane, refus de rembourser la dette... Jamais une élection n'avait aggloméré autant de projets délirants. «C'est de l'amateurisme!», fulmine l'économiste Charles Wyplosz, professeur à l'Iheid.

Pourtant, les électeurs s'y laissent prendre. Si l'on additionne les intentions de vote prêtées par les sondeurs à Marine Le Pen, Jean-Luc Mélenchon, Benoît Hamon, Nicolas Dupont-Aignan, Nathalie Arthaud ou encore François Asselineau, plus de la moitié d'entre eux en pincent pour les champions du «yaka-faucon». Face à ce parti des bavardes, François Fillon et Emmanuel Macron, dont les programmes - certes mâtinés d'imprécisions et de petites entourloupes, nous le verrons dans ces pages - sont les seuls empreints de réalisme, ont le plus grand mal à rassembler.

Mais comment diable, dans une nation qui a inventé le cartésianisme et les jardins au carré, une aussi grande partie de l'opinion peut-elle tomber dans le panneau de cette pensée magique? Sans doute l'explication tient-elle, pour partie, à la montée générale du populisme. Comme les Américains, les Britanniques, les Polonais, les Turcs ou les Autrichiens, nos concitoyens

se montrent de plus en plus réceptifs aux thèses simplistes que leur servent les démagogues à 500 signatures. Puisque les solutions sérieuses ne marchent pas, pourquoi ne pas essayer les autres, leur serinent-ils toute la journée. Cela finit par prendre.

Notre dérive électorale tient aussi beaucoup à des facteurs purement nationaux. D'abord, ce vieux fond rebelle, qui, de la Commune à l'anarcho-syndicalisme en passant par les éclats soixante-huitards et les errements staliniens du PCF, modèle notre histoire depuis plus d'un siècle. Puissamment implantée dans les esprits, cette philosophie de grognard se double d'une rancœur envers les élites - au premier rang desquelles, les énarques -, supposées impotentes et coupées du peuple. En particulier, lorsqu'elles réclament du sang et des larmes pour sortir des crises. A l'inverse, les promesses des lendemains qui chantent ont toujours beaucoup de succès... jusqu'à ce qu'elles se fracassent contre le mur de la réalité. Au moment du «tournant de la rigueur», en 1983, le grand rêve miterrandien était à un cheveu de nous conduire à la faillite...

Reste une dernière explication à l'étrange succès des Le Pen et Mélenchon : l'incroyable inculture économique des Français. Selon une récente étude menée par l'assureur Allianz, ce sont eux qui décrochent le bonnet d'âne en Europe, même sur des notions apparemment simples comme l'inflation ou les taux d'intérêt. Perdue dans ce brouillard, une large partie de nos compatriotes, y compris au sein du corps enseignant, continue de considérer les entreprises comme des structures maléfiques, les patrons comme des ennemis et la relance par la consommation comme l'unique solution pour doper la croissance et l'emploi. Pire, à l'heure de la mondialisation et de Google, elle vit toujours avec cette vieille idée que «le politique prime sur l'économique». Qu'en somme, il suffirait d'avoir la volonté de changer les choses pour mettre la réalité à sa main, un peu comme dans «Merlin l'Enchanteur». Inquiétant. ☺



## MARINE LE PEN Avec elle, la France serait condamnée à la ruine

**S**ortie de l'euro, fermeture des frontières, augmentation rapide des dépenses publiques... Le programme de la candidate du Front national conduirait presque à coup sûr le pays à la faillite.

### La «priorité nationale» sera difficilement applicable

Marine Le Pen souhaite réservier certaines prestations sociales aux Français et instaurer une période de carence pour l'accès des étrangers au système de santé. «Elle part du principe que les immigrés coûtent cher, mais c'est faux, souligne Mathilde Guer goat-Larivière, économiste au Cnam. De nombreuses études montrent qu'ils sont contributeurs nets au système de protection sociale.» La candidate du FN risque cependant de tomber sur un os, car une telle mesure irait à l'encontre de



notre Constitution. «Pour qu'elle soit applicable, Marine Le Pen devrait faire voter une réforme constitutionnelle par les deux Assemblées en des termes identiques», précise Philippe Blacher, professeur à Lyon 3. Difficile, pour ne pas dire impossible!

#### Sa sortie de l'euro provoquerait une catastrophe

A peine élue, la candidate frontiste promet d'aller négocier à Bruxelles une sortie de la zone euro, et jure que cela se passerait sans soubresauts. A l'en croire, le retour au franc devrait même doper notre croissance, car avec une monnaie plus faible nos exportations seraient boostées et la France se réindustrialiserait. C'est oublier qu'en parallèle la rupture avec la monnaie unique aurait des conséquences dramatiques. Non seulement la dévaluation du franc qui s'ensuivrait plomberait le pouvoir d'achat des Français, mais elle ferait instantanément flamber la dette publique jusqu'à la rendre insoutenable. Si, comme elle le promet, la patronne du FN s'avisaît

#### Son «patriotisme économique» ruinerait notre pouvoir d'achat

La candidate veut mettre en place une «contribution sociale sur les importations» de 3% afin de favoriser les produits nationaux et de financer une prime de pouvoir d'achat. Elle oublie de préciser que cela nous coûterait cher! D'abord, parce que ces droits de douane feraient flamber les prix des importations, ce qui nuirait d'abord aux ménages modestes. «Ils consomment plus de produits venus de l'étranger que les familles aisées», note Antoine Berthou, professeur à Paris-Dauphine. Ensuite, parce que les entreprises françaises, qui importent des composants, seraient contraintes de répercuter leur hausse sur les étiquettes.

## LA SORTIE DE L'EURO DÉTRUIRAIT DES EMPLOIS...



## ... ET FERAIT EXPLOSER LA CHARGE DE LA DETTE

Estimation de l'évolution minimale de la charge de la dette après la sortie de l'euro.

44,5 milliards d'euros

74,5 milliards d'euros

APRÈS LA SORTIE DE L'EURO

SOURCES : IFI 2016, BANQUE DE FRANCE  
LEA CRESPI/PASCO AND CO

de convertir cette dernière en francs (pour autant que cela soit juridiquement possible), les créanciers de notre pays ne manqueraient pas de réagir: ils saisiraient un tribunal arbitral pour se faire dédommager, et les agences de notation nous déclareraient en défaut de paiement, autrement dit en faillite. Du coup, les marchés financiers n'hésiteraient pas à demander des primes de risque très importantes, ce qui ferait grimper nos taux d'intérêt, pénalisant l'Etat mais également les entreprises. L'investissement s'effondrerait, les embauches plongeraient, les files de chômeurs s'allongeraient, et les épargnantes seraient aux cent coups. «Les détenteurs d'assurances vie pourraient avoir leur argent bloqué pendant un long moment et n'en récupérer qu'une partie, car le secteur n'est pas à l'abri de faillites», prévient Cyrille Chartier-Kastler, président du cabinet Facts & Figures. Pire, les banques les plus fragiles pourraient

s'effondrer, plongeant toute la planète dans une crise financière. Pour booster la croissance, on a vu mieux...

#### Taxer l'embauche des étrangers ne diminuerait pas le chômage

Favoriser les travailleurs français et combler le trou de l'assurance chômage: tel est l'objectif de la «taxe additionnelle sur l'embauche des salariés étrangers» que souhaite instaurer Marine Le Pen. Mais elle se base pour cela sur un constat contestable: les immigrés voleraient le travail des Français! En réalité, la majorité des études concluent à un effet neutre ou positif sur l'emploi général, car les étrangers acceptent d'accomplir des tâches pénibles et mal payées dans des secteurs qui ont du mal à recruter.

#### Ses mesures d'économies sont floues

Retraite à 60 ans, 40 milliards d'euros de baisse d'impôts pour les ménages, 5,5 milliards pour les entreprises, etc.: le programme de Marine Le Pen est très généreux!

Au total, la facture pourrait atteindre 145 milliards, selon la Fondation Concorde (think tank de droite). Malgré cela, elle promet de faire repasser le déficit sous les 3%.

Par quel miracle? On se le demande, car, du côté des recettes, le compte n'y est pas. Certes, deux nouvelles taxes (sur les importations et les embauches d'étrangers) feraient leur apparition,

**RUINEUX!**  
► 145 milliards d'euros

mais elles ne rapporteraient qu'une vingtaine de milliards. Le reste est à chercher dans un programme d'économies vague (si l'on excepte quelques propositions concrètes comme la suppression de l'aide médicale d'Etat pour les clandestins), notamment sur la «délinquance», et les effets supposés de la lutte contre la fraude sociale et fiscale, impossibles à chiffrer à l'avance. En plus de cela, la patronne du Front national, très optimiste, table sur une croissance de 2% dès 2018. Vu ses autres annonces, on a du mal à y croire.



LE FAIT DU MOIS



## JEAN-LUC MÉLENCHON Il n'y a pas grand-chose à sauver de son programme

**P**lan d'investissement massif, explosions des dépenses, planche à billets, augmentation des impôts pour les riches: le Jean-Luc Mélenchon version 2017 n'a pas beaucoup changé. Sauf en ce qui concerne la transition énergétique, désormais un pilier de son programme. «Heureusement, parce que sinon il n'y aurait rien à sauver dedans», juge Patrick Artus, de Natixis.

### Son ultimatum européen serait catastrophique

Jean-Luc Mélenchon veut modeler l'Union européenne à sa sauce. Son plan? Piétiner ouvertement le Pacte de stabilité

et le droit européen, puis se rendre à Bruxelles pour négocier une «refondation» assortie, notamment, de la fin de l'indépendance de la BCE. En cas de refus, il promet de réquisitionner la Banque de France pour imprimer des euros. «Vous verrez, ils vont courir dans le couloir pour me rattraper», se gargarise-t-il. En réalité, cela nous exposerait à une terrible riposte. «Nos partenaires risqueraient de nous couper du système de paiement transfrontalier, ce qui bloquerait nos échanges financiers et commerciaux avec le reste de l'union monétaire», alerte Eric Dor, économiste

à l'Iseg. Inflation galopante et faillites en série garanties...

### L'augmentation du Smic pénaliserait les entreprises

Le candidat de la «France insoumise» souhaite augmenter immédiatement le Smic de 16%, pour le porter à 1326 euros net par mois. Selon lui, cela permettrait de relancer la demande et donc la croissance.

**RUINEUX!**  
► 10 milliards d'euros

En réalité, cette brutale hausse du coût du travail non qualifié (10 milliards d'euros pour les entreprises et l'Etat employeur, selon l'Institut de l'entreprise) jouerait gravement contre l'emploi. Selon l'Institut Montaigne, elle aboutirait très rapidement à la suppression de 40 000 à 170 000 postes. Comme Jean-Luc Mélenchon promet également une sixième semaine de congés payés et le durcissement des conditions de licenciement (droit de veto des comités d'entreprise), c'est à une véritable saignée de notre appareil productif que nous conduirait son projet.

### Son plan de relance serait voué à l'échec

Jean-Luc Mélenchon a un nouveau mentor: le FMI! Il n'hésite plus à citer cette organisation très libérale pour justifier la mise en place d'un double plan de relance par l'investissement (dans le logement et l'énergie) et par la

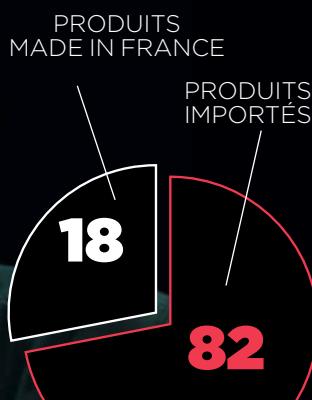
consommation, pour un coût de 273 milliards d'euros au total. Problème: les conseils du FMI ne valent pas pour la France. D'abord, parce que nous ne disposons d'aucune marge de manœuvre budgétaire et qu'une hausse des dépenses ferait exploser notre dette. Et puis parce que, pour qu'une relance réussisse dans un pays, il faut qu'il soit un minimum compétitif et dispose d'industries solides. Autrement, ce sont les voisins qui en profitent en l'inondant de leurs produits. Mettre nos finances en péril pour relancer l'emploi en Chine ou en Espagne, est-ce vraiment cela que souhaite Jean-Luc Mélenchon?

### La réforme fiscale va faire fuir des milliers de Français

Au-delà de 400 000 euros de revenus par an, Jean-Luc Mélenchon veut imposer les ménages à 90%. Séduisante pour beaucoup, cette idée n'en est pas moins dangereuse. Lorsque l'imposition est trop lourde, les contribuables ont en effet tendance à frauder ou à partir à l'étranger, et une grande partie des recettes s'évapore. Certes, le candidat y a pensé: il souhaite pouvoir taxer les Français de l'autre côté des frontières. Mais ce ne serait pas si facile, car il faudrait renégocier une à une toutes nos conventions fiscales avec les autres Etats, ce qui prendrait des années.

→ **ÉLECTION PRESIDENTIELLE**  
**LES FAILLES DES PROGRAMMES**

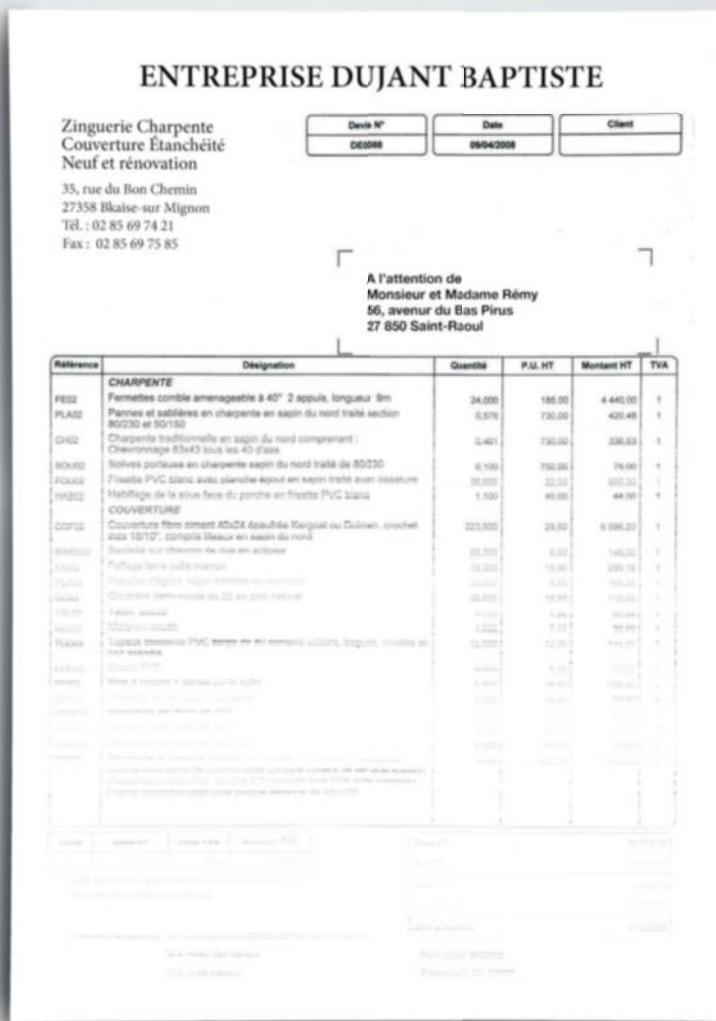
### UNE RELANCE PAR LA CONSOMMATION SERAIT RISQUÉE



Part des importations et des exportations de produits manufacturés dans la consommation française.

SOURCE: NATIXIS  
LAURENT CHAMUSSY/SIPA

Difficile de déchiffrer le montant !



Ne manquez plus d'encre.



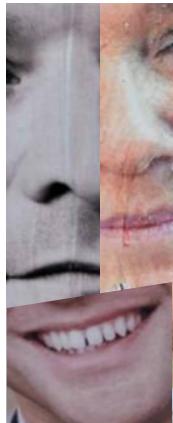
# Instant Ink

Recevez vos cartouches avant d'en avoir besoin...  
A partir de 2,99€/mois.  
Inscrivez-vous maintenant [hp.com/instantink](http://hp.com/instantink)

The HP logo, which consists of the lowercase letters "hp" in a stylized blue font, enclosed within a white circle.

keep reinventing\*

## LE FAIT DU MOIS



→ **ÉLECTION PRESIDENTIELLE**  
**LES FAILLES DES PROGRAMMES**



## BENOÎT HAMON Son projet n'est pas financé

**L**e frondeur multiplie les belles promesses sans se préoccuper de savoir combien cela coûtera. «De toute façon, les prévisions sont toujours fausses», justifie Nicolas Matyjasik, le coordinateur de son projet. Vu sous cet angle...

### Son revenu universel relève de l'utopie

Benoît Hamon s'est démarqué lors de la primaire avec cette idée apparemment novatrice (donner à tout le monde une même somme d'argent). La première étape (augmenter le RSA à hauteur de 600 euros, le verser à tous les jeunes et gonfler la prime d'activité pour les bas salaires) est connue. La suite serait fixée lors d'une «grande conférence citoyenne» pendant le mandat, sans plus de précisions, alors

que cette prestation sociale pourrait coûter tout de même plus de 400 milliards d'euros. Pour la financer, il faudrait quintupler l'impôt sur le revenu ou faire passer la TVA à... 50% ! Fort heureusement, Benoît Hamon a fini par se rendre compte que c'était délirant, et il ne parle plus aujourd'hui que de la première étape.

### L'individualisation de l'impôt ferait exploser la note

**RUINEUX!**  
► 19 milliards d'euros

Benoît Hamon souhaite fusionner l'impôt sur le revenu et la CSG, mais aussi «individualiser» ce nouveau prélèvement. En d'autres termes, les couples mariés ou pacsés, qui peuvent aujourd'hui rédiger une déclaration commune, devraient payer l'IR chacun de leur côté. Riche idée ! Selon un

rapport du Haut Conseil de la famille, une telle réforme ferait grimper la note de 86 euros par mois en moyenne pour la moitié des couples imposables. La bonne nouvelle, c'est que ce serpent de mer, dans les cartons depuis de nombreuses années, pourrait être retoqué par le Conseil constitutionnel, font valoir les professeurs de droit.

### La taxe sur les robots serait néfaste pour notre industrie

Selon Benoît Hamon, la robotisation risque de détruire le travail. Il souhaite donc transférer le financement de la protection sociale vers le capital productif. Le problème, c'est que cela risquerait de freiner l'investissement des entreprises, alors que nous sommes déjà à la traîne en matière de robotisation. Ajoutons que le présupposé du candidat socialiste est erroné : les robots vont sans doute faire disparaître des emplois,

personne ne le conteste, mais ils permettront d'en créer d'autres, et rien ne dit que le solde sera négatif. L'Allemagne, qui possède bien plus d'automates que nous, ne connaît pas le chômage.

### Il ne pourra jamais convaincre l'Allemagne de couvrir notre dette

La dette ? Ce n'est pas un problème pour Benoît Hamon, qui est prêt à effacer l'ardoise des pays européens les plus en difficulté. «C'est irréaliste, réagit Eric Dor, économiste à l'Iseg. Le contribuable français devrait s'asseoir sur des dizaines de milliards d'euros prêtés à la Grèce.» En plus de cela, le candidat PS compte sur une mutualisation des dettes européennes. Dans un monde idéal, cela serait certes la solution idoine. Mais il n'y a aucune chance que les Allemands ou les Néerlandais acceptent de payer pour les pays les plus dépendants (dont nous), alors qu'ils ont dû se serrer la ceinture... ↳

**JEREMY**  
Hôtelier B&B  
à Bordeaux  
& Surfeur

**WIFI HD  
GRATUIT  
& ILLIMITÉ**

Dans tous  
les hôtels



\*Prix pour une chambre 1-2 personnes, susceptible de modification sans préavis et donné à titre indicatif. Offre non cumulable avec toutes autres promotions ou opérations en cours ou le programme de fidélité et soumise à disponibilité. B&B HOTELS au capital de 12 287 58,72 euros - RCS Brest 378 047 500.

**NOS HÔTELIER AUSSI ONT  
DES QUALITÉS INCROYABLES.**



À partir de  
**39€\***



Douchette  
XXL



Buffet  
petit déjeuner



Matelas B&B  
by Bultex



Wifi HD gratuit  
& illimité



beIN SPORTS  
& Disney Channel

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

**LE FAIT DU MOIS**



→ **ÉLECTION  
PRÉSIDENTIELLE  
LES FAILLES DES  
PROGRAMMES**

PHILIPPE QUASSE/PASCO AND CO



## FRANÇOIS FILLON Certaines potions de sa thérapie de choc risquent d'être inefficaces

**A**vec son projet «réagano-thatchérien», le candidat de la droite promet des coupes massives dans les dépenses publiques, la retraite à 65 ans, des baisses d'impôts pour les entreprises et les ménages aisés, et une flexibilisation du marché du travail. Mais aurait-il les moyens d'appliquer ses promesses s'il était élu? Pas sûr.

### La dégressivité des allocations chômage ne résoudrait rien

Pour réduire le trou de l'assurance chômage,

le candidat LR parie sur la mise en place d'une dégressivité des allocations, censée favoriser le retour à l'emploi. «Cela fonctionne seulement pour les personnes les plus qualifiées, qui acceptent des emplois au-dessous de leurs compétences, ce qui éloigne encore plus les moins qualifiés du marché du travail», critique Bruno Coquet, économiste associé à l'Institut de l'entreprise. Surtout, une telle réforme ne réglerait en rien le problème de la multiplication des contrats courts, qui pèsent sur les

comptes de l'Unédic. Du coup, les gains attendus (10 milliards) paraissent utopiques: l'Institut Montaigne estime qu'ils ne dépasseraient pas les 4,1 milliards.

### Ses économies sur l'assurance-maladie sont évasives

François Fillon promet 20 milliards d'économies sur la santé. Son plan était bien ficelé au départ: le «gross risque» aurait continué à être pris en charge par la Sécu, et le «petit risque» transféré aux complémentaires. Mais face à la bronca suscitée par cette proposition,

le candidat a reculé, sans renoncer à son objectif d'économies. Il veut même mieux rembourser certaines dépenses, sans préciser comment l'effort sera réparti entre l'assurance-maladie et les complémentaires. Certes, en améliorant l'efficacité du système, il pourrait grappiller quelques milliards, mais cela ne sera pas suffisant.

### Supprimer 500 000 fonctionnaires sera impossible

Pour réaliser ses 100 milliards d'économies, François Fillon prévoit notamment de supprimer 500 000 postes de



## Sa réforme des retraites va prendre beaucoup de temps

Bonne nouvelle, Emmanuel Macron souhaite unifier nos 37 régimes de retraite et les transformer en un système par points inspiré du modèle suédois. Le problème, c'est qu'une telle réforme, qui ne pourrait se faire que progressivement, prendrait des années avant d'être opérationnelle. Et qu'en attendant rien n'a été prévu pour maintenir les équilibres :

**Le candidat a prévenu qu'il ne toucherait ni à l'âge de départ, ni au montant des pensions pendant son quinquennat...**

cela ne servira à rien, estime Patrick Artus, de Natixis. C'est d'une vraie réforme de l'Etat dont nous avons besoin.»

## L'extension de l'assurance chômage risque de coûter cher

A la poubelle le régime actuel, géré par les partenaires sociaux et exclusivement destiné aux salariés ! L'ex-ministre de l'Economie souhaite que l'Etat reprenne en main l'indemnisation du chômage, la fasse financer par la CSG et l'ouvre à tous les travailleurs, y compris aux démissionnaires. En échange, les chômeurs ne pourraient pas refuser plus de deux offres «décentes». Problème : ce système risque de faire exploser le nombre de bénéficiaires et de coûter très cher. A moins qu'on ne taille dans les allocations...

# EMMANUEL MACRON Où fera-t-il des économies ? Mystère...

**D**es coupes dans les dépenses publiques mais un généreux plan d'investissement, des conditions de licenciement assouplies mais une pénalisation des CDD très courts, des baisses d'impôts à la fois pour les ménages et pour les entreprises : manifestement le candidat d'En marche ! veut ratisser large. Mais certaines de ses mesures pourraient nous réservier de mauvaises surprises. Et on ne sait rien de la façon dont il compte faire des économies.

### L'exonération de la taxe d'habitation est à double tranchant

Geste en faveur des classes moyennes,

l'exonération de la taxe d'habitation - de l'avis général un impôt particulièrement injuste - qui existait déjà pour les plus bas revenus, devrait être étendue progressivement à 80% des ménages. Emmanuel Macron a promis aux collectivités locales que l'Etat prendrait à sa charge cette baisse, qui devrait représenter 10 milliards par an. Si ce transfert était compensé par des économies sur les dépenses de l'Etat, l'opération serait vertueuse pour tout le monde. Si, au contraire,

elle devait être financée

**RUINEUX!**  
► 10 milliards d'euros

par de nouveaux impôts levés auprès des classes moyennes et supérieures, la mesure serait nettement moins engageante...

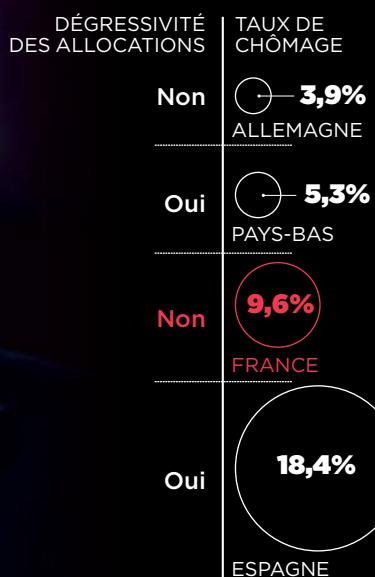
### La modernisation de la fonction publique reste assez floue

Pour pouvoir atteindre son objectif de suppression du nombre de postes de fonctionnaires (120 000), Emmanuel Macron compte investir 5 milliards d'euros dans la modernisation de la fonction publique. Mais il reste très vague, évoquant des «réorganisations génératrices de gains d'efficacité et de qualité de service». «S'il ne change pas le statut des agents et installe seulement plus d'ordinateurs,

fonctionnaires. Mais cela pourrait être plus compliqué que prévu. D'abord, même s'il ne remplaçait aucun départ à la retraite dans toutes les fonctions publiques, il ne pourrait pas en supprimer plus de 380 000, car il souhaite en même temps décaler l'âge de départ à la retraite à 65 ans. De plus, il promet d'épargner les policiers, les magistrats, les militaires, les soignants et l'outre-mer, et ne pourrait pas forcer la main des collectivités locales. Du coup, il n'aurait d'autres choix que de sabrer des postes de contractuels, précisément le type de contrats qu'il souhaitait développer car ce sont les seuls flexibles...



## LA DÉGRESSIVITÉ NE FAIT PAS BAISSE LE CHÔMAGE



SOURCES : UNEDIC, EUROSTAT

## «J'AURAIS DÛ ME TAIRE? J'AURAIS COMMIS UNE FAUTE PROFESSIONNELLE»

**THOMAS PIQUEMAL**

Le directeur financier d'EDF a démissionné avec fracas, doutant de la faisabilité du très coûteux projet des réacteurs EPR à Hinkley Point, en Angleterre. Un désaccord qu'il a choisi de médiatiser. Il est devenu patron de la Deutsche Bank France.



# ILS ONT DIT «M....!» À LEUR PATRON

Certains en rêvent. Eux l'ont fait. En désaccord avec le numéro 1 ou privés du poste suprême qu'ils convoitaient, ces dirigeants ont claqué la porte. Quinques, ils ont encore l'âge d'une seconde carrière.



**LOÏC JENOUVRIER**

Directeur financier d'Edenred, qu'il avait contribué à fonder, il était persuadé d'en prendre les rênes lors du départ du boss. Déçu de ne pas avoir été choisi, il est parti sans attendre.



**MARWAN LAHOUUD**

Le stratège d'Airbus a vu son terrain d'action se rétrécir avec la réorganisation du groupe. Il a refusé de rempiler pour cinq ans au comité exécutif comme simple numéro 3.

**PHILIPPE BOISSEAU**

Rival malheureux de Patrick Pouyanné, qui lui a été préféré aux commandes de Total après le décès tragique de Christophe de Margerie en Russie, il s'est fait violence en restant dix-huit mois. Pour faciliter la période de transition. A 54 ans, il a entamé sa deuxième carrière.

**NICOLAS MOREAU**

Dépité de voir nommé Thomas Buberl, un Allemand, à la présidence du groupe Axa qu'il convoitait, l'ex-dauphin a rejoint la Deutsche Bank, où il pilote désormais la gestion d'actifs, à Londres. Ce départ éclair ne l'a pas empêché de négocier, dit-on, deux ans de salaire.

PHOTOS: JACQUES WITT/SIPA, XAVIER DE TORRES/MAXPPP, GILLES ROLLE/RÉA

**JACQUES RAPOPORT**

Sept mois après le renouvellement de son mandat, le patron de SNCF Réseau a sauté du train, révélant ainsi un malaise profond. Une autre façon pour ce manager, coincé entre les exigences de l'Etat et le manque de moyens, de tirer le signal d'alarme après l'accident de Brétigny. Sans lui!



Quitter la région parisienne pour rejoindre son nouveau bureau à Toulouse : l'idée n'enchantait guère **Marwan Lahoud**. Il aurait fallu pour cela quitter sa ferme de l'Ouest parisien où il élève des chevaux et monte tous les matins à l'aube. Aussi, quand **Tom Enders**, le patron allemand du groupe Airbus, lui a demandé en février dernier de rempiler au sein du comité exécutif pour cinq années supplémentaires, et de rejoindre donc la capitale de l'aéronautique, ce fut «*Nein*». Lahoud, 50 ans, vingt ans de maison, l'un des stratèges derrière la création du groupe aéronautique en 1999, a donné sa démission.

Evidemment, ce fan d'équations complexes n'est pas parti sur un coup de tête ou pour ses seuls canassons. Cette sortie spectaculaire se produit au moment où l'entreprise achève sa mue en fusionnant l'avionneur Airbus (70% du chiffre d'affaires) avec sa maison mère. Le périmètre de Marwan Lahoud, l'expert de l'international, de la défense et du lobbying, s'est subitement retrécí. «Avant, Enders avait deux numéros 2, **Brégier** le roi des avions et Lahoud le stratège. Là, Fabrice Brégier a raflé la mise et Lahoud s'est trouvé relégué au poste de numéro 3 avec un territoire plus petit et moins porteur. Insupportable», décrypte un analyste du secteur. Un administrateur glisse : «Son départ ne nous étonne pas, on savait que Marwan avait très envie de devenir numéro 1.» Certains le voient prendre la tête d'une entreprise du secteur. D'autres l'imaginent rejoindre **Jean-Paul Gut**, son prédecesseur chez EADS, qui a créé un fonds d'investissement.

Un cas isolé ? Pas vraiment. Ces derniers mois, plusieurs cadres dirigeants ont décidé comme lui de renverser la table pour reprendre leur destin en main. Leur point commun : ils ont tous frôlé le sommet et tous raté la dernière marche, pour des raisons diverses, divergence stratégique, manque de sens politique, ou tout simplement parce qu'un autre leur a été préféré. Autre similitude, tous quinques, ils se sont dit que c'était le moment ou jamais d'entreprendre autre chose. «J'ai dix à quinze ans pour construire une nouvelle vie professionnelle, je prends le risque», a ainsi confié **Philippe Boisseau** (54 ans), doublé par **Patrick Pouyanné** pour succéder à **Christophe de Margerie** à la tête du pétrolier Total.

Envoyer balader son patron, c'est une tentation à laquelle tous les cadres dirigeants ont eu un jour envie de céder. Plus on monte dans la hiérarchie, plus les ego sont surdimensionnés. A cela s'ajoute souvent le sentiment d'être plus expert que le patron. Ce qui n'est pas forcément faux. Une étude récente de l'université Stanford montre que les entreprises sont souvent enclines à confier les rênes à des gens qui dégagent de la confiance et de l'autorité mais qui surestiment leur expertise. C'est bien beau, mais quand il s'agit de claquer vraiment la porte, la peur du vide vous assaille.

**Thomas Piquemal**, lui, n'a pas tremblé. L'ancien directeur financier d'EDF, 48 ans, a même donné un tour théâtral à sa démission. En mars 2016, il quitte l'entreprise, en désaccord total avec le projet de construction de deux réacteurs EPR à Hinckley Point, en Angleterre, dont le coût est évalué à 23 milliards d'euros. Quelques semaines plus tard, cet ex-boxeur amateur lâche ses coups lors d'une audition devant des députés médusés : il explique qu'il ne pouvait pas «cautionner une décision qui risquait un jour d'amener EDF dans la situation d'Areva». «Qui parierait 70% de son patrimoine sur une technologie (celle des EPR) dont on ne sait toujours pas si elle fonctionne, alors que cela fait dix ans qu'on essaie



## INDEMNITÉS CE QUI PEUT SERVIR POUR NEGOCIER

● Suggérer que la démission est imputable à l'entreprise : promotion bloquée, manque de moyens, stratégie irréalistique.

● Jouer le jeu du départ en bonne intelligence.

● Laisser entendre qu'on n'utilisera pas les informations confidentielles dont on dispose.

● S'engager à ne pas dénigrer l'entreprise et ses dirigeants après son départ.

de la construire ?», lance-t-il alors. Une série d'uppercuts assénés au conseil d'administration et au P-DG **Jean-Bernard Lévy**.

Soyons clair, cette méthode coup de canon n'est pas du tout recommandée par les experts. «Il s'est mis en risque, estime **Diane Segalen**, chasseuse de têtes réputée. Cela fait peur aux recruteurs.» Selon un proche, Piquemal n'avait aucun plan B lorsqu'il a informé son patron de sa démission, une semaine avant l'annonce officielle. Le carnet d'adresses de cet ex-banquier chez Lazard Frères lui a toutefois permis de rebondir très vite comme responsable de la division fusion et acquisition de la Deutsche Bank. Pour la petite histoire, c'est **Marcus Schenck**, directeur financier de la banque, qui l'a contacté. Les deux hommes s'étaient rencontrés lors de réunions de travail sur l'énergie du temps où Schenck travaillait chez le géant allemand E.ON. Depuis, Thomas Piquemal a été propulsé, en parallèle, à la tête de la filiale française du groupe. Petite précision : EDF ne travaille pas avec la Deutsche Bank. Pas de risque de représailles, donc.

Nul n'ignorait en revanche l'existence d'un conflit chez iTélé quand **Alexandre Ifi** a claqué la porte, en octobre 2016. Le départ du directeur adjoint de la rédaction a marqué un tournant dans la crise de la chaîne d'info, en grève contre sa direction. C'est l'arrivée programmée de l'animateur **Jean-Marc Morandini** à la tête d'une émission qui a déclenché la zizanie. La

démission d'Ifi, qui fut le premier à partir pour protester contre la brutalité de son actionnaire **Vincent Bolloré**, a eu un rôle déclencheur. En cinq semaines, il a été suivi par un tiers des cadres et journalistes. Non sans de confortables indemnités.

Le commun des mortels pense qu'on ne peut dire «M...» et réclamer en même temps un chèque. Pas si simple. Le fait d'être stoppé dans sa carrière ou de voir son poste réduit à peau de chagrin vaut préjudice moral. Encore faut-il discuter de ces affaires discrètement. «Il faut se concentrer sur cette négociation. Il peut y avoir une partie réparation de l'injustice qui vous a été faite», confirme Diane Segalen. Voyez chez Axal le cas de **Nicolas Moreau**. Il avait effectué toute sa carrière dans la maison et faisait figure de grand favori, à 51 ans, pour succéder à Henri de Castries, le P-DG du groupe. Mais contre toute attente, en avril 2016, le conseil d'administration lui a préféré **Thomas Buberl**, le patron de la filiale allemande. «Nous sommes tristes, mais nous comprenons sa décision», avait commenté de Castries. Dans la foulée, le sortant aurait obtenu deux ans de salaire, un montant assez courant selon un expert.

La négociation a été rondement menée, car Nicolas Moreau a fait ses cartons sans même attendre la passation de pouvoir. Le départ de **Loïc Jenouvrier**, 49 ans, fut aussi express chez Edenred, le leader mondial des services prépayés. Après le départ surprise de son

patron **Jacques Stern**, le groupe a privilégié une solution externe avec la nomination de **Bertrand Dumazy** au détriment de Loïc Jenouvrier, directeur financier, qui avait contribué à la création d'Edenred avec Stern cinq ans plus tôt. En général, il ne sert à rien de ronger son frein.

Chez Total, toutefois, **Philippe Boisseau**, directeur des activités marketing, services et énergies nouvelles, a accepté de rester après le choix de son rival **Patrick Pouyanné**, X-Mines comme lui, suite au décès tragique de Christophe de Margerie. «Dans ce contexte très particulier, Pouyanné a demandé à Boisseau de rester. Ils s'estimaient et c'était aussi l'intérêt de Boisseau de montrer sa capacité à réaliser une transition intelligente», assure un proche. Mais après dix-huit mois de cohabitation, il a fini par craquer, en mars 2016.

Le divorce s'est déroulé en douceur, avec une communication parfaitement maîtrisée. Et c'est essentiel, selon les chasseurs de têtes. «Dans ces cas-là, la partie communication est très importante. Cela se négocie, chaque mot compte», rappelle Diane Segalen. Mieux qu'un laconique «pour raisons personnelles» ou «nouvel élan à sa carrière», il faut réclamer les éloges façon Légion d'honneur. Tom Enders ne s'en est pas privé pour Marwan Lahoud, qu'il a encensé lors de l'annonce de sa démission, puis lors de la présentation des résultats d'Airbus. Du grand art. ☉

# Les résultats parlent d'eux-mêmes

ENGIE

# LE BON COUP DE BALAI DE LA DIRECTRICE

Attaquée de toutes parts ces derniers mois, Isabelle Kocher, la nouvelle patronne de l'ex-GDF Suez, a fini par s'imposer. Pour ce faire, elle a dû accélérer la mise en retrait de son encombrant parrain, Gérard Mestrallet.

R

ecue avec la mention assez bien. Cette fois, **Isabelle Kocher**, la forte en thème, normalienne et ingénieure du corps des Mines, s'en contentera. Début mars, moins d'un an après sa nomination au poste de directrice générale d'Engie, elle présentait ses premiers résultats, honorables vu la conjoncture énergétique : un chiffre d'affaires en recul de 4,6% (66,6 milliards d'euros), des pertes divisées par six (400 millions d'euros) et un endettement réduit de 12% (à 24,8 milliards). La Bourse a apprécié : l'action, maltraitée de longue date, a repris 7% ce jour-là et se maintenait à la mi-mars. Bref, Isabelle Kocher est reçue en deuxième année. «Elle a le conseil d'administration derrière elle, assure un de ses membres. Ce n'était pas gagné!»

De fait, la seule dirigeante d'une entreprise du CAC 40 a dû serrer les dents pour prendre la barre du

navire Engie. «Le fait que je sois une femme a sans doute éveillé la curiosité», ironise-t-elle. Que sa stratégie radicale - délaisser les activités carbonées, comme les centrales à charbon ou l'exploration-production pétrolière, pour se recentrer sur les services énergétiques et les renouvelables - soit peu appréciée des «gaziers», comme on appelle les anciens de GDF, on le comprend aisément. Mais qu'Isabelle Kocher, même si elle se refuse à l'évoquer, soit lâchée par son mentor, **Gérard Mestrallet**, l'ex-PDG, qui l'avait choisie pour lui succéder, c'est autrement incongru. «Elle sait très bien ce qu'elle lui doit, mais elle n'a eu d'autre choix que de tuer le père», résume un de ses proches conseillers.

C'est en février 2016 que le drôle de pas de deux a démarré. Encore à la baguette, Mestrallet s'est fait concocter un statut sur mesure pour garder la main. Alors qu'il atteignait la limite d'âge de 67 ans, il a été nommé «président non exécutif» pour deux ans à la tête du conseil d'administration, obligeant Isabelle Kocher à se contenter d'un poste de directrice générale. Pour réussir ce coup-là, l'expérimenté capitaine d'industrie a sollicité son principal actionnaire, l'Etat, alors détenteur de 33% du capital. Il a trouvé l'oreille de son ami **Jean-Pierre Jouyet**,

secrétaire général de l'Elysée. **François Hollande** n'avait rien à y redire, d'autant que Mestrallet s'était habilement transformé en chantre de la transition énergétique pendant la COP 21.

Seulement, la directrice générale ne s'en est pas laissé conter. Début mai, à peine nommée au poste de DG, elle mettait dehors **Valérie Bernis**, directrice de la communication, surnommée «la Voix de Mestrallet». Histoire de faire passer la pilule, cette dernière a néanmoins conservé des responsabilités au sein de la fondation Engie. Deux mois plus tard, nouveau crime de lèse-majesté : Isabelle Kocher récupérait, après avoir insisté, le vaste bureau que le boss occupait depuis 2010 au trente-septième étage de la tour Engie à la Défense. «C'était normal que je m'y installe et il n'y a pas de quoi en faire une histoire, commente-t-elle, très zen. Gérard Mestrallet est à l'étage du dessus, et voilà!»

A l'automne, l'ambiance s'était encore alourdie, surtout que les cessions d'actifs menées dans les énergies fossiles passaient mal auprès du personnel. Le cours en Bourse battait de l'aile et une rumeur savamment orchestrée prêtait à l'ancien P-DG l'intention de déposer sa dauphine. Le nom de **François Baroin** était même sorti d'un



ILLUSTRATION LAURENT BLACHER POUR CAPITAL

chapeau. Fin décembre, la patronne envoyait un signalement à l'Autorité des marchés financiers dénonçant une tentative de déstabilisation. Dans la foulée, Gérard Mestrallet sortait enfin du bois pour la soutenir. Enterrée, la hache de guerre ? Pas tout à fait. Début janvier, on annonçait le débarquement de **Sandra Lagumina**, directrice générale adjointe en charge des infrastructures. Cette historique avait été embauchée chez GDF par **Jean-François Cirelli**, l'homme qui, en 2014, a été écarté de la succession au profit d'Isabelle Kocher. C'était l'une des dernières voix réputées discordantes au sein du comité exécutif.

«Mestrallet a payé le pot de départ, assure un participant. Cela s'est déroulé au siège de GRDF, la branche réseau, par souci de discrétion, mais il y avait beaucoup de monde.»

Cette dernière escarmouche mise à part, le tenace patriarche semble s'être fait une raison. Selon nos informations, plusieurs membres du conseil d'administration, y compris les représentants de l'Etat, lassés des remous, lui auraient demandé d'aider la nouvelle patronne. «Il sait qu'il avait perdu la partie, il ne dirige plus Engie», résume un syndicaliste. D'autant plus qu'Isabelle Kocher a profité de départs à la retraite pour monter un

**Isabelle Kocher transforme à marche forcée le groupe bâti par Mestrallet. Forcément, ça coince.**

comité exécutif à sa main. Sa garde rapprochée, composée de **Pierre Mongin**, ex-numéro 2 de la RATP, de **Thierry Lepercq**, fondateur de Solairedirect, spécialiste du photovoltaïque repris en 2015, ou d'**Ana Bustos**, la nouvelle directrice de la communication venue de Sodexo, domine l'état-major du groupe qui ne comprend plus que deux anciens de Suez et un seul «gazier», **Didier Holleaux**. Fin de partie ? L'élection présidentielle ouvre une nouvelle période d'incertitude. La direction d'Engie reste stratégique et sera très convoitée. Isabelle Kocher, encore au milieu du gué, a intérêt à présenter de bons résultats en 2017. ©

# 94%

De réduction du volume des déchets avec les WorkForce Pro

Pour plus d'informations, rendez-vous sur [www.epson.fr/inkjetsaving](http://www.epson.fr/inkjetsaving)

Les résultats parlent d'eux-mêmes.  
Les tests indépendants sont basés sur des comparaisons effectuées avec des imprimantes laser concurrentes.

[epson.fr/workforcepro](http://epson.fr/workforcepro)



Des performances en harmonie avec l'environnement

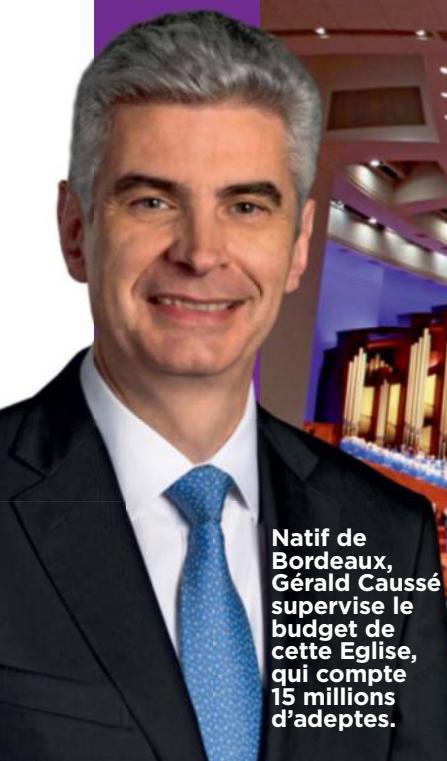
 **EPSON**  
EXCEED YOUR VISION

**60**  
milliards  
d'euros  
d'actifs

**20 000**  
bâtiments

**8**  
milliards  
d'euros  
de budget  
annuel

**60**  
millions  
d'euros  
pour le  
temple de  
Chesnay,  
en France



# CE FRANÇAIS GÈRE LES MILLIARDS DES MORMONS

En 2008, ce dirigeant de Pomona a tout lâché pour se consacrer aux finances de l'Eglise, basée à Salt Lake City. Il y veille sur le pactole. Pour la bonne cause.

**B**ishop Caussé ? Oui, c'est au dix-huitième étage.» Quand on pénètre dans le Church Office Building des mormons à Salt Lake City, on se croirait au siège d'une multinationale : une tour de 130 mètres de haut, un immense comptoir pour l'accueil des visiteurs, dans les étages des centaines d'employés administratifs qui s'affairent dans leur open space. Seule une statue en

mémoire des pionniers de cette religion d'obédience chrétienne trahit, dans le hall, la nature du lieu.

**Gérald Caussé** reçoit dans son bureau au décor suranné, moquettes pourpres et meubles en bois vernis. Depuis octobre 2015, ce Français de 53 ans est une des sommités de l'Eglise de Jésus-Christ des saints des derniers jours (LDS pour les intimes). Son job : évêque-président. Côté pile, le «clergyman» prêche la bonne parole dans 180 pays. Lors de

notre rencontre en février, il partait pour la Polynésie française et les îles Tonga, où l'on compte de fervents adeptes. Côté face, le businessman gère les finances de LDS, et ce n'est pas rien : un budget annuel de 8 milliards d'euros alimenté par la dîme, l'impôt que les 15 millions de mormons sont priés de verser à hauteur de 10% de leurs revenus. Caussé gère également des actifs estimés à 60 milliards d'euros. Des sommes qu'il refuse de commenter, car



l'Eglise ne publie aucun comptes. «Cela représente beaucoup d'argent, mais si vous saviez à quoi il est utilisé...», plaisante-t-il, en détaillant quelques lignes du budget: les œuvres humanitaires, la construction et l'entretien de 20 000 bâtiments, de milliers d'églises et de 150 temples, seuls lieux où les pratiquants peuvent se marier et baptiser leurs morts selon leur rituel. En avril, il inaugurera d'ailleurs le premier temple en France, au Chesnay, dans les Yvelines: un édifice à 60 millions d'euros érigé par notre Bouygues national. «Je gère le back-office; c'est une alliance très intéressante entre les aspects entreprise et les aspects religieux, nous explique ce natif de Bordeaux, issu d'une famille de pieds-noirs. Je me retrouve à utiliser ce que j'ai appris dans ma carrière.»

Son parcours? Celui d'un cadre dirigeant tout ce qu'il y a de plus classique. L'Essec en 1987, des débuts comme analyste chez Bain & Company. En 1993, il entre chez Carrefour-Promodès, où il mène à bien la fusion de la chaîne logistique des deux enseignes. Il est directeur de la logistique chez Pomona, le grossiste de la restauration, quand «l'appel» arrive, un soir de janvier 2008. «J'étais encore au bureau, ma ligne directe a sonné. C'était **Thomas S. Monson**, le président des mormons.» Son «pape» lui demande alors de laisser tomber son job pour se consacrer à son église. Et le voilà parti à Francfort, quatre ans, puis à Salt Lake City, où il grimpe les échelons, autorité

générale, premier conseiller à l'épiscopat, jusqu'à son poste actuel. «Quand il m'a annoncé son départ, je suis tombé des nues, comme s'il rentrait chez les bénédictins!, se souvient **Philippe Barbier**, patron de Pomona. C'était quelqu'un de brillant, remarquable, j'en aurais volontiers fait mon successeur.»

Comment ce fervent croyant, fils de mormons, diacre à 14 ans, responsable de l'enseignement de sa paroisse à 18 ans, gère-t-il le magot? Cheveux gris, regard acier, costume sombre, mais voix chaleureuse, Gérald Caussé répond avec ce style indéfinissable des hauts dirigeants mormons, sans effusions ni fausse pudeur. «L'Eglise fonctionne comme une famille, elle pourvoit aux besoins de ses membres, elle donne de l'argent aux pauvres et ensuite, s'il reste quelque chose, elle le met de côté en prévision de périodes difficiles», explique-t-il. L'aide aux pauvres, les mormons l'ont industrialisée: ils possèdent de vastes usines qui transforment leurs productions agricoles en conserves, lesquelles sont ensuite distribuées aux nécessiteux dans les «magasins de l'évêque». Comme si Bonduelle alimentait la soupe populaire.

Côté placements, le ministre des Finances des mormons gère leurs biens avec la prudence du père de famille de cinq enfants qu'il est. «Nous avons revendu la plupart de nos participations dans des entreprises commerciales», assure Gérald Caussé. En revanche, il veille sur de gigantesques exploitations agricoles, faisant de l'Eglise mormone

PHOTOS: GEORGES FREY/GETTY IMAGES/AFP/SP

l'un des plus importants propriétaires terriens des Etats-Unis: 20 800 hectares dans l'Oklahoma, 92 300 dans le Nebraska, 126 000 en Floride, sans compter quelques fermes en Amérique centrale et du Sud. L'église possède aussi un gros patrimoine dans la pierre. Au cœur même de son fief de Salt Lake City, elle a fait bâtir un centre commercial en 2013, un temple consumériste qui a coûté 2 milliards de dollars. On y trouve plein d'enseignes familiaires, H & M, Apple Store, Sephora ou Salomon, dans ces territoires montagneux propices au ski. La galaxie des mormons compte aussi une compagnie d'assurances vie, Beneficial Life (2,7 milliards d'actifs sous gestion), et surtout un groupe de communication qui pèse plusieurs milliards, avec quatorze radios, la chaîne de télévision KSL-TV, le quotidien «Deseret News». Sans être confessionnels, ces médias entendent porter la bonne parole, une «voix de lumière et de savoir».

A Salt Lake City, avec sa femme Valérie et ses deux plus jeunes filles, l'évêque Caussé mène une vie austère. Pas celle des amish avec leurs carrioles tirées par des chevaux et avec lesquels on les confond souvent. Mais il applique des principes religieux stricts: jeûne une fois par mois, aucun excitant, ni café, ni thé, ni alcool. Et côté salaire? Le Français a divisé par deux sa fiche de paie en quittant Pomona. Sans regret: «Je pourrais tout aussi bien revenir à ce que je faisais quand j'avais 12 ans. Je jouais du piano pour les enfants de la paroisse.» C



D'énergie économisée  
avec les WorkForce Pro

Pour plus d'informations, rendez-vous sur [www.epson.fr/inkjetsaving](http://www.epson.fr/inkjetsaving)

Les résultats parlent d'eux-mêmes.  
Les tests indépendants sont basés sur des comparaisons effectuées avec des imprimantes laser concurrentes.

[epson.fr/workforcepro](http://epson.fr/workforcepro)



Des performances en harmonie avec l'écologie

 **EPSON**  
EXCEED YOUR VISION

# LES PETITS SECRETS D'ARTHUR SADOUN

**Nouveau patron de Publicis**

C'est donc lui. Cela faisait des années que le petit monde de la publicité se demandait qui pourrait succéder à Maurice Lévy, 75 ans aujourd'hui. Réponse : un pur produit maison de 45 ans au carnet d'adresses bien garni.

PAR FRANÇOIS MIGUET

Né le 23 mai 1971, à Dourdan (91).

**FORMATION :** Ecole alsacienne (Paris VI<sup>e</sup>). Diplômé de l'European Business School et titulaire d'un MBA de l'Insead.

**CARRIÈRE :** P-DG et fondateur de l'agence Z Group au Chili (1992-1997), directeur du développement international de TBWA Worldwide (1998-2000), directeur général (2000-2003) puis P-DG de TBWA Paris (2003-2006), président de Publicis Conseil (2006-2009), président de Publicis Worldwide France (2009-2017), président du directoire de Publicis.



## 3000 MOTS

A l'écrit, ce communicant ne sait pas faire court. «Ses mails à toutes les équipes, en anglais, sont interminables, sourit un salarié. Personne ne les lit jusqu'au bout.»

## FLIPPÉ LE DAUPHIN

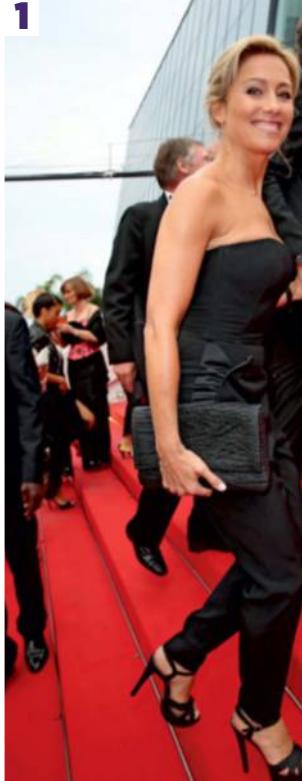


Dans son bureau, impossible de rater ce siège éjectable, chiné aux Puces. «Il rappelle qu'on peut descendre aussi vite qu'on est monté», explique-t-il à ses visiteurs. Angoissé, Arthur Sadoun ? «Disons plutôt qu'il ne veut pas faire de l'ombre au Baobab !», note un concurrent. Le «Baobab» ? C'est Maurice Lévy, 75 ans, qui ne semble pas prêt à décrocher. En juin, l'actuel patron remplacera Elisabeth Badinter à la présidence du conseil de surveillance. Sûr qu'il va surveiller.

## PELOTE BASQUE LAPIX BATIMENT

Le voilà basque d'adoption. Son épouse Anne-Sophie Lapix est la fille de Claude, le plus grand promoteur de Saint-Jean-de-Luz. Celui-ci a revendu l'affaire en 2014, mais la famille reste très influente. «Ici, c'est elle la star, Arthur Sadoun est discret», nous renseigne le journaliste de «Sud Ouest» Félix Dufour.

# POWER COUPLE



Une journaliste vedette (présentatrice de France 5), une valeur montante de la pub : le couple Lapix-Sadoun rayonne à Paris. Quand il n'est pas aux bras de grands clients de Publicis comme le P-DG de L'Oréal, Jean-Paul Agon (2), à Roland-Garros avec le numéro 1 d'AccorHotels, Sébastien Bazin (3), ou sur les marches du Palais des Festivals de Cannes (1), ce couple de pouvoir reçoit à domicile. «Une fois par mois, ils font un dîner dans leur maison de maître du XVI<sup>e</sup> arrondissement avec des grands patrons et des personnalités des médias», nous renseigne un convive. Récemment, on a pu y voir le P-DG d'Orange Stéphane Richard, le producteur Stéphane Courbit, et Alexandre Bompard, le P-DG de la Fnac, au conseil de laquelle siège Arthur Sadoun.

## 7 CM DE PLUS

«Le seul domaine dans lequel Arthur me dépasse, c'est la taille!», chambre Maurice Lévy devant son état-major. Il est vrai qu'avec son mètre quatre-vingt-dix-sept, le lionceau Sadoun fait 7 centimètres de plus que le lion Lévy.



### PAR ICI LES PESOS

En 1991, à 20 ans, et tout juste diplômé d'une petite école de commerce, le futur boss de Publicis ne trouvait pas de job. Il s'est donc exilé à Santiago du Chili pour monter Z Group, une agence qui a rapidement séduit des marques tricolores comme Kookai, et qu'il a revendue six ans plus tard à l'américain BBDO (pour un montant qu'il ne divulgue pas). Bien joué. Mais, au juste, pourquoi le Chili, qui plus est du vivant de Pinochet? «Il est parti là-bas pour une histoire de cœur!», nous confie un proche.

## CHERS PARRAINS



Un milliardaire et une icône mondiale de la pub ont veillé sur sa carrière. «Marc Ladreit de Lacharrière (à droite) était un ami de sa famille, nous confirme la communicante Elise Longuet. Il est son parrain de cœur et de business.» Quant à Jean-Marie Dru, il a été son mentor chez TBWA.



## L'ENFANCE D'UN CHEF



De l'avis général, Arthur est à l'aise avec les barons du CAC 40. Comme son père, l'ancien dirigeant de l'Ifop et grand résistant Roland Sadoun (1923-2005). «Enfant, il sautait sur les genoux de Michel Bon, le président de Carrefour, et Alain Minc, qu'il côtoie au polo, le suit depuis longtemps», relate une bonne connaissance.

### ARDIFAN

«Pour moi, Arthur est de la trempe des très grands publicitaires, Jean Feldman, Philippe Michel, Jacques Séguéla !», assure Thierry Ardisson. Il y a trois ou quatre ans, l'animateur l'avait contacté car il envisageait de retraillier dans la pub, son premier métier. «Le problème, c'est qu'il voulait me mettre sur le budget Orange et que je travaillais chez Canal+, et ça s'est arrêté là.»

## «AUCUN AVENIR DANS LA PUB»

«Quand Arthur était étudiant, son père a fait passer son CV chez Publicis, mais il est remonté avec la mention "aucun avenir dans la pub"», s'amuse un haut gradé du groupe. L'histoire ne dit pas ce qu'il est advenu du salarié des ressources humaines qui avait, ce jour-là, manqué

de clairvoyance. Car, dès son recrutement par Maurice Lévy en 2009, Arthur Sadoun a fait des étincelles. «Il a redressé Publicis Conseil en quelques mois et a fait venir de nouveaux clients comme la BNP», loue l'ancien directeur de la création de Publicis, Olivier Altmann.

## ACTEURS

LES PETITS SECRETS

D'ARTHUR SADOUN

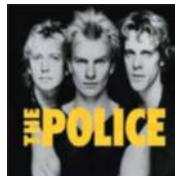
## MON AMI YANNICK BOLLORÉ



Que font ces deux rivaux quand ils se croisent ? La bise. «On est quasiment de la même génération, on évolue dans le même milieu et on a plein d'amis en commun», nous confie le P-DG d' Havas, Yannick Bolloré. «Arthur est très facile à joindre, très blagueur et

très fort pour se faire aimer des gens», poursuit le fils de Vincent Bolloré. N'en jetez plus ! Mais attention, n'allez pas croire que la hache de guerre est enterrée entre Publicis et Havas. Car, sur tous les grands budgets, les deux géants français ne se font aucun cadeau.

## SA COUPE POLICE



«Sa coupe de cheveux en pétard rappelle celle du chanteur Sting, époque Police», rigole un vétéran de Publicis. C'est bien sa seule excentricité. Côté vestiaire, ne cherchez pas chez lui les baskets New Balance et les sweat-shirts Kitsuné des publicitaires branchés. Le style Sadoun, c'est costume sombre bien taillé, chemise blanche et cravate noire. En toute occasion.

## BIZUTÉ



Cette caricature publiée en 2015 dans «Le Lion rugissant», le magazine de la CGT de Publicis, ne l'a pas

beaucoup fait rire. «On l'a surnommé Ejectator car son style de management est assez brutal», explique le délégué syndical Eric Diemer. «C'est un bourreau de travail, ultracomptitif, toujours jet-lagué, avec une endurance folle, estime le syndicaliste. Mais il gagnerait à être un peu plus diplomate, comme l'est Maurice Lévy.»

## LE DUEL

### LEQUEL VOUS MITONNERA UN PETIT PLAT LIVRÉ À DOMICILE ?

**O**n connaissait la pizza ou le plat livré depuis le restaurant du quartier. Avec Foodchéri et Frichti, on change d'approche : ces deux start-up font tout de A à Z, l'achat des ingrédients, la préparation des plats dans une cuisine centrale et la livraison en trente minutes. Toutes deux promettent des prix bas : autour de 12 euros le ticket moyen. Et des repas plus sains. D'abord focalisés sur Paris et sa banlieue, ils comptent se déployer dans d'autres grandes villes grâce aux millions d'euros levés. Les investisseurs y croient. M.D.



**PATRICK ASDAGHI**  
42 ans, cofondateur de Foodchéri



**QUENTIN VACHER ET JULIA BIJAOUTI**  
30 et 27 ans, cofondateurs de Frichti

#### LEUR PARCOURS

Diplômé d'Harvard, il a débuté chez Neuf Cegetel avant de devenir DG marketing pour SFR. Lors d'un voyage en Californie, il s'étonne d'y voir ses amis préparer leurs plats pour la semaine. Il lance Foodchéri en avril 2015.

#### LEUR MODÈLE

Elaborés dans ses ateliers de Montreuil, les plats sont livrés depuis six points relais à Paris et sa première couronne. Par contre, il a préféré sous-traiter la livraison. 2 000 produits sont commandés sur le site, chaque jour, six jours sur sept. Les menus se veulent équilibrés et aussi frais et sains qu'à la maison.

Leader de ce nouveau marché, il met l'accent sur les produits du terroir, les circuits courts. Ses 50 cuisiniers (sur un effectif de 300 personnes !) imaginent 8 plats par jour, préparés dans une grande cuisine de Villejuif. Frichti veut être présent toute la journée, à l'apéro, au petit déjeuner ou au goûter.



#### LEUR AVENIR

Les 5,7 millions d'euros levés en juin 2016 vont lui permettre d'étendre sa zone de livraison. Pour 2017, une troisième levée est envisagée. Foodchéri veut devenir aussi la cantine à distance des PME.

## FRICHTI

Très discret sur son chiffre d'affaires - comme son challenger -, il a levé 12 millions d'euros début 2017 pour s'étendre en France et à l'étranger, et davantage diversifier son offre en dehors des repas.

# Vous vendez ou louez un bien immobilier ?

Nos équipes sont là pour vous accompagner.

Conseillers ou encore juristes spécialistes du droit immobilier, nous répondons chaque jour aux questions des propriétaires qui passent une annonce sur PAP.fr. À l'écoute des particuliers en quête d'informations, nous leur apportons un éclairage fiable et pratique sur la législation en vigueur.



De la rédaction d'une annonce à la signature de l'acte de vente ou d'un bail de location, nous sommes présents à chaque étape de votre transaction pour vous accompagner, et ce depuis plus de 40 ans !



**“Comment rédiger une annonce vendeuse ?”**

Julie, conseillère PAP.fr

Une annonce immobilière efficace, c'est une annonce qui décrit le bien de manière complète, dont le prix de vente est bien fixé et qui contient des photos. Mettez en avant les points forts de votre bien et restez honnête !



**“Comment être sûr que tout se passe bien en vendant en direct ?”**

Laurent, juriste PAP.fr

Pour vendre sans intermédiaire, il suffit d'organiser des visites pour trouver un acheteur ! Ensuite, c'est le notaire qui s'occupe de tous les aspects juridiques et fiscaux de la transaction et vous accompagne du compromis jusqu'à la vente définitive. La vente en direct est donc ultra sécurisée !



**“Est-il plus intéressant de louer en vide ou en meublé ?”**

Nathalie, juriste PAP.fr

Le meublé est plus rentable. Les loyers sont plus élevés et la fiscalité plus favorable mais le rendement peut être gêné par des changements de locataires plus fréquents entraînant un risque de vacance locative. L'avantage du vide ? La possibilité de créer des déficits fonciers.



**“Comment m'y prendre pour faire visiter mon bien ?”**

Marie, conseillère PAP.fr

Quatre points clés à retenir :  
**1.** Prévoir une visite individuelle pour chaque particulier. **2.** Être disponible et à l'écoute. **3.** Mettre en avant les atouts de votre bien, du quartier. **4.** Préparer un dossier complet avec tous les documents utiles.



Vendre ou louer de particulier à particulier, tout le monde peut le faire.  
**Alors pourquoi pas vous ?**



Immobilier  
de particulier à particulier

*Ça marche !*

Rédiger un texte vendeur, choisir des photos, ou encore fixer le prix de son bien... Nos conseillers et juristes experts en immobilier vous répondent du lundi au samedi de 9 h à 18 h au 01 40 56 33 33. Ou rendez-vous sur PAP.fr, rubrique « Passer une annonce ».

Un site édité par





## Pierre Beckerich

Dans ses chambres d'hôtel, on peut dormir à six

**L**es hôteliers se plaignent de la concurrence que leur livre Airbnb, déloyale selon eux. «Mais ils n'ont guère fait évoluer leurs concepts», répond Pierre Beckerich, 56 ans, patron du fonds d'investissement immobilier Euragone. Lui en dégaine un très novateur, avec Yooma. Cet établissement, qui ouvrira en avril sur les bords de Seine, à Paris, dans le XV<sup>e</sup> arrondissement, comportera à 70% des chambres de taille familiale, capables d'accueillir quatre ou six personnes. Et les tarifs sont canon : 190 euros la nuit à six, 140 euros à quatre et 90 euros à deux. L'originalité de cet hôtel, dont le design a été conçu par

Paul Buren pour l'extérieur et Ora-ïto pour l'intérieur, ne s'arrête pas là. Si les chambres sont plutôt petites, elles bénéficient d'un équipement haut de gamme : literie de niveau quatre-étoiles, prise USB près du lit. Son pari : réduire les coûts avec des séjours plus longs et augmenter la recette avec une plus forte fréquentation. «On vise 93% de taux de remplissage, contre 75 à 80% à Paris en moyenne», explique ce fan de yoga.

Pierre Beckerich mise sur une panoplie hors normes de services pour attirer les touristes. Dans son restaurant, on trouvera un «menu pour la table» (un plat du jour à 10 euros servi comme à la maison), des

babyphones pour que les parents puissent dîner tout en surveillant bébé resté dans la chambre, une école de cuisine, une salle de sport, une résidence d'artiste... On allait oublier, les légumes seront cultivés sur le toit, 1 500 mètres carrés transformés en espace maraîcher. «On invente un nouvel écosystème, un lieu hôtelier enrichi», promet le fondateur, qui a financé en fonds propres cet investissement de 30 millions d'euros. Objectif ensuite : ouvrir un second hôtel à Paris et déployer ce concept dans les grandes villes françaises et européennes, à Lisbonne, Londres, etc. ☎

Christophe David

## Sandra Rey

Elle éclaire nos monuments avec de la lumière bio

**V**ous aimez les vers luisants, vous allez adorer Glowee, fondée par la designer Sandra Rey. Cette start-up, qui compte dix chercheurs au Génopole d'Evry, invente des systèmes d'éclairage grâce à la bioluminescence. Une savante mise en culture de bactéries ad hoc. Le débouché : éclairer la nuit les vitrines des boutiques (qui doivent être éteintes à 22 heures) et les façades urbaines. «Nous discutons avec les entreprises de BTP pour qu'elles intègrent nos solutions dès la construction», explique la jeune patronne.



## Emmanuel Arnaud et Charles-Édouard Girard

Grâce à eux, c'est facile d'échanger sa maison

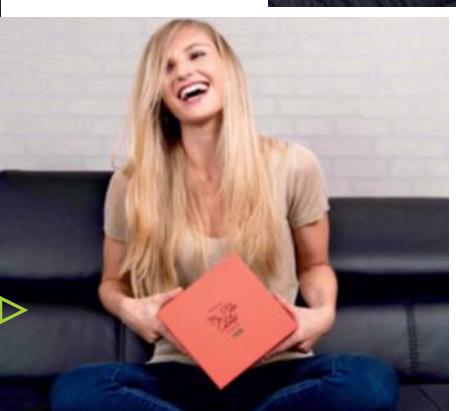
**L**'échange d'appartements pour les vacances ne date pas d'hier, mais ces deux Parisiens le rendent plus facile grâce à un système de points attribués quand on prête sa maison en fonction de divers critères (surface, localisation...). Ces points peuvent être dépensés plus tard pour séjourner chez un autre membre. Leur site GuestToGuest compte 280 000 annonces dans 180 pays et se rémunère grâce à des commissions sur les contrats d'assurance (4 euros par jour en moyenne) et la caution fixée par le propriétaire. Avec 600 000 euros de recettes en 2016, le site est déjà rentable en France. Il vient de racheter, avec l'aide de la Maif, le pionnier américain HomeExchange, pour 33 millions d'euros !



## Charline Goutal

Avec sa P'tite Culotte, elle revisite la lingerie

**D**epuis l'enfance, cette jeune patronne de 29 ans a une passion pour la lingerie. Après l'Essec, elle s'est formée au stylisme pour ensuite créer sa marque, Ma P'tite Culotte. Pari gonflé sur ce marché très disputé ! A mi-chemin entre le sexy des parures en dentelle et le confort de la culotte tue-l'amour, ses modèles sont vendus uniquement sur Internet avec retours gratuits (un showroom click & collect va toutefois ouvrir à Paris), à un prix unique (29 euros le bas, 49 euros le haut) : «30% de nos clients sont des hommes, contre 8% habituellement», se réjouit Charline, qui a dessiné la plupart des 160 références, pour l'essentiel fabriquées en Tunisie. Elle vise plus de 1 million d'euros de chiffre d'affaires en 2017.



## Audrey Barrières

Elle crée le Uber des formations musicales

**C**ette administratrice de festivals et d'opéras de 36 ans met en relation les musiciens professionnels et les organisateurs d'événements : agences, hôtels, entreprises, voire particuliers, etc. Culturevent a ainsi 70 formations et 400 musiciens à son catalogue en ligne (classique, jazz et musiques actuelles). Comptez 1000 euros pour un musicien, 4000 euros pour un quatuor. Sa start-up s'occupe de tout (contrat, paie, déplacement) et prend une commission. Elle a déjà organisé 20 événements en trois mois d'activité et vise 150 000 euros de chiffre d'affaires la première année.

## Philippe Wargnier

Il a inventé le magasin d'optique «phygital»

**E**x-DG de Go Sport et cofondateur de Spartoo, il veut bousculer le marché de l'optique avec un concept original, Evioo : des miniboutiques de 5 ou 20 mètres carrés dans lesquelles on peut essayer virtuellement, sous la supervision d'un opticien, près de 100 000 montures de 100 marques différentes grâce à une webcam et à un outil de reconnaissance morphologique. Il suffit ensuite de commander ses lunettes. À la frontière du magasin physique et de l'e-commerce (on parle de «phygital»), Evioo promet des verres 30% moins chers grâce à ses coûts très bas (pas de stock). Son objectif : implanter ses Photomatons de la lunette dans les galeries commerciales et les pharmacies (trois ont déjà signé).

## Stéphane Wulwik

Ses bijoux en diamants de culture sont 100% éthiques

**C**hers et difficiles à extraire, les diamants viennent souvent de zones de conflit, sans parler de l'impact environnemental et social de l'exploitation minière. «Mais aujourd'hui, une dizaine de laboratoires dans le monde sont capables de fabriquer des pierres de synthèse avec des qualités chimiques, des indices de réfraction et de pureté et un nombre de carats identiques à ceux des diamants naturels», précise Stéphane Wulwik. D'où son idée de proposer sur son site InnocentStone.com, le premier du genre en Europe, des créations en or recyclé et diamants de culture, environ 40% moins chères. Au rythme des premières ventes, il espère atteindre 500 000 euros de chiffre d'affaires dès la fin de l'année.

### NOUVEAUX MÉDIAS



JEAN-MARC  
ORHAN

Directeur général  
de Publicis Media  
Exchange

## LE COURRIER PUBLICITAIRE À LA POINTE DU DIGITAL

Le Courrier est un média puissant et efficace qui, selon Jean-Marc Orhan, directeur général de Publicis Media Exchange, se combine parfaitement avec le digital. Et génère des taux de transformation élevés. Un Français sur trois se rend ainsi, après la lecture d'un courrier publicitaire, dans un magasin qu'il n'a pas l'habitude de fréquenter.

### 1 LE COURRIER, UN OUTIL DE CIBLAGE PERTINENT ET EFFICACE

Ni invasif, ni intrusif, le Courrier est un média qui bénéficie d'une très bonne image auprès des consommateurs. Si son volume a baissé, c'est parce qu'il est aujourd'hui l'objet d'une diffusion plus précise et mieux ciblée. « *Avec le Courrier, on est capable de qualifier une zone distribuée*, avance Jean-Marc Orhan, directeur général de Publicis Media Exchange. *Lorsqu'un Bouygues dépose tous les deux mois des prospectus publicitaires dans les boîtes aux lettres pour présenter ses nouveautés, la marque peut mesurer directement l'efficacité sur la zone de chalandise choisie en quantifiant le business incrémental généré.* » De son côté, Mercedes a choisi d'adresser un mailing papier ciblé à toutes les personnes qui ont visité récemment la zone de chalandise de ses concessions. Dans un contexte où la personnalisation des messages publicitaires est de plus en plus forte, le courrier adressé trouve toute sa place.

### 2 LE RETARGETING PAPIER À PARTIR DU PARCOURS DIGITAL

Dans un parcours de consommation de plus en plus mobile et digitalisé, la complémentarité des supports et des messages ne cesse de croître. « *C'est en mixant les solutions de big data et de CRM avec des critères sociodémographiques et géographiques précis que l'on renforce encore la fiabilité du Courrier* », explique Jean-Marc Orhan. Utilisé ainsi en renfort des stratégies digitales, le Courrier incite le consommateur à se déplacer en magasin. Selon les derniers résultats d'une étude CSA<sup>(1)</sup>, 85 % des Français l'ont déjà fait, suite à



93,4%

C'est la part de Français qui ont lu au moins un courrier chaque semaine en 2015. Un chiffre d'audience stable d'une année sur l'autre, qui souligne la puissance du média Courrier.<sup>(2)</sup>



76%

C'est la proportion de Français pour qui les prospectus et les catalogues représentent le premier déclencheur d'achat. C'est le taux le plus élevé, devant la publicité sur le lieu de vente (61%).<sup>(3)</sup>

la lecture d'un courrier adressé. « *Le marketing relationnel a pris tout son sens depuis que l'on peut croiser les cookies sur Internet avec l'adresse physique d'un client* », poursuit le directeur général de Publicis Media Exchange. Conscientes de cet avantage, les marques ont de plus en plus recours à ces opérations de retargeting qui permettent d'articuler les différents points de contact afin de toucher le consommateur via le canal le plus efficace. « *On modélise ainsi l'appétence de la cible selon la zone géographique et le média utilisé* », précise Jean-Marc Orhan.

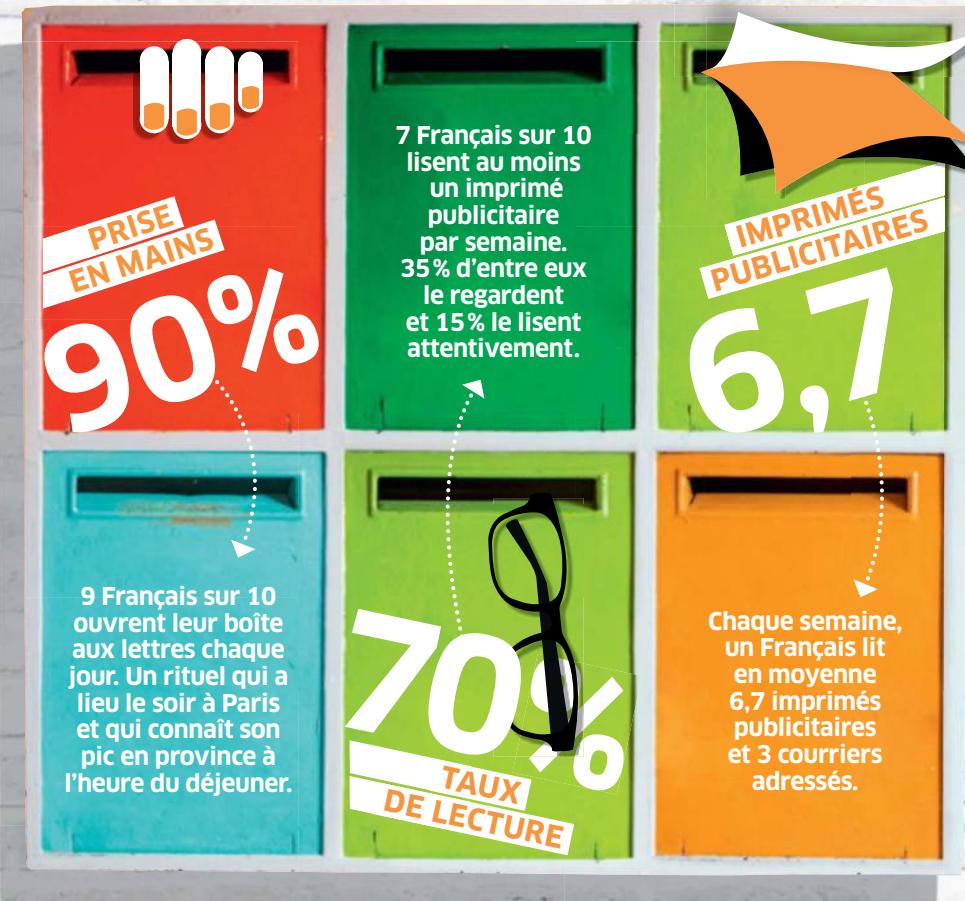
### 3 L'ÉCHANTILLON, BRAS ARMÉ DU COURRIER

Il existe plusieurs façons d'utiliser l'échantillon comme vecteur de trafic en magasin. À commencer par la distribution physique sur une zone de chalandise pour susciter la curiosité des consommateurs. De manière plus subtile, une marque peut s'appuyer sur ses fichiers clients pour l'envoi ciblé d'échantillons. Autre approche, l'échantillonnage à la demande. « *On génère une activation digitale à partir d'un mini-site afin d'envoyer à l'internaute un véritable échantillon par La Poste* », explique Jean-Marc Orhan. Une opération testée avec succès par Lancôme, qui propose un diagnostic de la peau en ligne à partir de sa page Facebook. À l'issue du questionnaire, la marque envoie à l'internaute un échantillon de la crème la mieux adaptée à son type de peau. « *C'est valorisant pour la marque et pour le consommateur* », souligne Éric Trousset, directeur général de MEDIA-POST Publicité. Les échantillons représentent un complément, voire une alternative à des médias puissants comme la télévision, car ils créent une véritable expérience de marque. »



## BALMÉTRIE SCRUTE LE COURRIER

Avec 6 milliards d'euros investis par les annonceurs<sup>(4)</sup>, le Courrier est le 1<sup>er</sup> média publicitaire en France. L'étude BALmétrie souligne ainsi la puissance de l'audience de l'imprimé publicitaire.



**POUR D'AUTRES PREUVES PAR 3**  
RENDEZ-VOUS SUR: [CAPCLUBLAPOSTE.CAPITAL.FR](http://CAPCLUBLAPOSTE.CAPITAL.FR)

### MESURER L'AUDIENCE DU COURRIER COMME CELLE DES AUTRES MÉDIAS

**ÉRIC TROUSSET**

Directeur général de MEDIAPOST Publicité, Groupe La Poste



Réalité augmentée, catalogue connecté et autres imprimés en 3D... Grâce à ses capacités permanentes d'innovation, le média

Courrier joue aujourd'hui à fond la complémentarité entre le support physique et le numérique. Mais il a fallu une mesure d'audience pour rassurer les annonceurs sur le fait qu'il représente un média à la fois puissant et précis, apprécié de toutes les cibles, notamment des plus jeunes. C'est la raison pour laquelle nous avons créé BALmétrie, en collaboration avec l'Union des annonceurs (UDA), Ipsos et des agences média. Cette enquête annuelle permet de mesurer de manière fiable et continue l'audience du courrier adressé et non adressé. Elle offre à chaque acteur de la chaîne la possibilité de travailler dans une logique média en s'appuyant sur des chiffres de référence, comme la couverture et le GRP (Gross Rating Point). Il n'existe pas encore d'étude de cette ampleur dans d'autres pays d'Europe, mais notre innovation suscite beaucoup d'intérêt à l'étranger.

Le Courrier représente également un relais de croissance pour les pure-players de l'e-commerce, car il leur permet d'effectuer un ciblage plus fin. Pour le lancement de son offre Prime Now, Amazon a eu recours au courrier afin de toucher une clientèle plus pointue. Et ce n'est pas un hasard si Made.com, qui a ouvert récemment son premier show-room, s'est tourné vers le catalogue papier pour promouvoir ses produits de décoration. ☀

Pour en savoir plus  
sur les solutions  
de La Poste:

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

# LA MÉTHODE TAVARES POUR RESSUSCITER PEUGEOT

Le retour du Lion est spectaculaire. Pour y arriver, le nouveau boss a mis une pression dingue... mais efficace.

A

u Salon automobile de Genève, le 7 mars dernier, le directeur de la marque Peugeot, Jean-Philippe Imparato, affichait un sourire imperturbable. La veille, ce grand gaillard au crâne dégarni et à l'accent méridional avait reçu une excellente nouvelle : le nouveau SUV 3008 venait d'être sacré voiture de l'année 2017 par un jury de journalistes européens. Une distinction qui couronnait le démarrage en fanfare du modèle lancé à l'automne. En quatre mois, le crossover de Peugeot a engrangé 125 000 commandes. Du jamais-vu depuis le succès de la petite 206, en 1998. Alors, le Lion affûte ses griffes. «Notre objectif est de devenir le meilleur

constructeur généraliste haut de gamme du monde !», s'enflamme le patron de Peugeot...

**PRÉSOMPTUEUX ?** Eh bien, non ! En présentant ses résultats pour 2016, PSA a en effet montré qu'il en avait sous la pédale. Malgré une baisse de 1,2% du chiffre d'affaires du groupe sur un an (à 54 milliards d'euros), le résultat de la branche automobile a grimpé de 19% (2,2 milliards d'euros). La marge opérationnelle a atteint un niveau record de 6%, contre 3,3% chez Volkswagen. PSA a même mis à profit son trésor de guerre de 6,8 milliards d'euros pour absorber la filiale européenne de General Motors, Opel. De quoi hisser le français au deuxième rang des constructeurs du Vieux Continent. C'est avant tout Peugeot, au sein du groupe, qui donne le «la». Avec 1,9 million de voitures vendues l'an dernier (+12%), la marque s'en sort bien mieux que Citroën et DS, dont les gammes tardent à se renouveler. Certes, Peugeot a bénéficié de la levée des sanctions économiques qui touchaient l'Iran. Il n'empêche : «Les ventes de Peugeot représentent aujourd'hui plus

**Les marges ont grimpé de 13% en un an**

**Fini les promotions à tout-va. Résultat : la marge représentait 707 euros par voiture en 2016, contre 629 euros en 2015.**

**Adulé au Portugal, son pays natal, Carlos Tavares va aussi avoir une sacrée cote dans l'Hexagone, où il a réussi à relancer la marque phare de Groupe PSA.**

## 256 euros économisés par voiture fabriquée en 2016

Le patron souhaite optimiser le fonctionnement des usines. En deux ans, le coût de production a baissé de 500 euros par voiture.

### Les usines tournent à 100% de leur capacité

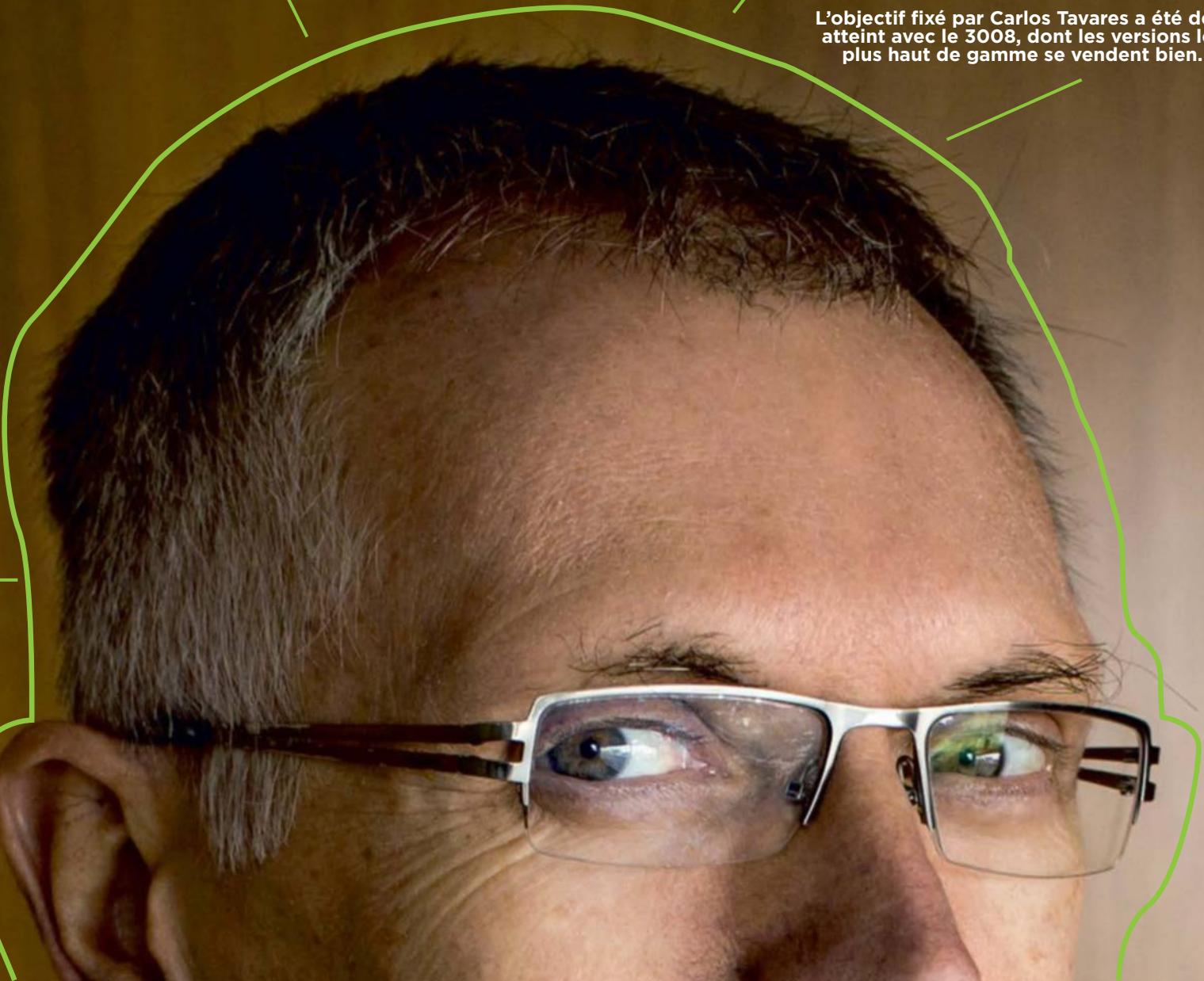
Il a poussé au compactage et à la flexibilité des sites, qui tournent à plein régime grâce au succès des nouveaux produits.

### 365 millions de gains liés à la hausse des prix

Tavares a voulu rehausser les tarifs au niveau de ceux des allemandes. En 2016, cette initiative a contribué pour 365 millions d'euros au résultat du groupe.

### 15% des ventes = 25% du résultat

L'objectif fixé par Carlos Tavares a été déjà atteint avec le 3008, dont les versions les plus haut de gamme se vendent bien.



**AVEC LE NOUVEAU 3008, PEUGEOT N'EN FINIT PAS DE BATTRE DES RECORDS**

**UNE VRAIE PÉPITE.**

Près de 40% des commandes concernent le niveau de finition supérieur, facturé 5 000 euros de plus que le cœur de gamme.



**SCIENCE-FICTION.** Pour découvrir le fonctionnement des aides à la conduite, les clients sont invités à utiliser un casque de réalité virtuelle. Une première.

**PRODUCTION EXPRESS.**

Bien préparé en amont, l'assemblage du SUV prend de 15 à 20% moins de temps que pour l'ancien modèle.

**DES CLIENTS HUPPÉS.**

D'après les pointages de Peugeot, 20% des acheteurs du nouveau 3008 sont d'anciens clients de marques premium.

**LE JEU DES SYNERGIES.** Le 3008 de Peugeot utilise jusqu'à 70% de pièces communes avec la compacte 308, fabriquée sur la même plate-forme.

SP

## TAVARES CONNAÎT LE PRODUIT, IL EST FOU DE VOITURES RAPIDES

de 60% de l'activité automobile du groupe PSA», salue Philippe Houchois, analyste chez Jefferies à Londres. Selon nos calculs, la marque assurerait aussi, à elle seule, près de 80% des profits de la branche auto. Va-va-voum!

Quel retournement! Il y a seulement quatre ans, PSA perdait 250 millions d'euros par mois. Peugeot, comme ses marques sœurs, était en sursis. «Le positionnement était brouillon, il n'y avait pas de vision, les canaux de distribution étaient peu rentables», résume Jean-Philippe Imparato. Tel un Zorro du bitume, Carlos Tavares a alors débarqué à la présidence du groupe pour remplacer Philippe Varin. Et avec lui au volant, tout a changé. De son ancienne vie au sein de Renault-Nissan, l'ex-numéro 2 de Renault a gardé des principes chers à Carlos Ghosn. Comme «l'excellence opérationnelle» des usines ou la culture

de la rentabilité («cash is king», dit-il). Et il s'est dépêché de les mettre en œuvre. En y ajoutant sa passion de «car guy»...

**L'ESSENCE COULE** dans ses veines. A ses heures perdues, Tavares se régale à retaper des voitures dans le hangar qui jouxte sa maison, près de Rambouillet. A Lisbonne, dans son Portugal natal, il a même monté une affaire de restauration de vieilles baignoles, Roda Classica, qui emploie une dizaine de mécaniciens et de carrossiers. Et puis il y a la course : trente-sept ans à foncer sur les circuits européens, qu'il rejoint les week-ends avec sa propre écurie, Clémenteam Racing (clin d'œil au nom d'une de ses filles). «Mon coéquipier et moi, nous payons tout sur nos propres deniers, c'est 100% privé», nous a-t-il un jour précisé dans un paddock. Sur la piste comme dans l'entreprise, le boss a en tout cas la même obsession d'efficacité. Il y a deux ans, en guise de cadeau de fin d'année, il a offert aux membres de son «comex» un ouvrage de management au titre évocateur : «De la performance à l'excellence. Devenir une entreprise leader», signé du consultant vedette Jim Collins. A bon entendeur...

Est-ce sa connaissance pointue du métier (il maîtrise tout, de l'ingénierie au commerce)? Quoi qu'il en soit,



avec 2008, 3008 et 5008, Peugeot s'invite sur un créneau, celui des crossovers, qui représente un quart du marché européen. «Sa force, partagée avec Renault, est d'avoir présenté des SUV économiques avant les autres», analyse Rémi Cornubert, du cabinet AT Kearney.

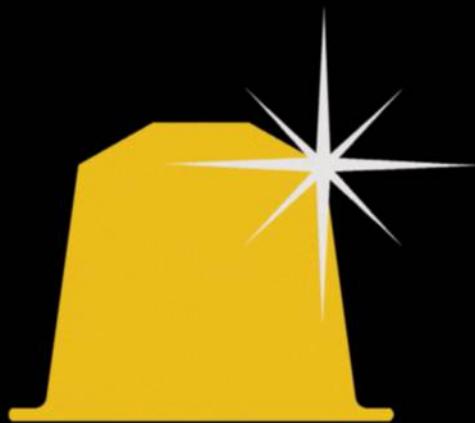
«Jusque-là, le marché était dominé par les constructeurs premium, aux modèles lourds et gourmands en carburant.»

les troupes se sont rangées comme un seul homme derrière Tavares lorsqu'il a lancé son premier plan de sauvetage «back in the race» («retour dans la course»). Il faut dire que, loin de procéder à une chasse aux sorcières, le nouveau président a gardé les équipes, puis a exigé de casser les silos pour qu'elles travaillent davantage ensemble. Pour Peugeot, la première chicane à négocier consistait à revoir son positionnement pour s'affirmer comme généraliste haut de gamme, avec en ligne de mire le rival Volkswagen. «La marque avait déjà une base solide avec son image de robustesse, de fiabilité, de tenue de route, explique un cadre. On lui a rajouté un côté «émotion» et une bonne dose de technologie.»

**DESIGNER EN CHEF** de Peugeot, Gilles Vidal s'est attelé à la tâche. La 308 a ouvert le bal, suivi de la 508, du petit SUV 2008, du 3008 et bientôt du 5008. «En plus des fondamentaux, il fallait apporter plus d'expression et d'élégance à nos voitures en travaillant les proportions, sans surcharger», explique le styliste à l'éternel costume sombre sur chemise blanche. Le nouveau 3008 est ainsi très éloigné du profil de monospace de son prédécesseur et affiche clairement des codes de SUV: face avant verticale, épaules musclées, aspect ↗

# **Si les meilleurs caféculteurs travaillent pour nous c'est aussi parce qu'ils sont mieux payés.**

Nous payons nos agriculteurs 30 à 40 % plus cher que le marché et nous les formons à la gestion économique de leur ferme. Nous pérennissons ainsi notre relation et nous facilitons la transmission du savoir-faire entre caféculteurs. Pour en savoir plus sur les démarches de notre entreprise rendez-vous sur **[www.nespresso.com/entreprise](http://www.nespresso.com/entreprise)**



**NESPRESSO®**

## 1000 CONTRÔLES POUR AMÉLIORER LA QUALITÉ PERÇUE

ramassé qui rappelle l'Evoque, le best-seller de Range Rover. Mais c'est à l'intérieur que le changement a été le plus marqué, avec l'avènement du «i-cockpit» : un poste de conduite du troisième type qui équipe aujourd'hui toutes les nouvelles Peugeot. Cet habitacle enveloppant, dont la dernière génération est dotée d'écrans digitaux, se caractérise par un volant de taille réduite, curieusement placé au-dessous de l'instrumentation. «Le petit volant renforce la sportivité et la réactivité de la conduite, mais son emplacement a aussi des avantages en termes de sécurité», explique Gilles Vidal. Après avoir jeté un coup d'œil aux compteurs, l'attention revient sur la route une demi-seconde plus vite que dans une configuration classique, assurent les ergonomes maison. «Les clients sont fans, une fois qu'ils ont testé, ils ne veulent plus revenir en arrière», se félicite le designer.

**POUR MONTER EN GAMME**, les équipes de Peugeot ont aussi été priées d'améliorer la qualité perçue, un domaine où les Français sont souvent jugés au-dessous des

experts allemands. Aujourd'hui, pour évaluer les nouveaux modèles, les équipes de Peugeot passent en revue plus d'un millier de critères : de l'ajustement des pièces au toucher des matériaux en passant par les alertes sonores, spécialement travaillées par des «sound designers». «On a commencé avec la 308 et, pour nous, c'était une grande nouveauté», témoigne Yvan Lambert, le directeur de l'usine de Sochaux. «Pour l'assemblage, tout doit être harmonieux, il faut que rien ne choque l'œil.»

Faire de belles voitures, c'est bien. Mais les produire pour moins cher, c'est encore mieux : un défi taillé sur mesure pour Carlos Tavares, ex-directeur du programme Mégane II. Parallèlement à la définition de la nouvelle gamme, il a donc mis une pression d'enfer sur les patrons de sites pour trouver des idées. Car l'animal est opiniâtre : une fois lancé, il ne lâche plus l'affaire. «Il faut de la rigueur dans l'analyse, de la persévérance et du sang-froid», professe celui qui passe un tiers de son temps sur le terrain, dans les usines et le réseau commercial pour vérifier, dit-il, «le bon alignement des étoiles».

L'optimisation de la production a ainsi permis d'économiser 625 millions d'euros en 2016. Une large part provient de la baisse de la masse salariale, fruit de l'accord de compétitivité de 2013 (gel des salaires, mobilité, etc.). Mais les solutions pratiques de terrain ont aussi joué. Peu de temps après son arrivée, Tavares a par exemple demandé que soit réalisé un inventaire complet du parc industriel des robots, avec leur taux d'utilisation. Une sorte de Bon Coin interne a ensuite été mis en place pour procéder à des échanges entre usines, ce qui a permis d'éviter l'achat de nouveaux matériels.

Le coût  
du travail  
chez PSA  
et Opel.



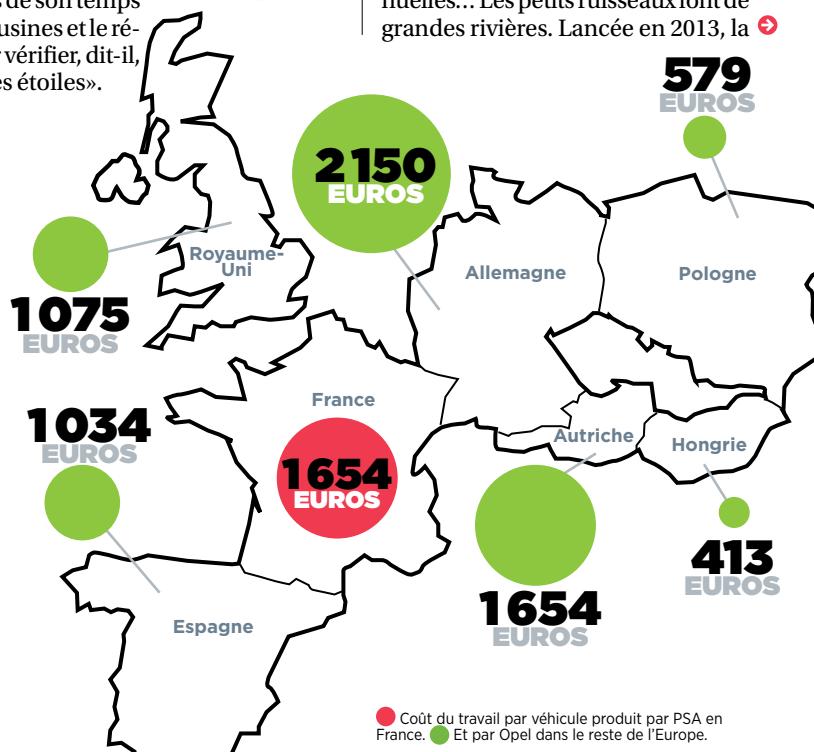
«POUR LE 308, nous avons beaucoup cogité en amont pour faciliter le travail sur la chaîne. Le temps de montage a été réduit de 15 à 20% par rapport au modèle précédent», raconte Yvan Lambert. Pièces en plastique mieux découpées pour s'ajuster plus facilement, vissages plus accessibles, opérations robotisées alors qu'elles étaient autrefois manuelles... Les petits ruisseaux font de grandes rivières. Lancée en 2013, la ➔

### LE RACHAT D'OPEL EST UN pari risqué pour la maison mère de Peugeot

Bouclée en un éclair en mars dernier, la reprise d'Opel a créé la surprise. PSA rachète en effet une marque qui n'a pas gagné d'argent depuis plus de dix ans. Certes, Carlos Tavares fait confiance aux méthodes qui ont marché chez PSA. Mais rien ne dit qu'elles fonctionneront, en Allemagne notamment, où le coût du travail par véhicule produit est élevé (voir ci-contre). Autre inquiétude : l'opération renforce PSA en Europe, un marché saturé, alors que le groupe aurait besoin de se déployer à l'international.

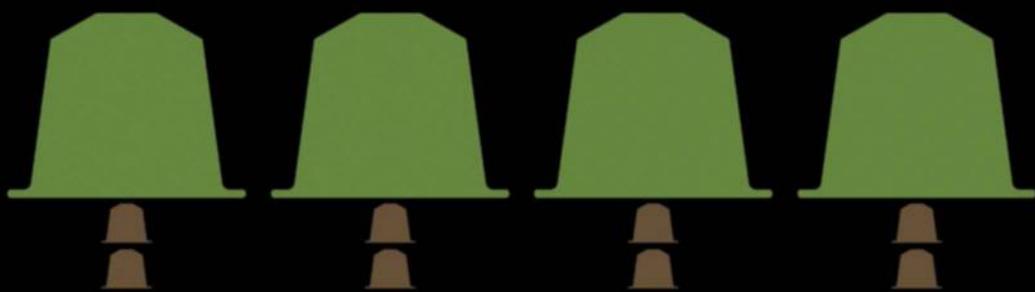


PANDREWS/REUTERS



# Pour récolter le meilleur café, il faut planter des milliers d'autres arbres.

Nous aidons les producteurs de café à travers le monde à planter des arbres autour et dans les champs de café pour que les cafétiers puissent profiter d'ombrage et de sols régénérés. De plus, la présence de ces arbres apporte de multiples bénéfices aux fermiers et à l'environnement, tout en pérennisant les récoltes de cafés d'exception. Pour en savoir plus sur les démarches de notre entreprise rendez-vous sur [www.nespresso.com/entreprise](http://www.nespresso.com/entreprise)



 **NESPRESSO**<sup>®</sup>

## PEUGEOT RÉUSSIT DÉSORMAIS À ATTIRER DES CLIENTS DE BMW OU VOLVO

plate-forme modulaire EMP2 a aussi été déterminante. C'est sur cette base que sont fabriqués les 308, 3008 et 5008. Les deux premiers modèles partagent ainsi jusqu'à 70% de composants : trains avant et arrière, système de freinage, boîte de vitesses... Généralisée à tout le groupe, ce type d'approche a permis de réduire de près de 500 euros le coût de production par voiture depuis deux ans.

Sous la houlette du coach Tavares, un troisième chantier stratégique a été ouvert : celui des prix. Tout a commencé avec la rationalisation de la gamme, pour concentrer les efforts sur les segments les plus porteurs. Adieu les coupés cabriolets, les 4x4 (4008), les monospaces, laissés à Citroën, ou encore les produits de niche comme la sportive RCZ. Autant de modèles qui contribuaient à alourdir les stocks et à pousser la braderie dans les concessions. Une fois les bons modèles en magasin, le big boss a appuyé sur le bouton «pricing power». L'idée ? Relever les tarifs, sans se couper de la clientèle traditionnelle. «C'était nécessaire, Peugeot devait cesser la course aux volumes qui se faisait au détriment des marges», commente Rémi Cornubert, responsable du secteur automobile au cabinet de conseil AT Kearney.

Pour relever ce challenge risqué, les équipes marketing ont affiné la segmentation de l'offre. Chaque ligne est désormais dotée de versions «upper» (plus hautes) : GT, GT Line, GTI. Mais attention, même si elles sont plus typées sport, pas question de doter systématiquement ces voitures d'une motorisation d'avion. Pour justifier un prix plus élevé, Peugeot joue sur les cuirs surpiqués, les entrées d'air chromés ou les calandres à l'aspect nid-d'abeilles... Bref, du look qui donne une impression de qualité

### LE GROUPE PRÉPARE UNE RAFALE DE LANCEMENTS CES PROCHAINS MOIS

MAI  
2017

La 5008 reliftée sera moins monospace que l'ancienne... et plus chère de 2500 euros.



SEPT.  
2017

La prochaine 308 devrait continuer à mener la course en France, face à Golf et Mégane.



NOV.  
2017

Citroën va transformer son C3 en SUV urbain et le renommer Aircross.



JANV.  
2018

La version la plus chic de la DS7 sera facturée 60 000 euros.



JUIN  
2018

Avec son design de coupé cinq portes, la nouvelle 508 ne laissera pas indifférent.



NOV.  
2018

Plus sportive, la prochaine 208 sera aussi proposée en version 100% électrique.



supérieure et convainc les clients de payer un bonus. Volkswagen sert de référence. «Ces trois dernières années, nous étions moins chers de 3 points, aujourd'hui, nous sommes au même niveau, voire légèrement au-dessus», se félicite le patron du commerce en France, Guillaume Couzy. Le cap est fixé : chez Peugeot, 15% des ventes devront à terme représenter 25% de la marge.

Ambitieux. Mais, à la grande joie des concessionnaires, la mayonnaise semble prendre. Voyez le 3008, dont le tarif «œur de gamme» est de 35 000 euros. «Mon carnet de commandes est énorme, nous en vendons plus que des 208!», confie Christophe Ollivier, directeur du garage Peugeot Vauban à Herblay, en région parisienne. «Et le plus étonnant, poursuit ce commerçant, c'est qu'une bonne partie des clients choisit le très haut de gamme, la version GT 180 à 42 050 euros hors options, avec un délai de livraison de neuf mois...» Ce n'est pas le seul miracle. Le concessionnaire ne s'étonne presque plus de voir débouler chez lui des clients dont le garage abritait encore récemment une BMW X3 ou une Volvo XC60. «En termes d'image, nous avons beaucoup progressé, souligne Aude de La Porte, responsable marché, prix et produits en France. D'après nos études, nous sommes seconds derrière Audi, au même niveau que Mercedes, et devant BMW.»

**C'EST MÉCANIQUE :** avec ce saut qualitatif, les derniers modèles Peugeot bénéficient d'une bien meilleure «valeur résiduelle». Autrement dit, leur prix de revente sur le marché de l'occasion, savamment calculé par les assureurs, est revu à la hausse au point d'égaler celui des Volkswagen. Du coup, les concessionnaires vont pouvoir baisser le loyer qu'ils réclament aux clients qui optent pour la location avec option d'achat (LOA), sachant qu'ils pourront écouter le modèle avec profit au bout de trois ans. Résultat : les clients découvrent que, pour quelques centaines d'euros de plus, ils peuvent rouler dans des versions mieux équipées et plus chères que celles qu'ils visaient au départ. Un cercle vertueux. ☎

PHOTOS: SP



“

AVEC 1060 €  
VOUS N'ACHETEZ MÊME PAS UN M<sup>2</sup>,  
**ALORS AUTANT LES PLACER  
DANS L'IMMOBILIER.**

6,45 % distribué en 2016<sup>(1)</sup> - 5,18 % taux de rendement interne 5 ans<sup>(2)</sup>. Accessible à partir de 1 060 € (tous frais inclus), CORUM est une solution d'épargne immobilière qui vous permet de bénéficier de tous les avantages de l'immobilier locatif en direct, sans ses contraintes, en contrepartie de frais de gestion. Comme tout placement immobilier, le capital et les revenus ne sont pas garantis, ils peuvent donc varier à la hausse comme à la baisse. La SCPI est un investissement long terme dont la liquidité est limitée. Et comme tout placement, les performances passées ne préjugent pas des performances futures.

01 71 25 15 15  
[www.corum.fr](http://www.corum.fr)

”

**CORUM**

L'immobilier sans l'immobilité

(1) Distribution sur Valeur de Marché (DVM) : rapport entre le dividende brut distribué par part y compris les acéments exceptionnels et quote part de plus-values de 0,15% distribués et le prix moyen annuel de la part.  
(2) Taux de Rendement Interne (TRI) : calcul de la rentabilité de l'investissement qui tient compte de l'évolution du prix de la part et des revenus distribués sur la période. Avant tout investissement, le souscripteur doit prendre connaissance de la note d'information présentant l'ensemble des caractéristiques, des risques et des frais afférents à l'investissement, disponible sur [www.corum.fr](http://www.corum.fr) et doit vérifier qu'il est adapté à sa situation patrimoniale. CORUM Convictions, visa SCPI n°12-17 de l'AMF du 24/07/2012, notice publiée au BALO, bulletin n°3 du 06/01/2017, gérée par CORUM Asset Management agrément AMF GP-11000012 du 14/04/2011.

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

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

Nom

Prénom

Adresse

Tél

E-mail

Ville

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

# OCULUS LE PREMIER PLANTAGE DE FACEBOOK

**Facebook a surpris son monde en 2012 en rachetant à prix d'or cette start-up spécialiste de la réalité virtuelle. Mais son casque immersif se vend mal et accumule les couacs. Mark Zuckerberg a-t-il, pour une fois, manqué de vision ?**

**D**es milliers de curieux voulaient tester la réalité virtuelle : ils ont été servis ! Sous les verrières de l'espace 104, à Paris, le salon Virtuality attirait en février ces cobayes prêts à se téléporter grâce à ces fameux casques noirs. Comme cet homme, agitant une épée en plastique dans tous les sens contre un zombie imaginaire. Ou cette aventurière, faisant battre ses ailes connectées pour survoler les buildings de New York. Un constat : presque tous portaient des casques siglés HTC. L'Oculus Rift, lui, était quasi absent des travées...

En rachetant la start-up la plus prometteuse de la réalité virtuelle, dès 2012, Facebook pensait réaliser un gros coup et prendre de vitesse la concurrence sur ce business naissant. Car s'ils sont pour l'instant cantonnés au jeu vidéo, les débouchés de cette technologie sont a priori vastes : dans l'éducation, la formation professionnelle, la médecine... Mais, sorti il y a un an, Oculus reste pour l'instant invisible. «Nous sommes un peu en retard sur notre feuille de route», a minimisé Mark Zuckerberg. Son casque ne se serait vendu qu'à 240 000 unités en 2016 selon le cabinet SuperData, contre 420 000 exemplaires pour le HTC Vive, pourtant plus coûteux. Quant au PlayStation VR de Sony, il lui a suffi de quatre mois pour trouver 915 000 clients. Autre signe du

ratage d'Oculus, aux Etats-Unis, les magasins Best Buy ont annoncé fermer 200 espaces de démonstration. Habitué à un insolent succès, valorisé à plus de 400 milliards de dollars en Bourse, Facebook serait-il, pour une fois, tombé sur un os ?

**ABERRATIONS.** Comme toute saga made in Silicon Valley, l'histoire d'Oculus a commencé dans un garage. Celui de Palmer Luckey, jeune bidouilleur californien de 18 ans, qui a assemblé dans son coin le casque de ses rêves, dès 2011. En partageant ses recherches sur un forum spécialisé, il a attiré l'attention de cadors de l'industrie et du public. Son prototype a explosé les compteurs sur Kickstarter, la plate-forme de financement participatif, avec 2,5 millions de dollars de préventes, un record. Avant même la sortie de l'engin, Mark Zuckerberg a aussitôt déboursé 2 milliards pour cette pépite, plus un autre milliard en bonus et actions gratuites pour les cadres de la start-up. Une note salée pour une société n'ayant encore rien prouvé, de surcroît alourdie ultérieurement par une amende de 500 millions de dollars pour violation de droits de la propriété...

L'Oculus a d'abord souffert d'un lancement désastreux, repoussé maintes fois, au point que HTC lui a finalement grillé la politesse. «HTC a tout de suite proposé un pack complet, avec des manettes et des capteurs pour mesurer le déplacement

du joueur dans l'espace, un élément clé de l'expérience», explique Fabien Barati, développeur de programmes de réalité virtuelle pour Ikea ou Hermès. A l'inverse, Oculus a d'abord commercialisé le casque seul, attendant presque un an pour ajouter des manettes. Entre-temps, beaucoup de gamers avaient déjà choisi leur camp... «C'est une erreur stratégique incompréhensible à ce niveau d'investissement», s'étonne Philippe Fuchs, spécialiste du sujet depuis vingt-cinq ans aux Mines de Paris, auteur du livre «Les Casques de réalité virtuelle et de jeux vidéo». Autre aberration : Oculus n'a pas de représentant commercial en France, contrairement à ses concurrents.

Compte tenu de ces contraintes, le prix du casque a été jugé trop élevé. On l'attendait autour de 400 euros (le prix du PlayStation VR), ce fut 700 euros, puis 200 euros de plus pour les manettes. Sachez que les ordinateurs compatibles coûtent à eux seuls autour de 1 000 euros, la facture peut effrayer même les plus mordus. Le patron d'Oculus vient de le reconnaître, annonçant un rabais de 200 euros sur l'ensemble casque-manettes. Autre souci : la liste des jeux disponibles, encore maigre. Facebook a manqué d'une connexion naturelle avec les joueurs sur PC. «Oculus n'avait pas au départ de plate-forme de vente de jeux, alors que HTC s'est allié au développeur Valve, qui possède Steam, la plate-

## COMMENT ÇA MARCHE



Un casque Oculus contient deux mini-écrans dont l'image doit se rafraîchir très fréquemment (90 fois par seconde). Il faut donc un ordinateur surpuissant, à environ 1000 euros, pour le faire fonctionner.



**200**

espaces de démonstration fermés dans les magasins Best Buy

**3 FOIS**

moins de ventes en un an que le PlayStation VR en quatre mois

**500 MILLIONS**

de dollars d'amende pour violation de droits

**3**

**MILLIARDS**  
de dollars d'investissement pour Facebook

forme la plus influente de vente de jeux PC», explique Brian Blau, analyste chez Gartner.

Enfin, Oculus n'a pas résolu le problème de «cybersickness», ou cinétose, cette sensation de nausée semblable au mal des transports qui atteint bon nombre d'utilisateurs, tous modèles confondus d'ailleurs. Nous avons pu en faire l'expérience, en testant un vélo d'appartement connecté à un programme sur Oculus. Au bout de trois minutes à pédaler et à bondir sur des tremplins, nous avions déjà des sueurs froides et des haut-le cœur. Palmer Luckey pensait à ses débuts pouvoir éliminer cette sensation grâce à un taux de rafraîchissement des images supérieur à 90 plans par seconde. Ce malaise peut en effet naître d'un décalage de l'oreille interne, perturbée par le

temps de latence entre le mouvement de la tête et celui de l'écran. «Mais, en vérité, créer un stimulus sensoriel qui trompe à ce point l'être humain est très complexe», note le professeur Philippe Fuchs. D'autres paramètres entrent en ligne de compte, comme la différence d'image entre l'œil gauche et l'œil droit, la déformation du champ de vision, la gestion des déplacements, la représentation des mains du joueur...

#### RENDEZ-VOUS DANS DIX ANS !

Devant ces débuts très modestes, les experts s'interrogent : la réalité virtuelle, en gestation depuis des décennies, est-elle vraiment attendue par le grand public ? «Il faut se rappeler où en était le jeu vidéo il y a vingt-cinq ans : on est dans une phase d'apprentissage», tempère Richard

## MARK ZUCKERBERG EST DÉSTABILISÉ PAR CE DÉBUT RATÉ

PHOTOS: PHOTOMONTAGE - DAVID PAUL MORRIS/BLOOMBERG VIA GETTY IMAGES; GETTY IMAGES/UPPERCUT

Brunois, directeur de la communication de Sony France. De ce point de vue, les casques low-cost, sur lesquels on clipse son téléphone portable, constituent une première étape. Le modèle Samsung Gear VR, à moins de 100 euros, s'est vendu à plusieurs millions d'exemplaires. Et il utilise un logiciel Oculus ! De quoi se consoler, pour Facebook, en attendant la version 2 du Rift. Mark Zuckerberg a bien précisé que son plan pour sa très chère filiale courrait sur les dix années à venir. «Il pense que cette technologie va devenir bien plus acceptée socialement, qu'elle servira à acheter une maison, à configurer une voiture avant achat ou à travailler à distance», décrypte Brian Blau. Et peut-être, un jour, à assister en direct au match de son équipe favorite, comme si on était sur le banc de l'entraîneur. ☉

# DOCTOLIB

## IL VOUS TROUVE UN RENDEZ-VOUS CHEZ LE TOUBIB EN UN CLIC

Grâce à cette plate-forme, les patients dénichent rapidement un médecin, et les secrétaires médicales ne gaspillent plus leur temps à gérer l'agenda. Récit d'une croissance enfiévrée.

**J**eudi 2 mars, 22 heures, au Club Haussmann à Paris. Dans son tee-shirt bleu pétant siglé Doctolib, Stanislas Niox-Chateau accueille ses 25 nouveaux salariés avec un prêche sur le changement d'état d'esprit, l'agilité, la passion. Le discours du jeune patron est rodé. Car ici, la soirée d'intégration n'a pas lieu une fois par an, ni même deux. Mais une fois par mois ! «Nous avons embauché 300 personnes depuis 2014 et en accueillerons 150 de plus cette année», se félicite le trentenaire, dont le léger bégaiement n'entame pas la fougue.

**RECRUTER.** Cet ex-HEC, qui a participé au développement de LaFourchette et de Weekendesk, n'a que ce mot-là à la bouche. Et il ne chasse pas seulement les jeunes diplômés, chez PricewaterhouseCoopers ou McKinsey. Sa première cible ? Les médecins. Près de 18 000 font déjà confiance à son site de prise de rendez-vous médical en ligne. De même que 530 cliniques, hôpitaux et autres établissements de santé, dont la très convoitée AP-HP de Paris. En à peine trois ans, Doctolib a distancé tous ses concurrents (Mon Docteur, RDV médicaux, ClicRDV...) en intégrant chaque mois 1 000 nouveaux professionnels de santé. Et grâce à un abonnement mensuel de 109 euros tout compris par docteur (avec des

ristournes pour les cliniques), le chiffre d'affaires grimpe comme le mercure d'un thermomètre. Il aurait, selon nos estimations, dépassé les 15 millions d'euros.

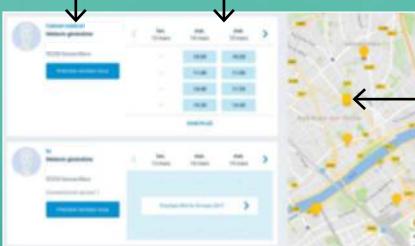
Pour les patients, cette mise en ligne des agendas médicaux est une aubaine. Chacun peut trouver un médecin disponible à proximité. Et le secrétariat ne ferme jamais. Ensuite, Doctolib, comme ses concurrents, permet de contourner les délais d'attente – jusqu'à six mois dans les zones tendues – chez certains spécialistes, ophtalmo ou gynécologue. La plate-forme tient en effet à jour les annulations et permet à ceux qui se sont mis sur liste d'attente d'être informés d'un créneau qui se libère. A terme, une note de ponctualité des docteurs pourrait être établie. Attention à ne pas les braquer tout de même, car la

clé de ce business, ce sont les médecins et leurs secrétaires à qui Doctolib offre plein de fonctionnalités. Il leur permet entre autres d'annuler toutes les consultations de la journée en un clic, d'adresser le patient à un collègue en prenant le rendez-vous pour lui, de prévenir du retard les patients suivants, etc. «Nous en avons développé une centaine cette année en y consacrant 70% de nos investissements», déclare le patron de Doctolib.

**POUR CONQUÉRIR LE MAXIMUM** de praticiens, la start-up s'est dotée d'une armée de 120 «consultants» (ne dites pas commerciaux, ça déplaît aux docteurs), bientôt 200. Et ils sont très insistants : «Ils sont revenus quatre fois faire le pied de grue dans ma salle d'attente, j'ai fini par craquer l'an dernier et je ne le regrette pas», nous confie Jean-Michel Borys, endocrinologue à Paris. L'argumentaire est bien rodé, comme le décline Arthur, 30 ans : «Le temps de gestion de votre secrétaire va diminuer de 30%, vos rendez-vous non honorés passeront de 25 à 5 par mois.» Ce dernier argument porte. Car à 23 euros la consultation de généraliste, 100 chez certains spécialistes, l'abonnement est vite rentabilisé. Pour compléter le dispositif, Doctolib dispose d'un SAV pour les questions techniques et de 35 «docteurs success team», des conseillers qui aident à optimiser l'utilisation du logiciel.

### D'UN COUP D'ŒIL, ON SAIT QUI EST LIBRE

En cliquant sur le nom du médecin, on obtient son profil et ses tarifs.



Sur l'agenda en ligne figurent, en bleu, les créneaux disponibles pour un rendez-vous.

La localisation de tous les cabinets correspondant à la recherche est indiquée sur une carte.

2017

**18 000**  
MÉDECINS  
INSCRITS

**1000 NOUVEAUX  
PRATICIENS S'ABONNENT  
CHAQUE MOIS À SON  
AGENDA EN LIGNE**

Si Doctolib chouchoute ainsi les médecins, c'est parce qu'ils sont ses meilleurs ambassadeurs. Les trois quarts des rendez-vous pris sur le site se font sur la demande du docteur. Pas besoin de coûteuse publicité sur Google pour être bien référencé. Plus les blouses blanches sont nombreuses, plus les visiteurs uniques affluent. Ils étaient 5 millions à Noël, 7,5 millions en février.

Pour l'heure, la start-up ne fait pas encore de bénéfice. Elle consacre toute son énergie à conquérir des parts de marché, et le potentiel est encore énorme. Seulement 30 000 des 370 000 professionnels de santé en France se sont pour l'instant convertis aux rendez-vous en ligne. Cette expansion est toutefois très gourmande en cash : 50 millions d'euros ont été levés en trois ans. Mais les actionnaires, dont le fonds Accel ou les business angels Nicolas Brusson (DG de BlaBlaCar) et Pierre Kosciusko-Morizet (cofondateur de PriceMinister), suivent. «A chaque tour de table, je réinvestis, car ce modèle d'entreprise peut devenir très rentable», commente ce dernier. Stanislas Niox-Chateau nous confie en effet cibler un bénéfice net de 15 à 20% d'ici cinq ans.

Au siège parisien, la déco de la parfaite start-up avec baby-foot et pouf de repos ne doit pas faire illusion. Ici, à l'image du boss, tout le monde travaille 70 heures par semaine. «Je dors, je m'habille, je vis Doctolib», rigole cet ancien champion de tennis qui partage sa semaine entre la France et l'Allemagne, où Doctolib vient de recruter plusieurs centaines de praticiens. Eux paient 129 euros l'abonnement. Le thermomètre n'a pas fini de grimper. **C**

BRUNO LEVY POUR CAPITAL

2014

**1500**  
MÉDECINS  
INSCRITS



Stanislas Niox-Chateau, 30 ans, a fondé Doctolib avec deux petits génies de l'informatique : Ivan Schneider et Jessy Bernal.

# QUI VEUT ENCORE MANGER DU WILLIAM SAURIN ?

Le poids lourd du plat cuisiné en conserve a perdu sa patronne. Et on a découvert à cette occasion que sa maison mère était vacillante. On cherche d'urgence un repreneur.

**P**armi les rumeurs folles qui ont circulé après la déconfiture du groupe de Monique Piffaut figurait celle-ci : la fantasque reine du cassoulet aurait fait fabriquer de fausses conserves William Saurin remplies d'eau, pour gonfler ses stocks et par là même ses actifs ! Alors, en toute discrétion, l'industriel aujourd'hui orphelin de sa propriétaire, décédée en novembre dernier, a accepté de nous ouvrir ses portes. Direction l'unité de Lagny-sur-Marne. On y découvre un réseau complexe de toboggans où, dans un vacarme assourdisant, les boîtes de conserve glissent à toute vitesse, marquant des arrêts express pour faire le plein de viande et de légumes. Ce lundi-là, les lignes de production débitaient à un train d'enfer des cargaisons de cassoulet, de saucisses aux lentilles et de choucroute garnie. L'usine en sort dans les 300 000 par jour !

De là à présenter le groupe William Saurin comme un fleuron industriel, il y a un grand pas. La patronne, disparue sans héritier ni testament, a certes laissé derrière elle le numéro 1 de la conserve de plats cuisinés (William Saurin, Garbit, Petitjean) et un gros bras de la salaison (60% du jambon en tranches vendu dans le pays). Seulement voilà, elle triturait ses comptes et avait berné ses banquiers au point d'accumuler 400 millions de dettes. Drôle de tambouille qui a poussé Bercy à intervenir en urgence en janvier dernier via le Ciri (Comité interministériel de

**LE CASSOULET PÈSE LA MOITIÉ DE SES VENTES**

**SA PRODUCTION EST DÉDIÉE À 40% AUX MARQUES DISTRIBUTEURS**

**AUCUNE INNOVATION NOTABLE DEPUIS 2004**

**AUCUNE OFFRE DANS LE BIO OU DANS LE FRAIS**

PHOTO: LD PROD GETTY IMAGES / ISTOCKPHOTO

# NOUVEAU TMAX

À PARTIR DE **162€/MOIS<sup>(1)</sup>**  
**1<sup>ER</sup> LOYER DE 1 724,85€**



**IL ARRIVE, RAPPROCHEZ-VOUS  
DE VOTRE CONCESSIONNAIRE  
POUR LE RÉSERVER.**

\*Changer les règles du MAX

Modèle	Prix TTC	1 <sup>er</sup> loyer TTC hors assurance facultative	Dépôt de garantie	35 loyers hors assurance facultative	Coût total des Loyers	Option d'achat finale	Montant total TTC dû par le locataire en cas d'option d'achat	Coût mensuel de l'assurance	Coût total de l'assurance
T-MAX	11 499 €	1 724,85 €	0	161,91 €	7 391,70 €	5 749,50 €	13 141,20 €	19,55 €	703,80 €

Un crédit vous engage et doit être remboursé. Vérifiez vos capacités de remboursement avant de vous engager.

(1) Exemple de financement (hors assurance facultative) : Pour un achat d'un TMax au prix de 11 499 €TTC ou en location avec option d'achat (LOA) pendant 36 mois : dépôt de garantie : 0 €. **1<sup>er</sup> loyer** à la livraison hors assurance facultative : **1724,85 €TTC** suivi de 35 **loyers de 161,91 €TTC** hors assurance facultative. Coût total des loyers : 7391,70 € hors assurance facultative. Option d'achat finale : 5749,50 €. **Montant total dû par le locataire en cas d'option d'achat : 13141,20 €TTC**. Durée effective de la LOA : 36 mois. Vous disposez d'un droit de rétractation. Le coût de l'assurance facultative hors surprises éventuelles et hors garantie perte d'emploi s'élève à 19,55 € par mois en sus du loyer mensuel indiqué plus haut et inclus dans l'échéance de remboursement. Le coût total de l'assurance sur toute la durée de la location avec option d'achat s'élève à 703,80 €. Contrat d'assurance facultative « Mon Assurance de personnes » n°5035 (Décès, Perte Totale et Irréversible d'Autonomie, Incapacité Temporaire Totale de travail, Perte d'Emploi) souscrit par FINANCO auprès des sociétés SURAVENIR et SURAVENIR ASSURANCES, entreprises régies par le Code des assurances. Montant minimum de la LOA : 6 000 €. Offre valable du 01/02/2017 au 30/06/2017. Sous réserve d'acceptation par FINANCO – SA au capital de 58.000.000 € - RCS de BREST B 338 138 795 - Siège social : 335, Rue Antoine de Saint-Exupéry, 29490 GUIPAVAS. Société de courtage d'assurances, immatriculée à l'ORIAS sous le n° 07 019 193 (vérifiable sur www.orias.fr). Cette publicité est conçue par Yamaha Motor Europe NV, succursale France, établissement de la société Yamaha Motor Europe NV, société par actions au capital de 347 787 000 €, 5 avenue du Fief, ZA les Béthunes – 95310 Saint Ouen l'Aumône - inscrite au RCS de Pontoise sous le numéro 808 002 158 qui n'est pas intermédiaire en opérations de banque et service de paiement. Cette publicité est diffusée par votre concessionnaire YAMAHA, en sa qualité d'intermédiaire de crédit non exclusif de FINANCO. Cet intermédiaire apporte son concours à la réalisation d'opérations de crédit à la consommation sans agir en qualité de Prêteur. Cet intermédiaire de crédit peut également être soumis au statut d'Intermédiaire en Opérations de Banque et Service de Paiement (IOBSP) dans ce cas son numéro d'immatriculation à l'ORIAS (consultable sur www.orias.fr) est affiché à l'accueil.



# YAMAHA

*Rev's Your Heart*

## EN MÉFORME AUSSI, SES JAMBONS PAUL PRÉDAULT ET MADRANGE

restructuration industrielle) pour parer à une cessation de paiement. En jeu, 3 200 emplois, 21 usines, sans oublier les possibles dommages collatéraux pour la filière porc qu'en entraînerait une faillite. L'Etat et les 17 banques créancières ont avancé 66 millions d'euros à la holding, la Financière Turenne Lafayette. «De quoi tenir un an et vendre dans les meilleures conditions», assure un connaisseur du dossier. L'activité jambon (Madrange, Paul Prédault et surtout de la marque distributeur) est la moins vaillante. Quant à William Saurin, il a besoin d'un sérieux lifting.

Comme l'entreprise bidouillait ses comptes, Capital a demandé au laboratoire Histalim de vérifier si elle ne trafiait pas aussi ses recettes. Bonne nouvelle, les viandes utilisées sont bien du porc et de la dinde, tandis que les taux de matières grasses sont conformes à ceux indiqués. Un hic tout de même, on y trouve des traces de viande séparée mécaniquement (de la chair raclée sur la carcasse), ce qui est légal mais doit être indiqué au consommateur. Or aucune mention de cette méthode ne figure sur l'emballage.

**LE PARADOXE WILLIAM SAURIN**, c'est qu'il domine le linéaire. Avec ses cousins Garbit (mets exotiques) et Petitjean (sauces et quenelles), les produits Panzani fabriqués sous licence, sortis, eux, du site de Pouilly-sur-Serre (Aisne), il détient 33% de part de marché en valeur du plat cuisiné en conserve selon Nielsen. Si l'on y ajoute les marques distributeurs, on monte à 44% pour un chiffre d'affaires de 320 millions d'euros (un gros tiers du groupe). Ces dernières années, il a même gagné des points sur Raynal et Roque-laure, son plus proche concurrent, qui pèse presque trois fois moins. Mais selon nos informations, cette position tient en partie à de gros efforts de promotion. William Saurin achète sa place en tête de gondole en accordant un maximum de remises aux enseignes. «En échange de gros volumes, vous sacrifiez vos marges, explique un industriel. Cela

### DÉCOMPOSITION DU PRIX D'UNE BOÎTE DE CONSERVE



2,80 euros*
* La boîte de 840 grammes en magasin
0,92 € Coût matière
0,55 € Coût d'emballage
0,35 € Main-d'œuvre et autres frais
0,03 € Marge industrielle
0,80 € Marge distributeurs
0,15 € TVA

SOURCES : ESTIMATION INDUSTRIELS

permet de faire tourner ses usines, mais pas facile de gagner de l'argent dans ces conditions.»

**CETTE COURSE AUX VOLUMES** et à perte, on a fini par le découvrir, a conduit William Saurin dans une impasse. La marque se trouve scotchée sur un marché des produits appétissés qui a reculé de 10% en tonnage depuis cinq ans et qui semble de plus en plus confiné à une clientèle modeste, nourrie à moins de 3 euros le plat. Aller vers des produits à plus forte valeur ajoutée ? Les nouvelles recettes ont plutôt fait dans le traditionnel, tartiflette ou poulet basquaise. Le groupe dispose bien d'une marque haut de gamme, La Belle Chaurienne, mais dotée de peu de moyens de recherche et d'innovation. En mai, la sortie d'une ligne premium associée à un grand nom de la gastronomie va améliorer les choses, promet-on. William Saurin n'a pas non plus profité de la croissance du frais (+ 4% annuels), qui, sur le créneau des plats cuisinés, pèse désormais autant que la conserve (800 millions d'euros de chiffre d'affaires) avec un volume deux fois moindre. La marque s'est quand même aventurée sur la niche des parts individuelles avec la barquette plastique micro-ondable également

déclinée sous forme de cocotte. Ce produit, fabriqué à Rodez, représenterait 10% des tonnages de la marque et semble bénéficiaire. «Une réussite, mais ils n'ont rien inventé d'autre depuis 2004», observe un dirigeant de l'alimentaire.

Alors que vaut William Saurin ? C'est d'abord une marque à la notoriété phénoménale qui dépasse les 90%. Un exploit car le groupe a réduit son budget communication et marketing à la portion congrue : tout juste 1% du chiffre d'affaires, un ratio faible dans la jungle de l'alimentaire. On dit aussi que plus de la moitié des foyers français ont des boîtes à son logo dans une armoire de la cuisine. Ses sites industriels, même s'ils datent un peu, sont plutôt performants. Il faudrait, selon un connaisseur, y investir une vingtaine de millions d'euros pour moderniser l'entretien des chaînes et les départements logistiques. Après, beaucoup reste à faire : lancer une gamme bio, aller dans le frais, se lancer à l'export, rajeunir le packaging... Signe encourageant pour un éventuel repreneur, les enseignes de la distribution ont, paraît-il, un peu lâché sur les marges lors des négociations de début d'année. Elles aussi aimeraient sauver le soldat William. ©

## LES COMMISSAIRES AUX COMPTES N'ONT RIEN VU

Monique Piffaut, actionnaire du groupe jusqu'à son décès en novembre, a bidonné sa comptabilité pendant plus de dix ans. Comment est-ce possible ? «Les commissaires aux comptes sont tombés des nues», assure un proche du dossier. Même s'il ne semble pas complice de la manipulation, Pierre Sardet, conseiller de l'ex-patronne, et associé chez Mazars, le plus gros cabinet d'audit français, est dans le collimateur. Très connu dans la profession, cet homme de 63 ans se fait discret et aurait quitté ses fonctions. Le cabinet risque-t-il d'être

poursuivi ? La brigade financière et le tribunal de commerce mènent des enquêtes qui tentent d'y voir plus clair dans un dossier tellement complexe que l'on ne connaît toujours pas l'ampleur de la fraude. Une fois les actifs revendus, le liquidateur pourrait poursuivre Mazars et le cabinet américain PricewaterhouseCoopers qui, lui, auditait les comptes sociaux et fiscaux. «Les commissaires aux comptes proposeront sans doute une indemnité transactionnelle, explique un spécialiste. Il peut y en avoir pour plusieurs dizaines de millions. Mais ils sont assurés.»

## 60 MILLIONS DE CHIFFRE D'AFFAIRES FICTIF

+  
**DES CRÉANCES  
ESCOMPTÉES  
À PLUSIEURS REPRISES**  
+  
**DES FAUSSES FACTURES  
EN PAGAILLE**

Décédée en novembre dernier, Monique Piffaut a laissé des comptes truqués.



PHOTO : WILLIAM BEAUCARDET / PICTURETANK

CHEZ  
*Pink Lady*®

# NOUS VALORISONS CHAQUE POMME !



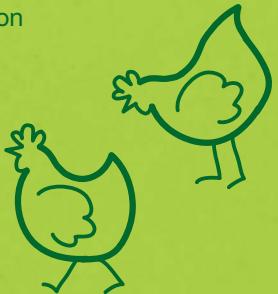
**Les meilleures pommes deviennent des Pink Lady® et les plus petites des PinKids® pour les enfants. Les autres sont destinées à la cuisine.**



**Les pommes ne répondant pas aux cahiers des charges** sont transformées en compotes ou en jus.



**Les pommes abîmées** sont utilisées pour l'alimentation animale, la fabrication de compost ou la fertilisation des sols.



Pour plus d'informations, rejoignez-nous sur :  
[www.pomme-pinklady.com](http://www.pomme-pinklady.com)

La pomme qui cultive ses valeurs

p. 72

## ALIMENTATION LES RUSES DES INDUSTRIELS POUR SERRER LES COÛTS



PHOTOS: D. GRENON POUR CAPITAL, S. R. FRANK/GETTY



p. 76

## TOURISME CE QUE CACHENT LES SÉJOURS «TOUT INCLUS»

p. 80

## SMARTPHONES LE LOW-COST, TRÈS PERFORMANT ET TROIS FOIS MOINS CHER



| DOSSIER

# QUE VALENT LES PRODUITS À PRIX CASSEES ?

SOLDES, PROMOTIONS, VENTES PRIVÉES, DÉMARQUES... EN MAGASIN COMME SUR INTERNET, LA VALSE PERMANENTE DES ÉTIQUETTES DONNE LE TOURNIS. QUE CACHE-T-ELLE? EXPLICATIONS.



p. 82

**PRÊT-À-PORTE DES SOLDES AU DÉSTOCKAGE, COMMENT LES PRIX DÉGRINGOLENT**



p. 86

**PETITS TRAVAUX À DOMICILE AVEC L'UBERISATION, MOINS D'ARNAQUES**

p. 88

**PIÈCES AUTO PLUS LA PEINE DE LES PAYER PLEIN POT**

# 1 MILLIARD

de personnes ont voyagé sur des compagnies aériennes low-cost en 2016

# A

l'heure où nous bouclions ce numéro, les négociations commerciales entre les distributeurs - Carrefour, Auchan, Leclerc, Système U, Casino, Intermarché - et les marques alimentaires auraient dû être conclues depuis déjà deux semaines. Or jamais, au dire des industriels, ce bras de fer annuel avec les enseignes n'aura été aussi dur. «Leur recherche obstinée du prix le plus bas ignore la hausse du coût des matières premières et met en péril l'amont de la filière agricole», accuse-t-on à l'Association nationale des industries alimentaires (Ania). Faux, rétorquent les distributeurs. «Les fabricants refusent d'appliquer la loi Sapin leur demandant d'afficher clairement les prix auxquels ils achètent ces matières premières, qui ont souvent bon dos», leur a rétorqué Serge Papin, P-DG de Système U.

**ALORS, QUI CROIRE ?** Les torts sont évidemment partagés. Mais cette polémique est révélatrice de la spirale déflationniste dans laquelle se débattent commerçants, prestataires et fabricants depuis plusieurs années. Pas un secteur, comme le montre notre dossier, n'y échappe : alimentation, téléphonie, tourisme, travaux à domicile, réparation automobile, prêt-à-porter... Si le tissu

économique et industriel du pays a payé un lourd tribut à cette course aux prix bas, officiellement, le grand gagnant en est le consommateur, confronté depuis la crise de 2008 à une stagnation de son pouvoir d'achat. Mais il est aussi totalement perdu et devient méfiant. Car, à force d'être cassés, les prix en sont devenus suspects. Que cachent-ils ? Que valent-ils ? C'est que nous avons voulu démasquer dans ce dossier.

En fait, plusieurs logiques sont à l'œuvre. Il y a d'abord celle du low-cost pur et dur. Une stratégie qui, comme son nom l'indique, consiste à rogner sur tous les coûts : composants, ingrédients, main-d'œuvre, marketing, etc. Les marques «premier prix» des distributeurs alimentaires et les produits chinois dans la téléphonie répondent à cette logique. Moins goûteux ou moins performants, ils peuvent néanmoins afficher un rapport prix qualité très avantageux. Les tarifs cassés peuvent aussi s'expliquer par d'importantes économies d'échelle induites par une massification des prestations et des achats, comme dans le tourisme. Troisième filon : le déstockage des invendus, une pratique très répandue dans le prêt-à-porter. Dans d'autres secteurs comme la réparation automobile, on voit également les prix baisser grâce au recyclage des pièces d'occasion. Enfin, dans les services à la personne, les plates-formes de petits travaux, où des bricoleurs du dimanche en quête d'un complément de revenus proposent leur savoir-faire pour deux à trois fois moins cher que les artisans, font un tabac. ☺

## LES SITES D'E-COMMERCE LES PLUS VISITÉS

1. Amazon
2. Cdiscount
3. Fnac
4. eBay
5. Voyages-sncf
6. La Redoute
7. Carrefour
8. Vente-privee
9. PriceMinister
10. Darty

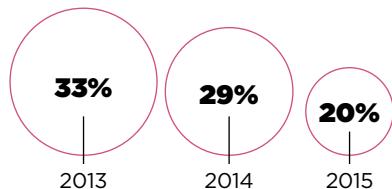
En France, au 4<sup>e</sup> trimestre 2016, à partir d'un ordinateur.

## LE TOURISME DE MASSE GAGNE LES CROISIÈRES

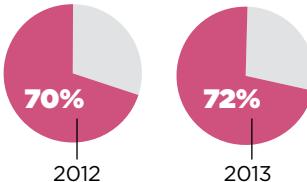


Nombre de passagers embarqués dans le monde.  
\* Estimation.

En baissant leurs prix, les marques alimentaires ont regagné sur les MDD\*



Ecart de prix moyen entre marques nationales et MDD\*.



Parts de marché en valeur des marques nationales dans les achats des ménages. \*Marques de distributeurs.

## Les dix produits «premier prix» les plus vendus en grande surface

VINAIGRES	39,5%
ALIMENTS POUR CHIENS	38,1%
SUCRES	32%
FARINES	24,1%
COTONS ET COTON-TIGE	21,2%
MOUCHOIRS EN PAPIER	20%
ESSUIE-TOUT	19,5%
JAVEL	19,1%
CHAMPIGNONS EN CONSERVE	18,9%
VIANDES SURGELÉES	18,7%

Parts de marché en nombre d'unités vendues, en % en 2016.



## DOSSIER SPÉCIAL : QUE VALENT LES PRODUITS À PRIX CASSÉ ?

VENDREDI 31 MARS

7H-9H30 RTL MATIN  
YVES CALVI

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

# RTL



TOUS LES 3 MOIS, LE MAGAZINE POUR  
DÉCOUVRIR ET COMPRENDRE UN SECTEUR  
DE NOTRE ÉCONOMIE



CAPITAL DOSSIER SPÉCIAL EST  
UNE MARQUE DE Capital

Capital.fr

Egalement disponible en version numérique sur [prismashop.fr](#)

Télécharger dans  
l'App Store

DISPONIBLE SUR  
Google play

The thumbnail image shows the front cover of the Capital Dossier Spécial magazine. The title "Capital DOSSIER SPÉCIAL" is at the top. Below it is a photograph of three airplanes in flight. The main headline reads "LA FANTASTIQUE HISTOIRE DES TRANSPORTS ET COMMENT ELLE A FAÇONNÉ NOS ÉCONOMIES". Below the headline are several bullet points: "DES VOIES ROMAINES AUX AUTOROUTES", "DE LA FORD T À LA TESLA", "DE LA MALLE-POSTE AU TGV", "DE LA MONTGOLFIERE À L'A380...". At the bottom of the cover are two smaller images: one showing several cars on a road from above, and another showing a large cruise ship sailing on the water.

# Alimentation

## LES RUSES DES INDUSTRIELS POUR SERRER LES COÛTS

Les supermarchés proposent des produits discount à des prix défiant parfois le bon sens. Des bonnes affaires ou le résultat de fabrications peu avouables ? Enquête chez leurs sous-traitants.

**O**n les appelle Eco + chez Leclerc, Bien Vu dans les Super U ou Top Budget du côté d'Intermarché. Ils se retrouvent sous un packaging sobre, voire austère. De plus en plus de familles en remplissent leur Caddie, et pas seulement celles au budget modeste : les consommateurs aisés aussi ont pris l'habitude de mixer articles premium et entrée de gamme. Du coup, les enseignes proposent des centaines de ces « premiers prix » : des produits commandés à des sous-traitants puis vendus en rayon à des tarifs défiant parfois la raison. A peine 1,50 euro le kilo de choucroute, 50 centimes le cheeseburger surgelé... Des étiquettes pas forcément suspectes - elles peuvent cacher des économies de marketing ou des marges riquiqui - mais parfois synonymes de qualité très moyenne. « Sur les aliments peu transformés comme les pâtes, ces références tiennent à peu près la comparaison avec les marques de distributeurs ou les grands noms, précise le nutritionniste Laurent Chevallier, coauteur de "Alors, on mange quoi ?". Mais sur les recettes plus travaillées, on peut avoir de mauvaises surprises. » De fait, à scruter les étiquettes de dizaines de biscuits, produits de charcuterie ou plats cuisinés, nous avons trouvé du

bon, du moins bon et du bien pire. Vous comprendrez qu'industriels et distributeurs ont plus d'un tour dans leur sac pour tirer les prix. Voici un florilège de secrets de fabrication plus ou moins avouables, dont nous avons demandé à un jury d'évaluer les effets sur le goût et l'intérêt nutritionnel.

### Ils rognent sur la qualité des ingrédients

\* La dose.

#### NOTRE TEST

Marque	1 <sup>er</sup> Prix Carrefour	Senseo
Goût	8,8/20	12,2/20
Nutrition	Non pertinent	Non pertinent
Café.	Acre à l'odeur puis fade en goût, le discount a fait l'unanimité contre lui. Notre jury a apprécié la mousse du Senseo et son «goût plus équilibré».	



« Sec », « sans saveur »... Nos jurés n'ont pas été tendres avec le thon Top Budget (Intermarché). N'y voyez pas un problème de recette : le poisson était « au naturel ». La sanction vient de la matière première : du thon listao. « Les Français sont plus habitués à l'albacore, décode un fabricant. Le listao a une chair moins fondante, mais la tonne s'achète environ 600 dollars de moins que l'albacore. » Une note positive toutefois, le thon discount, pauvre en matières grasses et riche en protéines, a tout bon en termes nutritionnels. Difficile d'en dire autant des plats cuisinés, charcuteries et autres, composés de viandes parfois très

médiocres. Comme ce saucisson à l'ail Eco + (Leclerc) ou cette choucroute Top Budget : tous deux intègrent des « viandes séparées mécaniquement », en fait des pâtes obtenues à partir des rebuts enlevés des carcasses. « Pour repérer une matière première de piètre qualité, il suffit de lire les étiquettes, vous y trouverez une avalanche d'additifs », détaille un connaisseur. « Des longues listes de "E" qu'il vaut mieux éviter, précise le nutritionniste Laurent Chevallier. On connaît mal leurs effets à long terme. »

### Ils limitent les quantités de matières nobles

NOTRE TEST	0,77 euro	1,76 euro
Marque	Top Budget	Bonne Maman
Goût	6,4/20	12,4/20
Nutrition	12/20	14/20

Confiture. La plus faible teneur en fruits de la Top Budget n'est pas passée inaperçue. Avec son aspect de gelée, elle ressort fade et plus artificielle en goût.

On pouvait s'y attendre : dans les recettes discount, les ingrédients chers se font rares. Mais à ce point-là... Les feuillettés jambon-fromage de Bien Vu (Super U) ? Ils ne contiennent que 2,8% de jambon et 0,6% de fromage ! Les surimi discount de Carrefour ? 28% de poisson seulement contre 38% pour Coraya. Quant aux cookies au chocolat Eco + (Leclerc), ils n'affichent que 10% de pépites. « Dans les ↗

# POUR VENDRE SON TABOULÉ TROIS FOIS MOINS CHER QUE SON RIVAL, SUPER U ROGNE DISCRÈTEMENT SUR TOUT



## 63% DE SEMOULE

A moins de 1 euro le kilo, la semoule de blé dur est l'un des ingrédients les moins chers du taboulé. Résultat ? Le premier prix en met un peu plus.



## 59% DE SEMOULE



## POIVRONS VERTS

Des poivrons, Bien Vu en met peu (environ trois fois moins que Pierre Martinet), et que des verts. Pas étonnant, ils sont jusqu'à 20% moins chers que les rouges.

## POIVRONS DE TROIS COULEURS



## ARÔME NATUREL DE POIVRE

Soyons juste, la recette de Super U n'abuse vraiment pas des additifs. Mais elle intègre «un arôme naturel de poivre», trois fois moins cher que le poivre moulu.

## POIVRES ET ÉPICES



## HUILE DE COLZA

Martinet stipule fièrement la présence de 3,2% d'huile d'olive extravierge dans sa recette. Normal, elle coûte quatre fois plus cher que le colza du premier prix.

## HUILE D'OLIVE



## TOMATES SURGELÉES

Les deux produits intègrent la même quantité de tomates mais, chez Bien Vu, elles sont surgelées. Pour éviter les cours exorbitants pratiqués en hiver.

## TOMATES FRAÎCHES



## BARQUETTE AVEC FILM PLASTIQUE

Pouvoir refermer sa barquette familiale après l'avoir entamée... Pratique ? Peut-être, mais trop cher pour un article discount. A lui seul, ce couvercle coûte environ 5 centimes.

## BARQUETTE AVEC COUVERCLE

Moins gras, moins calorique, moins salé et moins sucré, le taboulé Bien Vu de Super U récolte une meilleure note nutritionnelle... Mais les économies réalisées sur les ingrédients sont sanctionnées à la dégustation. Nos jurés ont trouvé la recette un peu pâteuse et fade, quand celle du «traiteur intraitable» Pierre Martinet ressort parfumée, avec «plus de mâche». A noter toutefois, un autre produit discount soumis à l'aveugle, Pouce, d'Auchan, a rivalisé avec la marque : malgré une forte proportion de semoule (70%), le jury a apprécié son «assaisonnement équilibré».



**TABOULÉ BIEN VU  
(SUPER U)  
1,50  
EURO\***

Goût	
9,4/20	11,2/20
Nutrition	
15/20	
15/20	12/20



**TABOULÉ  
PIERRE  
MARTINET  
4,50  
EUROS\***

\* Par kilo.

# DOSSIER



## POUR REMPLACER LE CHOCOLAT, LES FABRICANTS ONT INVENTÉ LE VÉGÉCAO, À BASE DE SUCRE, D'HUILE ET DE CACAO MAIGRE

« biscuits, plus vous allez vers l'entrée de gamme, plus vous aurez de farine ! », sourit un fabricant. Rassurant, au moins.

### Ils troquent les matières nobles pour des ersatz

NOTRE TEST		
Marque	Eco + (Leclerc)	Ker Cadélac
Goût	11,2/20	10,4/20
Nutrition	14/20	10/20

Gâteau. L'absence de beurre dans le 1<sup>er</sup> prix n'a pas trop décu le jury, plus gêné par la couleur «orange» du Ker Cadélac. Ce dernier est deux fois plus gras.

L'aspect est quasi identique, le goût très proche, mais à la lecture des compositions, surprise ! La version Eco + du Petit Ecolier n'a pas grand-chose à voir avec le best-seller de LU. Le biscuit ? Il est ici sans beurre, cuisiné avec de l'huile de palme. La petite plaque de chocolat ? C'est en fait une «pâte à glacer parfum chocolat» : du végécao, un mélange de sucre, d'huile et de cacao maigre, sans le moindre beurre de cacao. «Le goût n'est pas le même et le produit fond plus vite, mais cela revient 50% moins cher», précise un expert. Au pays du discount, la technique est répandue : remplacer les ingrédients chers par des substituts bon marché. Prenez le sucre. Dans plusieurs confitures, on le voit détrôné par du sirop de glucose-fructose. Dans certaines boissons, le voilà supplanté par des édulcorants. «Cela permet de présenter un produit moins calorique, mais, surtout, l'utilisation de l'aspartame peut être deux fois plus économique», confie un producteur de sodas. De quoi alléger la note !

### Ils restent flous sur les origines

\* Par kilo.

NOTRE TEST	15,75 euros*	42,30 euros*
------------	--------------	--------------

Marque	Pouce	Labeyrie
Goût	8,6/20	12,2/20
Nutrition	12/20	12/20

Salmon. Le fumage beaucoup trop prononcé du discount a gêné nos jurés, qui lui ont préféré le «léger goût de poisson» du Labeyrie, toutefois trop salé.

«Saumon Atlantique». Etalée sur le packaging Pouce (Auchan), l'appellation laisse croire à une origine. Mais c'est grand l'Atlantique. En petits caractères, Auchan le précise d'ailleurs : le poisson peut aussi bien venir de Norvège, d'Ecosse, des îles Féroé que... du Chili ! Pourquoi une telle latitude ? «Elle laisse au fabricant la liberté de saisir des opportunités d'achat, précise un fin connaisseur de la filière. En fonction de la météo, des cycles de maturité, il peut y avoir des différences de prix de 15% selon les lieux d'élevage.» Du coup, si la traçabilité est assurée, les caractéristiques organoleptiques (qui affectent le goût) peuvent varier. Idem pour les jambons crus : on trouve peu de serrano à prix discount et beaucoup d'«origines UE» !

### Ils gonflent les produits avec de l'eau et du sel

\* Par kilo.

NOTRE TEST	6,45 euros*	13,60 euros*
------------	-------------	--------------

Marque	Bien Vu	Fleury Michon
Goût	3,8/20	10,6/20
Nutrition	8/20	14/20

Poulet. Humide, manque de goût... le Bien Vu a été boudé. Il contient plus de graisses saturées, de sucre et de sel pour moins de protéines que le Fleury Michon.

Voilà une filouterie classique qui a la vie dure : vendre de l'eau au prix de la viande. Les filets de poulet surgelés discount de Carrefour ? Ils sont «sauermés» - c'est écrit dessus -, mais encore faut-il savoir ce que cela veut dire. «Le fabricant a injecté de l'eau et du sel dans la chair, traduit un industriel. Cela permet d'augmenter le

↑  
**Notre jury**  
a comparé grandes marques et 1<sup>ers</sup> prix

Fin février, Capital a réuni un jury de dégustation à l'Atelier de Martial, à Paris. Il était composé (de gauche à droite sur la photo) du chef Martial Enguehard, Meilleur Ouvrier de France, d'Anne-Sophie Tournadre, dénicheuse de restaurants pour Lespetitestables.com, de Vincent Vibrac, consultant en agroalimentaire (cabinet M.I.O.), d'Audrey Aveaux, nutritionniste, et de Pascal Remy, critique gastronomique, ancien inspecteur du «Guide Michelin». Ensemble, ils ont dégusté à l'aveugle une dizaine de catégories de produits, puis Audrey Aveaux en a évalué les compositions.

poids, mais aussi d'améliorer la texture et de donner du goût.» Une ficelle utilisée en charcuterie. Dans les jambons de volaille Bien Vu (Super U) tant critiqués par nos jurés, l'eau apparaît même comme le deuxième ingrédient, juste derrière une viande qui ne représente que 60% de la recette (contre 91% chez Fleury Michon). «Vous pouvez repérer le saumurage à la présence de polyphosphates, reprend notre expert. Ces additifs permettent de capturer l'eau à l'intérieur du produit.»

### Ils économisent sur le packaging

NOTRE TEST		
Marque	Eco +	Candida
Goût	15/20	13/20
Nutrition	15/20	16/20

Lait. Le 1<sup>er</sup> prix perd un point faute d'indiquer sa teneur en calcium, mais les autres qualités nutritionnelles sont équivalentes. Et il est un peu plus goûteux.

Les produits discount peuvent être deux fois moins chers que les marques nationales, alors n'espérez pas qu'ils soient aussi pratiques ! Les saumons fumés ? Ils sont vendus sans intercalaire entre les tranches. Trop cher. «Au-delà du prix du plastique, cela nécessiterait de raidir le poisson pour glisser ces feuilles au moment du tranchage, donc de ralentir le processus de production - et d'investir dans une machine coûteuse», révèle un initié. Mais cela va plus loin : la pâte feuilletée Eco + (Leclerc) n'a même pas droit au classique étui en carton pour la protéger. Des économies de bouts de chandelles ? Loin s'en faut ! Voyez l'ouverture facile sur les conserves : à elle seule, cette petite languette coûte 5 centimes. Vous en trouverez donc rarement sur les premiers prix... Ultime source d'économie : leurs étiquettes. Elles intègrent peu de couleurs pour limiter les frais d'impression et affichent des descriptifs en plusieurs langues, pour centraliser la production destinée à plusieurs pays dans une seule usine. ☎

BÉRÉNGÈRE KRIEF &  
VINCENT DEDIENNE

s'invitent chez

**NEON**

1 NUMÉRO CULTE  
2 COUVERTURES



TIRAGE  
LIMITÉ

**NEON** IL FAUT TOUT ESSAYER!

NEONMAG.FR

# Tourisme LES SÉJOURS

**Nous avons embarqué incognito à bord du «Costa Mediterranea». Pour un tarif imbattable, mais qui réserve quelques surprises.**

**F**rançoise et Gérard Guillier, comptable et gestionnaire de copropriété à la retraite, sont des experts en croisière. «Ça doit être notre huitième !» Alors, si ces fringants septuagénaires de Dijon ont embarqué à bord du «Costa Mediterranea», vaisseau de 300 mètres de long à la déco baroque, ce n'est pas pour les escales – Savone, Naples, Palerme, La Valette, Barcelone, Marseille. Ils les connaissent déjà par cœur... Non, ils sont là avant tout pour savourer le calme de leur cabine avec balcon sur la mer et le plaisir d'aller bien habillés au restaurant du pont 3, tout en dorures et nappes blanches, où ils dégustent ce soir-là un œuf poché sur velouté de potiron.

Auparavant réservée aux plus fortunés, la croisière s'est démocratisée. «Le nombre total de passagers est passé en dix ans de 15 à 25 millions, et l'âge moyen, de 46 ans, continue de baisser», note Erminio Eschena, président France de l'Association internationale des compagnies de croisières. Nous l'avons constaté lors de la semaine que nous avons passée comme passager lambda, en février dernier, parmi 2 600 Italiens, Français, Allemands, Anglais et Espagnols. A bord, des retraités, mais aussi des jeunes couples et de nombreuses familles, séduits par des tarifs riquiqui. Pour 475 euros, notre billet nous a donné droit à sept jours et six nuits à bord. A ce tarif, une cabine sans fenêtre, certes, mais tout confort, des animations en pagaille et trois copieux repas quotidiens... Pour moins de 70 euros par jour ! Un prodige ? C'est qu'à bord du «Costa Mediterranea», tout est organisé pour pousser



**475 EUROS SEPT JOURS EN PENSION COMPLÈTE : COMMENT FONT-ILS ?**



1

**700 CONVIVES PAR SERVICE**

Le restaurant Degli Argentieri ne peut pas accueillir tous les passagers. Pour profiter de son cadre chic avec menu à la carte compris dans le prix, il faut souvent faire la queue. Une manière de diriger les gens vers le buffet, peu coûteux pour la compagnie (lire la puce suivante).

# CE QUE CACHENT “TOUT INCLUS”



## 14,99 EUROS LA PHOTO SOUVENIR

Nous n'avons pas résisté à l'envie de poser avec le commandant Marco Derin, comme 100 autres passagers. Prise devant un fond vert, notre photo était imprimée et exposée dans le hall du paquebot dès le lendemain.



**5,50 EUROS  
LE COÛT PAR  
JOUR PAR  
PASSAGER** Les familles apprécient le buffet du pont supérieur, près des piscines. Viennoiseries le matin, grillades à midi, sushis le soir : le coût total de la nourriture par passager est inférieur à 6 euros par jour, grâce aux économies d'échelle.



## 15 MINUTES DE MÉNAGE PAR CABINE

Les hommes et les femmes de ménage nettoient et rangent les chambres matin et soir, comme dans un grand hôtel. Chacun doit gérer vingt-cinq cabines. Ils veillent toute la journée dans le couloir en attendant de pouvoir intervenir.





## PETITS EXTRAS, WI-FI, SHOPPING, CASINO... LES OCCASIONS DE LÂCHER DES EUROS EN PLUS NE MANQUENT PAS

➊ les passagers à craquer pour des extras... tout en rognant sur les coûts de fonctionnement du navire. Une économie bien huilée, répliquée sur chacun des 104 bateaux des 12 compagnies que compte le groupe Carnival, colosse américain aux 16 milliards de dollars de chiffre d'affaires en 2016, et actionnaire majoritaire de l'italien Costa.

La première clé de ce business ? Le taux de remplissage. Il doit avoisiner les 100% pour amortir les frais fixes, incompressibles. Un plein de fioul pour deux semaines coûte 600 000 euros, même si des traders de Costa, basés à Gênes, l'achètent

en masse, donc à bon prix, pour toute la flotte du groupe. Les cabines doivent être aussi remplies que les réservoirs. «Nous avons des outils de yield management semblables à ceux des compagnies aériennes, et un réseau d'agences de voyages qui nous permet d'adapter nos offres pour trouver preneur toute l'année», explique Georges Azouze, président de Costa France. Et ça marche : même en février, notre bateau affichait 2 658 passagers sur 2 680 potentiels. Une jauge modeste : en 2019, Costa mettra à flots deux paquebots pouvant emporter plus de 6 000 touristes, soit les plus grands du monde. A chaque escale, pas de temps à perdre pour les partants et les entrants. Les premiers libèrent leur cabine à 9 heures pour laisser la place aux seconds, qui posent leurs valises le jour même... Et ça ne s'arrête quasiment jamais. Le «Costa Mediterra-nea» ne se repose en cale sèche que deux ou trois semaines tous les trois ans, pour se refaire une beauté.

**AUTRE BUDGET** qui ne doit pas déraper : la nourriture. Les passagers ont droit à trois repas par jour, compris dans le prix de la croisière, plus un goûter. Ils peuvent opter pour le buffet

**Inauguré en 2003, le «Costa Mediterra-nea» est l'un des quinze navires de la compagnie Costa, filiale du géant américain Carnival.**

du pont 9 (celui des piscines), pratique, avec légumes, féculents, grillades et pâtisseries à volonté. Ou se rendre au restaurant Degli Argentieri (700 places assises), réparti sur deux étages, avec service à table et carte italienne. Pour le dîner de gala du commandant, le jeudi soir, les convives ont eu droit à des coquilles Saint-Jacques au four, risotto aux champignons, médaillons de thon à la palermite... Pas mémorable, mais très correct. D'autant que le coût total des repas est inférieur à 6 euros par jour, par passager ! Ce sont les économies d'échelle induites par la massification des achats qui permettent ce tour de force. Au pont A, dans la partie réservée au personnel, la cambuse regorge de victuailles achetées en énormes volumes pour toute la flotte Carnival, atteignant pas moins de 1 milliard de dollars en 2016. Pour sept jours, comptez 1 551 kilos de pâtes, 8 153 kilos de légumes, 15 000 œufs... Et pour garantir un meilleur rapport qualité-prix, tout ce qui peut être fabriqué à bord l'est. Les quatre boulanger sortent ainsi 15 000 viennoiseries par nuit, quand les bouchers, eux, détaillent des dizaines de carcasses stockées en chambre froide. Beaucoup moins coûteux que d'acheter des steaks à l'unité.

Voilà pour le «tout inclus». Mais une fois à bord, Costa veille à multiplier

## ➔ 475 EUROS SEPT JOURS EN PENSION COMPLÈTE : COMMENT FONT-ILS ? (SUITE)

PHOTOS SP



5

### 3 EUROS LA BOUTEILLE D'EAU MINÉRALE

Les boissons ne sont pas incluses dans les séjours les moins chers. Beaucoup optent pour un forfait illimité, à 200 euros pour sept jours, d'autres achètent des packs : 35,99 euros pour 13 bouteilles d'eau, ou 93,15 euros les 20 bières !

6

### LES MÊMES SHOWS CHAQUE SEMAINE

Costa a une licence pour organiser sa propre version de «The Voice». Les passagers chantent, et la directrice de la croisière anime !



les tentations, payantes cette fois. Pizzas maison, burgers gourmets, glaces, crêpes ? Hors forfait. Idem pour le restaurant le plus chic du bateau, le Club Medusa. Une petite soif ? Là aussi, l'addition peut vite grimper. Aussi la plupart des voyageurs prennent-ils un forfait à la semaine, pour profiter des dizaines de bars disséminés sur le paquebot. Comme nos Dijonnais Gérard et Françoise, qui ont opté pour la formule à volonté, à 200 euros chacun. «Ça va vite, on prend un café par là, du vin au repas, un cocktail au bar... on le rentabilisera sûrement.» A la carte, le cocktail au gin de marque Bombay Sapphire est vendu 7,95 euros, mais celui compris dans les forfaits est assemblé avec un «gin maison» beaucoup moins coûteux... Autre filon imparable pour remplir les caisses : comme à bord l'eau courante est de l'eau de mer traitée, potable mais peu engageante, les passagers sont incités à acheter des bouteilles à 2,95 euros. Il s'en écoule plus de 10 000 par semaine !

**OUTRE LES ANIMATIONS**, spectacles gratuits, ploufs dans la piscine ou séances de gym, les occasions de lâcher encore quelques euros ne manquent pas. Un quart des recettes du groupe Carnival vient des dépenses à bord. Il y a bien sûr le casino, qui ne

désemplit pas, et dont les roulettes et machines à sous sont accessibles dès que le navire croise en eaux internationales. Pareil pour le shopping détaxé, qui occupe une «rue» entière du bateau. Au spa, l'affluence est record le jour où le paquebot ne touche pas terre, entre Palerme et Barcelone. Pour un prix digne des meilleurs établissements parisiens (139 euros), les amateurs s'offrent soixante-quinze minutes de massage et un soin du visage. Même Internet, fourni par satellite, est en option : il faut débourser 5 euros pour un accès Wi-Fi de vingt-quatre heures aux réseaux sociaux. Les ados ne résistent pas.

Et puis il y a les escales. D'une durée de cinq à six heures, elles sont l'occasion de gonfler le business de Costa grâce aux excursions payantes organisées par la compagnie. A Palerme, sept bus de cinquante places nous attendaient à quai. Puis visite du centre-ville à pied pour 30 euros les trois heures trente. Autant dire que l'opération est très rentable... A peine remontés à bord, la responsable des passagers francophones n'hésite pas à vanter à nouveau les excursions de notre future escale de Barcelone : «Si vous n'avez pas réservé préalablement sur Internet pour visiter la Sagrada Familia par vous-même, vous ne pourrez pas y entrer.» Résultat :

quatorze bus à quai ! Les plus autonomes ont préféré le taxi.

Pour que le séjour à bord soit parfait, pas moins de 852 membres d'équipage s'activent en coulisses. Le coût de cette main-d'œuvre est crucial pour les armateurs. Pour la plupart philippins, indonésiens ou indiens, ces 716 hommes et 136 femmes ont signé des contrats marins, de six à neuf mois, durant lesquels ils travaillent onze à treize heures par jour, sept jours sur sept. Le salaire plancher est de 400 dollars par mois pour les serveurs du buffet. Certes, c'est toujours mieux que le salaire moyen philippin, de 200 dollars, mais cela représente moins de 1 dollar l'heure... Une femme de ménage expérimentée touche 600 dollars, pour vingt-cinq cabines à nettoyer deux fois par jour, une opération qui exige entre dix et vingt minutes de travail (comme dans un quatre-étoiles). Une serveuse brésilienne, manageuse du grand restaurant, révèle qu'elle est payée 900 dollars : «C'est un bon job si j'économise mon argent pendant les escales.» 30 % de ces paies nettes sont retenus chaque mois, une somme non versée au salarié s'il venait à rompre son contrat avant terme. L'envers du rêve pour ces autres passagers, logés dans les cabines à fond de cale. **G**

7

### 1 DOLLAR L'HEURE, LE SALAIRE LE PLUS BAS

Après une prière dans la chapelle, cet employé philippin retournera à la tâche. Il travaille treize heures par jour, la norme à bord.



8

### UN QUART DES RECETTES DE L'ARMA- TEUR

Les extras dépensés à bord sont stratégiques, notamment le casino. Celui-ci est situé à l'endroit le plus passant du bateau.



9

### 55 EUROS LE TOUR EN BUS

Organisées à chaque escale par Costa, les excursions font le plein. Elles sont facturées de 30 à 55 euros par personne. Ici, à Palerme, ces bus sont en partance pour Cefalu.

# Smartphones

## LE LOW-COST, TRÈS PERFORMANT ET TROIS FOIS MOINS CHER

La supériorité technique des modèles haut de gamme ne justifie pas totalement leur prix plus élevé, qui inclut aussi d'importantes dépenses marketing. Démonstration.

**A**u rayon high-tech de ce Darty de la capitale, ils sont devenus incontournables. Wiko, Honor, Archos, Echo... Les smartphones à moins de 200 euros côtoient sans complexe leurs concurrents premium plus connus comme le Galaxy S7 de Samsung ou l'iPhone 7 d'Apple, dont les prix démarrent respectivement à 599 et 769 euros. Et ces appareils bon marché se taillent un vif succès auprès de la clientèle de l'enseigne. «Nos premiers prix démarrent à 40 euros, mais la majorité de nos ventes concerne des modèles entre 150 et 200 euros», confie sur place un vendeur.

**QUI L'EÛT CRU ?** En quelques années, ces marques de deuxième catégorie sont parvenues à grignoter près d'un quart du marché de la téléphonie mobile : sur les 20,2 millions de smartphones vendus en France en 2016, près de 20% étaient des modèles à moins de 100 euros, selon l'institut d'études GfK. «Les consommateurs ont bien intégré où se situe le bon rapport qualité-prix», précise Céline Arbaudie, directrice générale France de Meizu, qui vient de lancer en février le M5, un téléphone doté notamment d'un écran

de 5,2 pouces haute définition et d'un capteur d'empreintes, à seulement 169,90 euros.

Mais comment ces constructeurs parviennent-ils à casser ainsi les prix ? Pour répondre à cette question, Capital a demandé à Charles Bocquillon, directeur général de l'enseigne de réparation de smartphones Point Service Mobiles, de démontrer l'un des appareils phares du marché, l'Honor 5X, vendu à plus de 10 millions d'exemplaires dans le monde, et a fait appel à Vincent Leung, analyste chez IHS, pour évaluer le prix de ses composants. Résultat : un coût total de fabrication estimé à 96 euros pour l'Honor 5X, soit 2,5 fois moins élevé que celui du Samsung Galaxy S7 (environ 241 euros). Une différence qui s'explique en partie par le choix des matériaux et des composants. Le Galaxy S7 bénéficie ainsi d'un processeur dernier cri, plus puissant que son concurrent bon marché, et d'un écran Amoled là où le 5X intègre un écran LCD à la résolution inférieure. «Ce qui n'empêche pas l'Honor 5X de rester un produit de qualité, ce n'est pas du low-cost», souligne Stéphane Deschamps, chez LesMobiles.com.

Pour serrer son prix de vente (199 euros, contre 600 pour le Galaxy S7), Honor peut également compter sur la force de frappe de sa

### TROIS TÉLÉPHONES À MOINS DE 200 EUROS



Asus  
Zenfone 3 Max



Lenovo  
Moto G5



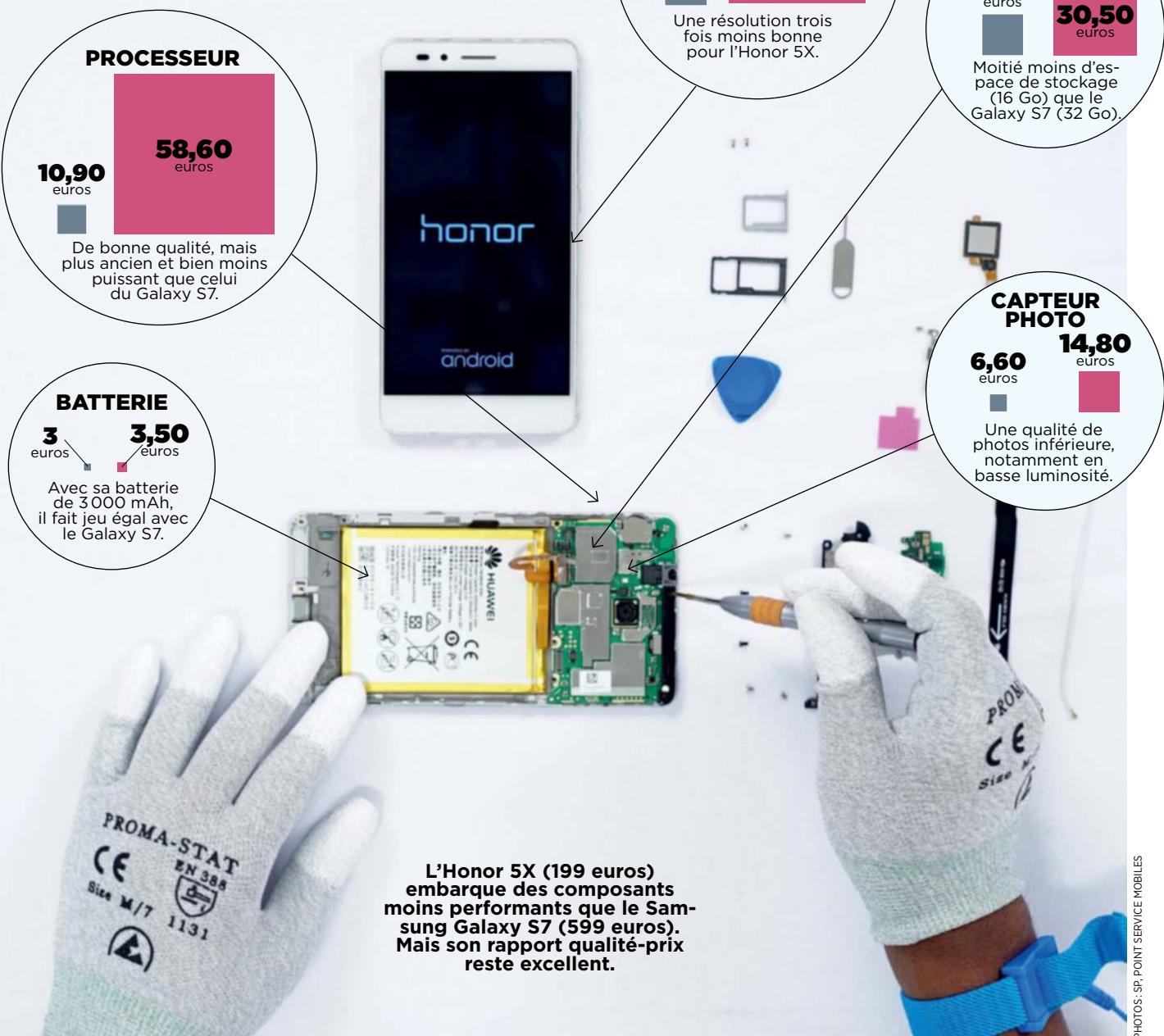
Huawei  
P8 Lite

maison mère, Huawei, numéro 3 mondial du secteur derrière l'américain Apple et le sud-coréen Samsung. «Nos centres de R & D sont partagés et nous mutualisons tous nos achats, ce qui nous permet d'équiper nos smartphones des dernières innovations, comme les capteurs d'empreintes, à des prix très compétitifs», détaille Yan Liu, directeur adjoint d'Honor France. Le géant chinois, à travers sa filiale HiSilicon, dispose même de processeurs faits maison, renforçant ainsi les économies d'échelle.

**LOIN DE PROFITER** des mêmes synergies que son homologue asiatique, le français Echo, qui a commercialisé ses premiers appareils en 2016 entre 49 et 129 euros, a opté, lui, pour une tout autre stratégie. «Notre objectif n'est pas de proposer un modèle unique avec un maximum de composants pas toujours utiles, mais plutôt une gamme élargie de téléphones répondant chacun à un usage spécifique, comme le jeu ou la photo», précise Jérôme Lamy, responsable marketing de la marque, qui pèse déjà 4% du marché des smartphones vendus en France sans forfait.

Troisième ficelle des constructeurs pour tirer les prix vers le bas ? Limiter au maximum les dépenses

# NOUS AVONS DÉMONTÉ UN HONOR 5X ET CHIFFRÉ LE COÛT DES COMPOSANTS



marketing. Là où les mastodontes de l'industrie comme Samsung ou Apple mettent le paquet en spots publicitaires à la télévision, les marques de smartphones premiers prix misent avant tout sur le bouche-à-oreille pour faire parler d'eux. «On privilégie l'animation de notre communauté de fans sur les réseaux sociaux, car ils sont nos premiers ambassadeurs», explique Céline Arbaudie, de Meizu. «Nous communiquons essentiellement sur

Facebook, Twitter, ou Instagram et nous nouons des partenariats avec des acteurs du digital, qui vont se charger de faire le buzz pour nous», note Yan Liu, d'Honor. Soit un investissement de quelques dizaines de milliers d'euros par an à peine.

**LES FRAIS DE DISTRIBUTION** et la masse salariale, enfin, sont eux aussi resserrés au maximum. Honor a ainsi commencé par vendre ses smartphones en direct sur Internet



avant d'entrer chez les enseignes de la grande distribution et les boutiques des opérateurs. Côté RH, toutes les marques premiers prix tournent avec des équipes réduites : sept à huit personnes en France chez Honor pour tout gérer. Idem chez Meizu ou Echo, qui comptent chacun moins d'une quinzaine de salariés, quand Apple ou Samsung s'appuient sur des équipes de plusieurs milliers de personnes rien qu'en téléphonie. ☎

# Prêt-à-porter

## DES SOLDES AU DÉSTOCKAGE, COMMENT LES PRIX DÉGRINGOLENT

Rotation des collections, météo capricieuse... Les invendus des marques explosent. Au bonheur des sites de ventes privées, des déstockeurs et de leurs clients. Leur itinéraire, étape par étape.

**C**ombien de fois cela vous est-il arrivé ? Vous avez repéré une belle parka en boutique. Problème, son prix : 280 euros. Mais les soldes approchent. A combien sera-t-elle alors ? Impossible de le savoir en avance. La vendeuse propose de vous mettre sur la liste des clients « privilégiés » pour recevoir des promotions. De combien ? Mystère aussi. Un clic sur le site du Printemps et, surprise, vous voyez que votre parka fera bientôt l'objet d'une vente privée... Bref, vous êtes perdu. Résultat, comme beaucoup, vous achetez de moins en moins de vêtements au prix fort. C'est ainsi que la part des ventes réalisées avec des articles démarqués est passée de 25% en 2005 à plus de 40% aujourd'hui. Explications.

De - 20 à - 50%

### Les soldes assurent encore 30% du chiffre d'affaires des magasins

197,50 euros, dont la moitié en vêtements et en chaussures : c'est la dépense moyenne des Français lors des derniers soldes d'hiver.

Décevant, relève le cabinet Kurt Salmon, qui estime à 7% le recul des ventes par rapport à l'an dernier. Régis parle Code du commerce deux fois par an à date fixe pendant six semaines, les soldes ont de moins en moins la cote. D'abord, même avec 30% de rabais en moyenne, huit consommateurs sur dix estiment que les prix soldés sont encore trop élevés. Ils n'ont pas tort. «Quand les boutiques multimarques margent entre 2 et 2,5 fois par rapport à leur prix d'achat, certaines enseignes font dix fois la culbute», note un consultant du secteur. Celles-là peuvent donc afficher des rabais de 50%, dès le début des soldes, tout en gagnant très bien leur vie. Mais le client, lui, est perdu, ne sachant plus quelle est la vraie valeur de cette paire de bottes ou de ce manteau. Ensuite, on est passé de deux collections par an - l'hiver, l'été - à au moins quatre. Cette rotation complique la gestion des stocks des marchands qui sont du coup tentés de multiplier les promotions hors soldes. Avec le risque, quand ceux-ci démarrent, que les clients aient mangé leur budget. Enfin, les marques multiplient les ventes privées tout au long de l'année. Sur leurs sites, mais surtout sur des plates-formes dédiées.

PHOTOS : M. MYLONAS, JOE ROBERT/SP, SP

De - 50 à - 70%

### Les ventes privées se multiplient sur Internet tout au long de l'année

Pas le temps d'être pudique. Ce jour-là dans les studios de Vente-privee, à Saint-Denis (93), une jeune mannequin doit enfiler 75 jeans de la marque allemande Mavi. Alors entre deux essayages, elle se retrouve en petite culotte devant stylistes, photographes et maquilleurs. «On travaille non-stop de 9 heures à 18 heures et on recommencera demain car on a 140 jeans à shooter», nous souffle l'assistante du photographe.

Bienvenue dans l'usine à photos du site Vente-privee. Ici sont réalisés 25 000 clichés par jour, dont 60% pour le prêt-à-porter. Et le chiffre ne cesse de grimper. Car ce club, lancé en 2001 pour quelques happy few parrainés, compte désormais 50 millions de membres et a déclaré 3 milliards d'euros de volume d'affaires en 2016. Plus petits, ses concurrents prospèrent aussi. Le numéro 2, Showroomprivé.com, a vu ses ventes grimper de 22% en 2016, à 540 millions d'euros. Le secret de ces sites de ventes



1

## FONDÉ PAR JACQUES-ANTOINE GRANJON, VENTE-PRIVEE DOMINE LE MARCHÉ

1 Lancé en 2001, son site emploie désormais 4 000 personnes. 2 La Digital Factory, qui regroupe 60 studios de photo à Saint-Denis, met en scène les invendus des marques. 3 Les huit entrepôts européens du site, dont deux en France, au nord de Paris et à Lyon, expédient en moyenne 180 000 colis par jour.



2

événementielles ? Proposer des vêtements moins chers qu'en soldes, toute l'année. Mais surtout, réussir à faire passer les invendus des saisons passées pour des «must have», à s'arracher dès l'ouverture des ventes sous peine de se retrouver devant le logo «Epuisé» !

Pour réaliser ce tour de magie, la technique est rodée. «65% de nos ventes se font sur mobile, nous travaillons à la fois la fluidité de navigation et l'esthétique», explique la directrice marketing de Vente-privee, Catherine Spindler. Chaque robe, tee-shirt ou manteau est ensuite photographié sur mannequin, réel ou virtuel. Au début, leur pause baptisée «théière» était toujours la même : posture droite avec une main sur la hanche. Maintenant notre jeune modèle effectue quelques pas pour donner un mouvement aux cinq prises de vue de son jean. Séduite ? En trois clics, votre commande est validée et se retrouve dans votre boîte aux lettres entre une semaine et un mois plus tard.

Comme ces jeans Mavi, la plupart des vêtements proposés sur les sites de ventes privées sont des marques ayant pignon sur rue qui, à chaque saison, écoulent les 10 à 15% de stock qui leur restent sur les bras. «Nous avons fait gagner des millions de valorisations à ces stocks autrefois bradés», assure le patron du site, Jacques-Antoine Granjon. «Sur Showroomprivé, j'ai réussi à écouter 3 000 paires de chaussures à 70 euros en trois jours, soit un très bon prix pour nous malgré un rabais de 50%», confirme Frédérique Picard, P-DG d'Accessoire.

Mais devant le succès de ces plates-formes, de plus en plus de griffes réservent une partie de leur collection, souvent moins travaillée que celles des boutiques (plus de viscose, moins de broderies) à ce nouveau canal de distribution. L'ogre Vente-privee, dont chacune ↗



3

**CHEZ NOZ,  
ON A TROUVÉ  
DES PARKAS  
DE MARQUE À  
12,99 EUROS, SOIT  
80% DE RABAIS**

des ventes attire 400 000 personnes environ, a même lancé des collections dédiées à son site en partenariat avec Antik Batik, Spring Court ou Castaner. Il n'y a alors pas de réduction affichée, mais les prix sont environ 35% moins élevés en moyenne que ceux pratiqués en boutique. «En fonction du prix final, on décidera de mettre un peu moins de boutons ou d'utiliser un coton à plus faible grammage», reconnaît un fabricant.

Seulement voilà. Alors que le business model initial des ventes privées reposait sur l'absence de stocks - ceux-ci restant chez les fabricants -, ces collections montées avec les marques contraignent les sites à préacheter les modèles. Avec, du coup, le risque de se retrouver à leur tour avec des invendus sur les bras. Invendus qui, moyennant une nouvelle décote, vont faire le bonheur des déstockeurs et notamment du leader du secteur, Noz.

**Le business des ventes privées ne s'est jamais aussi bien porté**



## De - 60 à - 80%

### Les magasins de déstockage bradent les invendus

21 février, 6 h 30, en périphérie de Laval, dans la Mayenne. Le parking du magasin Noz est désert mais, à l'intérieur, ça s'agit. En trois heures chrono, une douzaine de palettes doivent être déchargées et mises en rayon. Et parmi elles, au milieu des détergents, capsules de café, rames de papier, bougies et autres, quelques précieux cartons de vêtements et accessoires. Que des marques connues - que nous n'avons pas le droit de citer - à prix cassés. Massacrés même. «Ces parkas de ski à 12,99 euros, soit 80% de rabais, devraient s'arracher en quelques heures», assure Pascal Pierrot, directeur des ventes. Tout comme ces sacs italiens en cuir à 39,99 euros ou ces jeans bradés 49 euros.

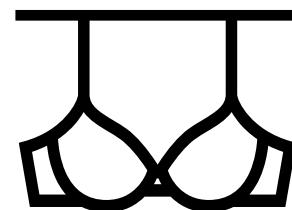
Et voilà comment, avec ses 278 magasins, Noz, numéro 1 de sa catégorie en France, affiche plus de 500 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2016, une croissance annuelle de 20% et une rentabilité proche de celle de la grande distribution. Sa spécialité ? Le déstockage d'invendus de grandes marques de 60 à 90% moins chers que leur prix initial. «Mais ne vous fiez pas au bazar apparent de nos magasins, prévient son très secret P-DG et fondateur, Rémy Adrion. Ce business repose sur une mécanique savamment huilée.»

Tout commence au siège, un campus flambant neuf de 16 hectares à Saint-Berthevin. «Bonjour Bernard»,

«Holà Julia, «Hi Peter»... Sur un immense plateau, pendus au téléphone, 165 acheteurs de plus de 40 nationalités traquent les bonnes affaires. Leurs fournisseurs ? Dans neuf cas sur dix, des marques qui se retrouvent avec un stock sur les bras : elles peuvent avoir fabriqué trop de pièces, certains modèles ont moins plu, un magasin a annulé sa commande, les soldes n'ont pas permis d'écluser toute la collection... Plus rare, elles sont en faillite (comme Bata en 2016), ou victimes d'un sinistre.

Une fois le lot ferré, les acheteurs passent le relais à leurs 149 collègues chefs de produit qui vont en estimer la valeur. Examen des échantillons, notoriété de la marque, couleurs et tailles disponibles... «Autant de critères pour fixer le prix magasin que nos clientes seront prêtes à payer, précise Juliette Jolivet, chargée du textile femme Europe du Sud. Une fois qu'on a soustrait notre marge (autour de 50%, dit-on), nous revenons vers les acheteurs avec le prix à négocier avec le fournisseur.» Un prix souvent tellement bas que seule la moitié des dossiers se transforme en commande. «C'est sûr que 2 euros le tee-shirt d'une marque hollandaise initialement à 80 euros, ça pique», plaisante Olivia de Rougé, responsable Europe du Nord. Mais voilà, à ce stade, si les marques acceptent de vendre à perte, «c'est parce que nous les débarrassons de pièces qu'il leur faudrait stocker ou détruire», souligne Valérie Bertho, directrice achats et marketing. Alors banco pour 46 000 euros les 20 000 sacs de sport, concède ce jour-là un fabricant anglais, soit 2,30 euros le sac ! Chaque semaine, Noz achète ainsi pour 3 millions d'euros d'articles de prêt-à-porter.

Une noria de camions dans la cour, des centaines de cartons sur les quais et, à l'intérieur des hangars, une armada d'employés qui déballent, mettent sur cintres, étiquettent, «antivolent» puis préparent les palettes selon les magasins à livrer. Nous voilà à la plate-forme logistique de Loison, une des neuf du déstockeur en France, et troisième étape de son dispositif. Et ici aussi, malgré le désordre apparent, la dispersion des lots obéit à des règles strictes. «Prenez ces baskets (d'une marque américaine), désigne



**242 000**

sous-vêtements vendus en une journée lors d'une vente lingerie en 2014\*



SOURCES: VENTE-PRIVEE, SHOWROOMPRIVE



PHOTOS: BENOÎT POUR CAPITAL; SP



## RÉMY ADRION POSSÈDE LA PLUS GROSSE CHAÎNE DE MAGASINS DE DÉSTOCKAGE, NOZ

1 Cet ancien militaire a ouvert son premier magasin à Laval en 1976. 2 Au siège de l'enseigne, à Saint-Berthevin (Mayenne), 165 acheteurs de 40 nationalités négocient les stocks d'inventus auprès des marques. 3 Les 278 magasins Noz sont approvisionnés chaque jour en nouvelles bonnes affaires pour faire revenir les clients.



2

Valérie Vallet, chef d'atelier. Eh bien, on mettra un ou deux modèles en six pointures par magasin, pas plus.»

Malin. Car c'est cet effet de rareté qui fait revenir les clients. 10 h 30, retour au magasin de Laval, envahi de chasseurs de bonnes affaires. «On en compte 800 par jour avec un panier moyen de 15 euros», confie son directeur, Christophe Vérité. Livré tous les mardis en textile, tous les jours en autres produits, lui-même ne sait pas ce qu'il va recevoir. «Ce côté surprise est superexcitant», reconnaît l'une des clientes, Jacqueline, les bras chargés de collants de marque à 99 centimes la paire, cinq fois moins chers qu'en boutique. Et si au bout de six semaines un article est toujours en rayon, hop, nouvelle ristourne de 50%. Comme ces écharpes, désormais à 1 euro. «Des cadeaux pour mes petites-filles», nous lance cette jeune grand-mère, ravie. En habituée, elle sait que ces ultimes promos ne durent qu'une semaine. Mais elle ignore sans doute où finissent les rares invendus de Noz. Loin, très loin de Laval. Sur les marchés d'Afrique.



3

De - 80 à - 95%

### Les reliquats sont détruits ou expédiés en Afrique

Vêtements abîmés ou démodés, tailles ou couleurs extrêmes... Pour les rares reliquats des collections n'ayant pas trouvé preneur après un ultime discount de 80 voire 90%, il n'y a plus que deux issues : finir dans une benne, direction l'incinérateur ou une unité de recyclage qui les transformera en fibres textiles, chiffons, énergie... Ou se retrouver dans un container de bateau, direction les marchés d'Afrique de l'Ouest. Dans les deux cas, quels que soient les revendeurs, ces invendus ne valent plus à ce stade qu'une poignée d'euros... la tonne. ☎

# Petits travaux à domicile

## AVEC L'UBERISATION, MOINS D'ARNAQUES

Evier bouché, douche à changer, chambre à repeindre... Sur les plates-formes collaboratives, qu'il s'agisse de particuliers ou de pros, fini les devis opaques et les factures à rallonge.



Nom	Nombre d'interventions en 2016 <sup>(1)</sup>	Profils des intervenants	Tarif horaire moyen <sup>(2)</sup>
ALLOVOISINS	<b>100 000</b>	<b>95%</b> de particuliers <b>5%</b> de pros <sup>(4)</sup>	<b>15 à 20 euros</b>
FRIZBIZ	<b>NC<sup>(5)</sup></b>	<b>80%</b> de particuliers <b>20%</b> de pros <sup>(4)</sup>	<b>15 à 30 euros</b>
HELLOCASA	<b>9 000</b>	<b>100%</b> de pros (sociétés et autoentrepreneurs)	<b>40 à 60 euros</b>
NEEDELP	<b>10 350</b>	<b>70%</b> de particuliers <b>30%</b> de pros <sup>(4)</sup>	<b>30 à 35 euros</b>
STOOTIE	<b>10 000</b>	<b>80%</b> de particuliers <b>20%</b> de pros <sup>(4)</sup>	<b>15 à 30 euros</b>
YOUPIJOB	<b>20 000</b>	<b>84%</b> de particuliers <b>16%</b> de pros <sup>(4)</sup>	<b>20 à 25 euros</b>

(1) Travaux à domicile. (2) Commission incluse. Les intervenants calculent le prix de leur prestation en multipliant leur tarif horaire

**C**e n'est pas une blague. A compter de ce 1<sup>er</sup> avril, tous les artisans qui interviendront chez les particuliers pour des travaux de dépannage, d'entretien ou de rénovation devront afficher le détail de leurs prestations sur leur site Internet : taux horaire de main-d'œuvre, modalités de décompte du temps estimé, forfaits, frais de déplacement. L'objectif ? Lutter contre les indéclicats profitant encore trop souvent de l'urgence des situations et du désarroi des clients pour forcer sur la facture. D'ailleurs, avec quelque 9 000 plaintes enregistrées par la direction de la répression des fraudes en 2015, le secteur représente à lui seul 13% de toutes les réclamations des consommateurs.

Plus de transparence pour mieux faire jouer la concurrence ? Heureusement quand même, les pouvoirs publics ne sont pas les

premiers à y avoir pensé. Depuis trois ou quatre ans, des dizaines d'entrepreneurs du Web s'attachent à dépoussiérer les métiers des travaux et services à domicile.

**LEUR IDÉE ?** «Leur appliquer la même recette que celle à l'origine de BlaBlaCar (covoiturage) ou d'Airbnb (hébergement chez l'habitant)», explique Christian Raisson, fondateur de SuperMano. Autrement dit, lancer des plates-formes de mise en relation entre des consommateurs et des bricoleurs amateurs ou professionnels offrant leurs services à des prix compétitifs. Et ça marche ! D'abord, ce business des petits travaux (une chambre à repeindre, des placards de cuisine à monter...) a un boulevard devant lui. Non que la valeur de chaque chantier soit conséquente. Selon l'Insee, la moitié des ménages français réalisant des travaux chez eux ne dépensent pas plus de 2 000 euros par

an. Mais le nombre de clients, lui, se chiffre en millions.

Pour autant, tous ces sites ne fonctionnent pas sur le même modèle. Une première catégorie (lire le tableau) référence surtout des particuliers bricoleurs. En quête d'un complément de revenu, ils offrent leurs services à partir de 15 ou 20 euros l'heure, une aubaine pour les allergiques du tournevis au budget serré. Mais on y trouve aussi des autoentrepreneurs plus qualifiés. Avec 25% de charges sociales (contre 45% pour un salarié d'une société artisanale) et sans TVA à appliquer, ceux-là proposent des tarifs qui restent très compétitifs, autour de 25 euros l'heure. Impossible de s'aligner pour un artisan, qui, de toute façon, n'aura pas envie de se déplacer pour des petits travaux peu rentables. Ensuite, ces sites offrent l'avantage de proposer des intervenants proches des clients. Fini les coûteux frais de déplacement pratiqués par les sociétés artisanales, sans parler du gain de temps. Enfin, on choisit son prestataire, selon son prix mais aussi selon les notes et les avis des clients précédents. Rassurant, tout comme le paiement en ligne, effectif une fois les travaux accomplis, et les assurances incluses.

La seconde catégorie de plates-formes ne recense que des professionnels. Certaines, comme Starof-service, permettent simplement d'obtenir des devis. Toujours utile pour comparer. D'autres jouent la carte d'un service top qualité, certes plus cher que les sites de particuliers, mais avec plus de garanties que l'artisan du coin. C'est le cas de MesDépanneurs.fr ou d'HelloCasa, par exemple. «Vous avez une fuite d'eau ? Vous paierez un prix au forfait, même si l'intervenant reste plus longtemps que prévu», assure Julien Desarnauts, créateur de HelloCasa. Vous avez oublié vos clés chez vous ? Sur MesDépanneurs, aucun supplément ne sera facturé pour vous envoyer un serrurier géolocalisé, la nuit ou le week-end. Autre avantage : leurs experts sont habilités à intervenir sur du matériel sensible, interdit aux amateurs, comme le circuit électrique ou de chauffage. ☎

## Ces sites vous mettent en relation avec des bricoleurs pros ou amateurs



### Commentaires

KALIJ/GETTY

Panier moyen <sup>(3)</sup>	Commentaires
<b>40 euros</b>	Ce site où les particuliers postent des demandes de services très variés laisse beaucoup de latitude à ses membres. Pas de long formulaire, une négociation libre avec le bricoleur, payé surtout en direct, et aucune commission. Mais il n'y a pas d'assurance proposée.
<b>80 euros</b>	Créée en 2013 et centrée sur l'habitat, cette plate-forme est notamment référencée chez Leroy Merlin. Un formulaire à remplir permet d'obtenir une estimation instantanée. Les répondants ne peuvent pas proposer moins. Paiement en ligne ou sur place. Tous les travaux sont assurés.
<b>150 euros</b>	Ce site, qui ne fait intervenir que des pros, table sur un meilleur rapport qualité-prix que la TPE artisanale, avec la mutualisation des frais de gestion et un gain sur les achats de matériaux. Avec un service plus transparent grâce à des forfaits fixes et une garantie «satisfait ou refait».
<b>150 euros</b>	Identité des candidats bricoleurs contrôlée, entretien préalable avec chacun pour vérifier leurs compétences et matcher au mieux avec les demandes des clients, ce site se veut rassurant. On peut discuter en privé avec chaque prestataire. Paiement en ligne et assurance systématiques.
<b>60 euros</b>	L'an dernier, cette plate-forme a levé 7,4 millions d'euros pour assurer sa croissance. Simple à utiliser, avec un espace pour décrire son besoin et une possibilité d'échanger directement avec chaque bricoleur. Le paiement en ligne est obligatoire et vaut assurance.
<b>65 euros</b>	En février dernier, ce site est devenu partenaire de La Redoute. Un plus en visibilité. Après avoir rempli un formulaire pour préciser sa demande, on se voit proposer un tarif indicatif, sur lequel se calent les offres des bricoleurs. Paiement en ligne, avec une option chèque emploi-service.

SOURCE : SITE

par le temps d'intervention estimé. (3) Montant moyen des travaux effectués. (4) Surtout des autoentrepreneurs. (5) Non communiqué.

**RÉTROVISEUR AVANT DROIT**

<b>31</b> euros	<b>46,50</b> euros
Occasion	Neuf

**PORTE AVANT DROITE**

<b>97,65</b> euros	<b>277,90</b> euros
Occasion	Neuf

**PHARE AVANT DROIT**

<b>47,60</b> euros	<b>156,60</b> euros
Occasion	Neuf



# Pièces auto

## PLUS LA PEINE DE LES PAYER PLEIN POT

Depuis janvier, votre garagiste a l'obligation de vous proposer de réparer votre voiture avec des pièces d'occasion. De quoi alléger votre facture de 25 à 50% en toute sécurité.

**L**a scène pourrait se passer dans une usine automobile sauf qu'elle se déroule à l'envers. Une dizaine d'ouvriers s'activent autour d'une voiture qui réduit à vue d'œil : ils démontent les roues, enlèvent les portes, le capot, les phares, lèvent le moteur, la boîte de vitesses, déshabillent entièrement la carcasse, et hop, passent à la suivante. On est en fait dans l'un des 1 700 centres agréés de traitement des véhicules hors d'usage

(VHU) où sont moissonnées des milliers de pièces encore bonnes pour le service sur des automobiles accidentées ou en fin de vie.

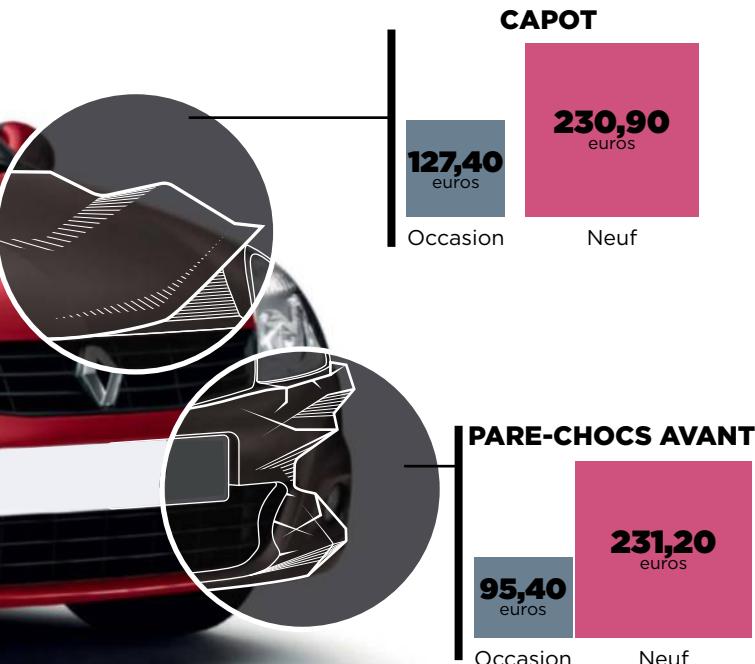
« Pour récupérer les pièces, on démonte entre 10 et 30% de la masse des voitures », précise Philippe Renaud, à la tête de Careco, numéro 1 français de la vente de pièces dites de réemploi aux particuliers et aux professionnels. Or, depuis un décret de janvier dernier, votre garagiste a l'obligation de vous en proposer. Vous pouvez bien sûr refuser et

opter pour des pièces neuves. Mais vendues 60% moins cher en moyenne, celles de seconde main devraient alléger votre facture totale, main-d'œuvre comprise, de 25 à 50%. Pas négligeable quand on sait que nous dépensons en moyenne 700 euros par an pour l'entretien de notre voiture.

Propriétaire d'une Clio II ? En consultant l'un des sites Web spécialisés et en rentrant votre immatriculation, votre mécano pourra ainsi vous trouver une porte à 100 euros ou un

SP - ILLUSTRATION: ANTOINE LEVESQUE POUR CAPITAL

PAR PATRICK CHABERT



Tous les prix sont hors taxe. Base de données Careco.

moteur complet pour 3 000 euros, le prix variant selon la rareté et l'âge du véhicule. Toutes les pièces récupérées sont classées, photographiées, référencées, traçables et garanties un an. Pour éviter tout danger, les pièces de sécurité sont exclues du dispositif: organes de freinage, éléments de liaisons au sol, de direction, train roulant... Feu vert en revanche pour les composants de carrosserie amovibles (capot, rétroviseur, ailes, portes, pare-chocs), les pièces optiques (phares, feux arrière, stop) et certaines pièces mécaniques (moteur, boîte de vitesses) ou électroniques.

**SI 87% DES AUTOMOBILISTES** se disent favorables à l'utilisation de pièces d'occasion, les garagistes restent réticents. Selon un sondage réalisé pour Careco, non seulement un quart d'entre eux ne seraient pas encore au courant du décret, mais la moitié estiment qu'il n'en entraînera aucun bénéfice pour leur entreprise, sans

parler des problèmes d'approvisionnement. Pas faux. Les recycleurs ont beau traiter plus de 1 million de véhicules par an, leurs sites proposent moins de capots d'un modèle récent comme le nouvel Espace Renault que de portes de Twingo. «De plus, la plupart des chocs concernent l'avant des véhicules et plus fréquemment le côté droit, toutes les pièces s'y rattachant seront à la fois les plus rares et les plus recherchées. Ce sera à nous de l'expliquer au client», souligne Philippe Debouzy, l'un des dirigeants du Centre national des professions de l'automobile (CNPA), garagiste lui-même. Il est persuadé que ses collègues joueront vite le jeu car ces réparations «leur apporteront du chiffre d'affaires et de la marge, même réduite». Avec ses 5 millions de pièces en stock, le patron de Careco y croit aussi: il s'attend à un doublement du marché de la pièce automobile d'occasion dans les années à venir. ☎



# Finsbury

À PARTIR DU 22 FÉVRIER 2017



Modèle Jerico  
Gamme Latina

**OFFREZ-VOUS**  
**2 PAIRES pour 330€ \***

**NOUVELLES OUVERTURES :**  
Bruxelles, Deauville, Nancy, Besançon

**60 POINTS DE VENTE**

NOUVEAUTÉ. TÉLÉCHARGEZ L'APP FIDÉLITÉ !



**NEW E-SHOP**  
[finsbury-shoes.com](http://finsbury-shoes.com)

# 65000 CHEVAUX SOUS LE CAPOT!

Le français Safran, champion mondial du moteur d'avion, a son carnet de commandes plein. Pour fournir les stars du secteur, l'A320neo et le Boeing 737 Max, son usine de Villaroche, en Seine-et-Marne, met les bouchées doubles.

Ce moteur se prépare au dernier banc d'essai avant livraison. Il est accroché à une grande pièce circulaire, la «buse», puis transporté dans une nacelle jusqu'à la soufflerie. Il tournera deux heures. Sa puissance: équivalente à 65 000 chevaux, soit 500 moteurs de voitures! Le cône à l'avant est recouvert d'un habillage destiné à faire peur aux oiseaux, pour leur éviter d'être aspirés par les pales et de faire des dégâts.

PAR ÉRIC WATTEZ

REPORTAGE PHOTO : BENOÎT DECOUT/RÉA POUR CAPITAL



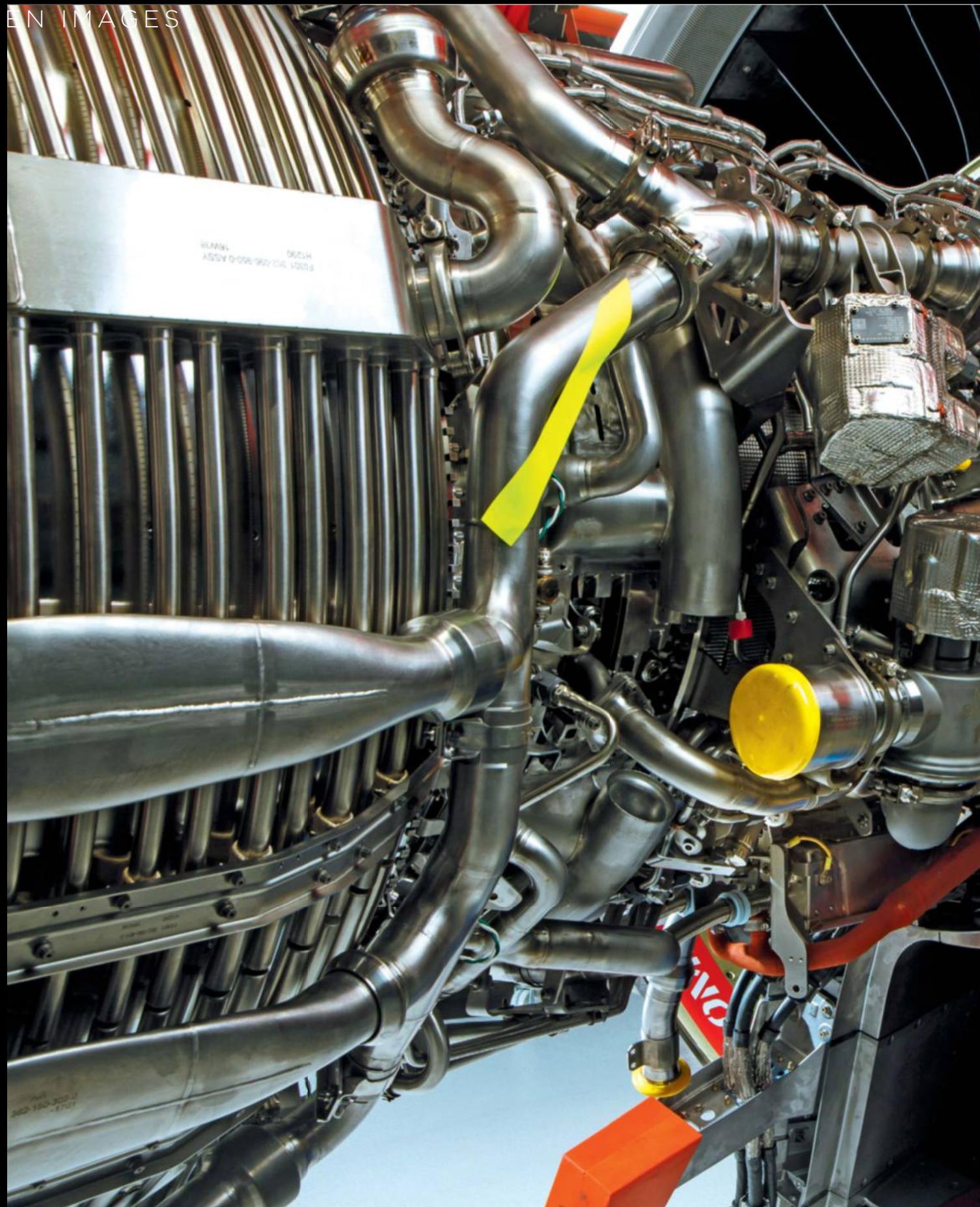
ÉCONOMIE  
EN IMAGES





← **LE MONTAGE D'UN DE CES MONSTRES PREND DIX JOURS SEULEMENT**

500 moteurs Leap seront livrés en 2017 à Airbus et Boeing, assemblés pour moitié ici, chez Safran Aircraft Engines, à Villaroche (Seine-et-Marne), et, pour l'autre, dans une usine General Electric, à Cincinnati, aux Etats-Unis. Le français est en charge des parties froides (soufflante et compresseur basse pression), tandis que l'américain se charge des parties chaudes (compresseur haute pression, chambre de combustion et turbine).





Plus de 700 monteurs travaillent sur les deux lignes de production. Celui-ci vérifie un harnais au niveau de l'injecteur de carburant. A sa droite, on aperçoit le carter qui tient les aubes. A sa gauche, la chambre de combustion et les compresseurs haute pression.

**U**ne vraie love story franco-américaine! Entré en service en août 2016, le turbo-réacteur Leap conçu par CFM International, la société commune à 50-50 entre Safran et General Electric, s'annonce comme un succès phénoménal: à ce jour, plus de 12 000 commandes et intentions de commandes ont été enregistrées. Soit une valeur au prix catalogue de 170 milliards de dollars! Cet engin, dont Capital dévoile la construction, équipera 70% de la nouvelle génération d'avions bimoteurs moyen-courriers, l'Airbus A320neo, le Boeing 737 Max et le chinois Comac C919. «On en produira 2 000 par an en 2020. Jamais, dans l'histoire de l'aviation civile, on n'est allés aussi vite pour lancer une nouvelle motorisation», raconte fièrement François Bastin, directeur des programmes CFM chez Safran Aircraft Engines. Ace rythme, le Leap fera encore mieux que son prédécesseur, le CFM56, best-seller écoulé à plus de 30 700 unités depuis la fin des années 1970.

D'un modèle à l'autre, les progrès sont énormes. Les composites en carbone 3D ont remplacé de nombreuses pièces en titane, réduisant la masse de l'avion de 500 kilos. Les nouveaux matériaux et les profils aérodynamiques ont, eux, réduit les pics de température dans le moteur. Enfin, le taux de dilution – la proportion d'air passant par les aubes qui traverse la chambre de combustion – a doublé. Au final, le gain sur la consommation de kérosène est de 15% : tout sauf négligeable. Côté sécurité, le moteur a subi les 32 essais nécessaires à sa certification. Les engins ont été soumis à des vibrations intenses, au gel, à la grêle, à des altitudes élevées et à des vents de sable. Sans oublier les ingestions d'oiseaux, dont les fameuses bernaches du Canada, ces oies sauvages qui, en janvier 2009, avaient endommagé les moteurs d'un Airbus A320, l'obligeant à amerrir sur l'Hudson River, en face de Manhattan. ©

## ← UN PUZZLE HIGH-TECH DE 25 000 PIÈCES



PLUS DE PHOTOS

La suite de notre reportage

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

## REDRESSEMENTS JUDICIAIRES

# LA MACHINE À ACHEVER LES PME EN DIFFICULTÉ

**En théorie, les mandataires judiciaires, bras armés des tribunaux de commerce, devraient tout faire pour sauver les sociétés en dépôt de bilan. Mais en réalité, ces hommes de loi, aux pratiques plus d'une fois contestables, font souvent exactement l'inverse. Dramatique.**



Estelle Cauvin ne décolère pas. Depuis que cette ex-décoratrice a racheté il y a quatre ans l'hôtel Le Belvédère d'Honfleur, elle n'a jamais pu l'exploiter normalement. Elle a en effet vite découvert qu'il n'était pas aux normes. Résultat : elle s'est retrouvée en cessation de paiement et a été placée en redressement judiciaire en février 2014. «Je suis sauvée», se dit-elle néanmoins l'année suivante, quand le tribunal de grande instance de Caen condamne l'ancienne propriétaire à lui verser près de 400 000 euros pour le préjudice subi. Malheureusement pour elle, le mandataire judiciaire n'en a pas tenu compte. Malgré un plan de redressement accepté par les créanciers et des réservations de clients à honorer, il a préconisé la liquidation de la société et Estelle Cauvin s'est retrouvée le bec dans l'eau. «C'est scandaleux, commente Michel Hervault, un juriste spécialisé dans ces questions. Des décisions comme celle-là, j'en vois passer pratiquement toutes les semaines.»

**ET L'ON S'ÉTONNE QUE NOTRE PAYS** détient le record d'Europe des faillites avec 56 000 défaillances par an ! Sans doute ce résultat déprimant s'explique-t-il, pour une bonne part, par la crise économique, les charges écrasantes et le manque de compétitivité de nos PME. Mais – et cela, on ne le dit jamais – il tient aussi beaucoup aux errances de notre système d'aide aux entreprises en difficulté. A priori, ce dernier semble pourtant bien huilé. Lorsqu'une société ne peut plus payer ses créanciers, elle dépose son bilan devant l'un des 134 tribunaux de commerce de l'Hexagone. Si ce dernier estime que l'entreprise peut remonter la pente, il ouvre une procédure de redressement judiciaire, gèle

3 fois plus de défaillances d'entreprises en France qu'en Allemagne.

**97%**  
des sociétés qui déposent leur bilan finissent en liquidation.

**93%**  
des sociétés qui ont fait faillite en 2016 avaient moins de 10 salariés.

pendant plusieurs mois le remboursement de ses impayés, puis fait négocier par un mandataire un plan de rééchelonnement de sa dette, qui peut s'étaler sur des années. Si, en revanche, il considère que la société n'a aucune chance de s'en sortir, il prononce sa liquidation et l'affaire est réglée : les dettes sont effacées et l'entrepreneur est libéré de toutes poursuites, à condition qu'il ne soit pas responsable sur ses biens propres et qu'il n'ait commis aucune faute. «Le système est si favorable que certains patrons n'hésitent pas à en profiter pour faire disparaître leur ardoise en toute légalité», observe Christophe Basse, un mandataire parisien membre du CNAJMJ, le syndicat de la profession. Une fois leur société liquidée, ils vont en remonter une autre...

Mais laissons là ces indécents. Pour l'immense majorité des chefs d'entreprise, le passage dans ce purgatoire est une vraie torture. «Tous les jours, je reçois des appels à l'aide d'artisans au bord du suicide», s'alarme Brigitte Vitale, la fondatrice de l'Association Aide Entreprise. «Il est très rare que les sociétés placées en redressement judiciaire s'en sortent, confirme Vincent Burkard, un avocat de Mulhouse spécialisé dans ce domaine. Dans toute ma carrière, je n'en ai vu que... deux.» De fait, d'après l'Insee, 97% des établissements qui se déclarent en cessation de paiement finissent par être liquidés.

**MAIS POURQUOI DIABLE UN OUTIL** juridique prévu pour protéger les entreprises fait-il autant de dégâts ? Première découverte surprenante : bon nombre de dirigeants sont obligés d'endosser des dettes sans rapport avec la réalité. Quand une société est mise en redressement, tous ses créanciers s'empressent en effet de présenter leur facture au mandataire chargé de l'affaire. Et certains d'entre eux ne se gênent pas pour charger la

## «L'OFFRE DE RACHAT DE MON FILS ÉTAIT MEILLEURE, MAIS ELLE A ÉTÉ IGNORÉE»

**O**dile Antoine n'a toujours pas digéré sa liquidation judiciaire et la vente de l'un de ses trois centres de contrôle technique automobile à un rival pour 50 000 euros seulement. Car, au moment du jugement en octobre 2013, cette habitante de Sainte-Marguerite, dans les Vosges, en redressement depuis six ans, avait remboursé environ la moitié de sa dette initiale (160 000 euros). Et elle a proposé au mandataire, Fabien Voinot, que son fils rachète l'affaire

pour 80 000 euros, de quoi solder la totalité des créances restantes. Le professionnel lui a alors précisé qu'il fallait en faire la demande auprès du Ministère public. «Seulement il n'a jamais entrepris la démarche!», s'indigne la sexagénaire. De fait, Fabien Voinot nous a répondu qu'à la date d'examen des offres par le juge il n'y en avait aucune émanant du fils d'Odile Antoine». Après avoir perdu en appel, l'ex-patronne s'est pourvue en cassation.

**Embourbée dans une procédure de liquidation judiciaire, Odile Antoine conteste la vente de l'une de ses affaires à un concurrent.**



## «LES SOMMES QUE ME RÉCLAME LE MANDATAIRE SONT FANTAISISTES»

**Q**uel cauchemar! Assigné en redressement judiciaire pour un impayé de 5 200 euros, Claude Cassin, un patron de bar de Châlons-en-Champagne, s'est retrouvé en liquidation fin 2008 avec une dette fiscale de... 816 000 euros! En théorie, son mandataire aurait dû vérifier la réalité de cette créance démentielle. «Le problème, c'est que, comme souvent dans ces cas-là, il ne l'a pas fait», dénonce Michel Hervault, son conseiller juridique. Du coup, ce dernier a dû lui-même batailler pour

obtenir la division par dix de la facture. Mais notre patron de bar n'est pas sorti d'affaire pour autant. Bien qu'il le lui demande depuis des années, son mandataire refuse de lui fournir un état des lieux détaillé de ses créances et de ses remboursements. Du coup, alors qu'il estime avoir tout remboursé, il continue d'être ponctionné de 1250 euros par mois. Il a porté plainte en 2014. Interrogé par Capital, le mandataire, Bruno Raulet, s'est retranché derrière son «obligation de confidentialité».

barque, à commencer par les banques et les organismes sociaux comme l'Urssaf – lui seul, ce dernier est à l'origine de près d'un tiers des redressements. «Les écarts entre les sommes demandées et l'ardoise réelle peuvent aller de un à dix», dénonce Bruno Delcampe, qui a créé l'association SOS Entrepreneur. Certes, les dirigeants ont un mois pour contester les montants notifiés auprès du mandataire, et ce dernier est en théorie tenu de vérifier lui-même les sommes réclamées. Mais entre la théorie et la pratique... Mal informés de leurs droits, nombreux d'entrepreneurs laissent passer le délai ou s'emmêlent les pinceaux dans la procédure, d'une complexité unique en Europe. Et pour apporter les preuves de leur bonne foi, ils doivent se payer les services d'un

expert-comptable, ce dont ils n'ont souvent plus les moyens. Quant aux mandataires, on ne peut pas dire qu'ils se présentent pour contrôler les prétentions des créanciers. Ces professionnels, dont la mission n'est pas de défendre les entreprises mais de récupérer les impayés, se rémunèrent en effet en prélevant une part sur ces derniers – assez grasse au demeurant, puisque leur revenu médian atteint 25 000 euros par mois. En somme, plus les créances sont lourdes, plus leurs poches se remplissent...

Pas étonnant que les dérives se multiplient! Il suffit de voir la tornade qui s'est abattue sur ce couple de papetiers de Vannes, placé en redressement en 2015 pour une dette qu'ils contestent. «Le mandataire nous a affirmé qu'on n'avait pas le choix et qu'il nous fallait accepter la créance du bailleur», ↗



## «LES MANDATAIRES PRATIQUENT PARFOIS UNE FORME DE CHANTAGE»

### JUGE-COMMISSAIRE

C'est le magistrat qui surveille la procédure. Comme il n'est pas professionnel, il suit souvent les recommandations du mandataire.

### MANDATAIRE JUDICIAIRE

Désigné par le tribunal de commerce, cet officier ministériel (comme les notaires ou les huissiers) est chargé de récupérer l'argent des créanciers. C'est lui le chef d'orchestre des procédures.

### ADMINISTRATEUR JUDICIAIRE

Il est nommé par le tribunal pour assister le dirigeant et l'aider dans la gestion de l'entreprise si besoin.

raconte Alain Jay-Rayon (lire l'encadré ci contre). Contacté par Capital, l'homme de loi n'a pas répondu.

Deuxième surprise, les pros du redressement disposent du pouvoir de coller une faute à un entrepreneur. Et cela se produit bizarrement souvent quand il y a du patrimoine à récupérer. Il faut en effet savoir qu'un dirigeant à la tête d'une SARL n'est pas responsable sur ses biens personnels – en d'autres termes, ces derniers ne peuvent servir à rembourser les créanciers – sauf s'il s'est porté caution solidaire pour un prêt ou... s'il a commis une faute. Du coup, certains mandataires n'hésitent pas à chercher des poux dans la tête des patrons. «Il est facile de les prendre en défaut, car la ligne rouge est très floue», reconnaît Patrick Follain, lui-même ancien mandataire, qui conseille aujourd'hui les dirigeants de sociétés en redressement. Un exemple courant : la loi impose au chef d'entreprise en difficulté de déclarer sa cessation de paiement au tribunal dans les quarante-cinq jours. S'il dépasse le délai, il est en faute. «Mais comment voulez-vous qu'il sache précisément quand il est en cessation de paiement alors qu'il a fallu quinze ans de jurisprudence pour se mettre d'accord sur ce qu'une telle situation voulait dire», ironise Patrick Follain. Ce qui est sûr, en revanche, c'est que, une fois le manquement identifié, le fautif est fait comme un rat : le mandataire rédige un rapport au procureur du tribunal de commerce qui, la plupart du temps, le valide, et la machine pénale se met en branle, obligeant le dirigeant à rembourser ses dettes sur ses propres deniers. «Le cas est très fréquent», déplore Bruno Delcampe.

Du coup, pour éviter à leur client ce scénario du pire, certains avocats bien rodés à la manœuvre préfèrent

## «NOUS NE DEVIONS RIEN, MAIS PERSONNE NE NOUS A ÉCOUTÉS!»

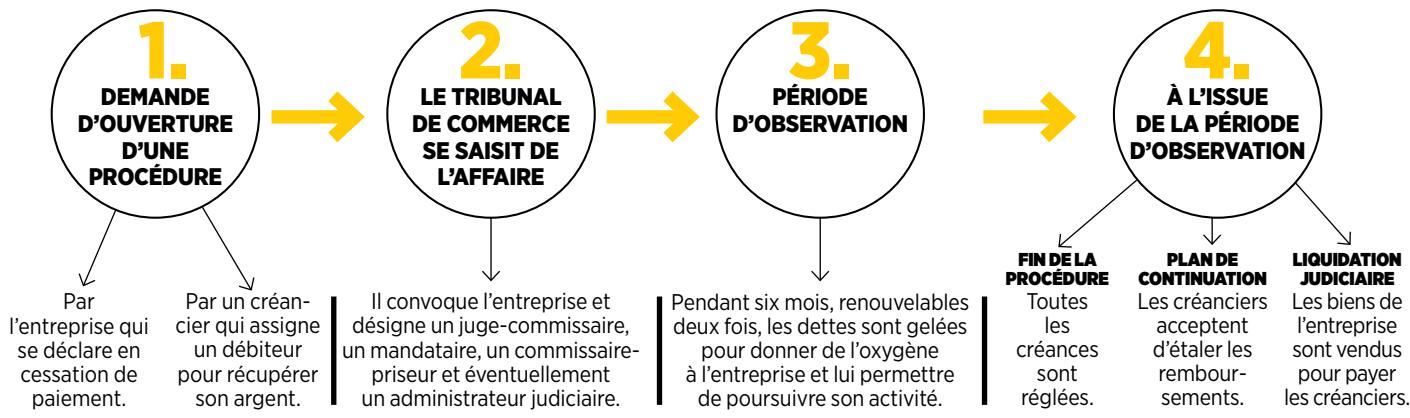
Géant de Papiers et Compagnie à Vannes, ce couple de papetiers l'a échappé belle. Assignés par leur bailleur pour une prétendue dette de 80 000 euros, Françoise et Alain Jay-Rayon se sont retrouvés placés en redressement judiciaire par le tribunal de commerce en décembre 2015. Quand ils ont rencontré le mandataire pour la première fois, ils ont fermement contesté cette créance. «Il nous a répondu qu'on n'avait pas

le choix, qu'il nous fallait l'accepter et, une fois au tribunal, on n'a quasiment pas pu parler», raconte le mari. Sollicité par Capital à plusieurs reprises, Raymond Dupont, le mandataire, n'a pas souhaité répondre à nos questions. Heureusement pour les époux, le TGI de Vannes, qu'ils avaient saisi, a annulé le redressement et la procédure a été stoppée. «Au total, cette affaire nous a quand même coûté près de 20 000 euros», déplore Alain Jay-Rayon.

négocier. L'expérience montre en effet que, lorsqu'on accepte de s'entendre sur une somme transactionnelle à payer tout de suite – ce qui permet au mandataire de récupérer rapidement de l'argent pour lui et les créanciers au lieu de laisser traîner la procédure –, la plupart des professionnels peuvent se montrer plus indulgents. «C'est une forme de chantage, mais il est parfois préférable d'y céder», reconnaît un avocat parisien.

**BRIGITTE VITALE EN SAIT QUELQUE CHOSE.** Embourbée depuis dix ans dans une affaire de liquidation judiciaire pour une dette de 400 000 euros – qui s'est d'emblée transformée en 1,2 million –, cette ex-cogérante de société a refusé de rentrer dans la combine en 2006. Mal lui en a pris : accusée par son mandataire d'avoir déposé son bilan trop tard, elle a été condamnée et contrainte de rembourser ses dettes sur ses biens propres. En tout, elle a laissé 2,5 millions d'euros dans l'histoire. «Notre système de justice commerciale est totalement vétrolé, mais si j'avais su où cela me mènerait, j'aurais accepté le deal», confie la quinquagénaire, qui est toujours en

### LA PROCÉDURE DE REDRESSEMENT JUDICIAIRE, ÉTAPE PAR ÉTAPE





Papetiers à Vannes, les époux Jay-Rayon ont réussi à faire annuler en appel le redressement auquel ils avaient été condamnés.

THIERRY PASQUET POUR CAPITAL

procédure de liquidation avec une expulsion qui lui pend au nez et une plainte déposée contre son mandataire, Philippe Froehlich. Ancien président du syndicat de la profession, ce dernier n'a pas souhaité répondre à Capital. Brigitte Vitale est une exception, car la plupart du temps les dirigeants victimes de dérives pendant leur redressement judiciaire n'osent pas porter plainte. Et cela se comprend, puisque les hommes en noir qui gèrent leur dossier détiennent le pouvoir de liquider leur entreprise et de les conduire à la ruine. Aussi préfèrent-ils souvent serrer les dents et se murer dans le silence, même lorsqu'ils sont dans leur bon droit.

Du coup beaucoup de professionnels, bien à l'aise derrière les murs ouatés de leurs études, affichent une grande désinvolture vis-à-vis des dirigeants de société qui luttent pour ne pas couler. Celui-ci, par exemple, a «oublié» de préciser à un petit artisan du bâtiment qu'il devait prévenir l'Inspection du travail avant de licencier l'un de ses salariés protégé par la procédure. Résultat : l'entrepreneur a dû lâcher 20 000 euros de dédommagement pour échapper à une lourde condamnation aux prud'hommes... Cet autre a assuré à un petit patron âgé de 69 ans qu'il ne pourrait pas toucher sa retraite avant d'avoir réglé toute sa dette à la caisse. Le malheureux a donc continué de trimer pendant deux ans... avant de se rendre compte que ce n'était pas vrai. A 71 ans, il s'apprete enfin à toucher sa pension, mais personne ne lui rendra les deux années perdues. Quant à ce troisième, installé dans l'Ardèche, il a fourgué à une chômeuse qui souhaitait créer son entreprise un spa prétendument exploitable immédiatement, alors qu'il n'était pas du tout aux normes. La victime y a englouti toutes ses économies et elle est aujourd'hui sans le sou.

Absences de vérification des dettes, chantage pour obtenir de l'argent frais, mauvaise transmission de l'information... Comme si cela ne suffisait pas, de nombreux mandataires sombrent dans les conflits d'intérêts. Dans son rapport au vitriol publié en 1998 sur les tribunaux de commerce, Arnaud Montebourg, alors député, pointait déjà le problème, en qualifiant carrément les mandataires «de professionnels âpres au gain et peu

soucieux du service public». «Depuis, rien n'a changé ou presque», lâche Jean-Luc Duquesne, de la CPME (Confédération des petites et moyennes entreprises). Il faut reconnaître que la tentation est forte pour nos fossoyeurs : les juges consulaires, les commissaires-priseurs (chargés d'estimer les actifs à vendre) et les mandataires sont au courant avant tout le monde des biens à céder et de leur prix approximatif. Et ce sont eux qui désignent les acheteurs. Autant dire qu'ils peuvent faire à peu près ce qu'ils veulent. «Un tribunal m'a un jour fait comprendre qu'il fallait que je suive les recommandations d'un représentant de l'Etat, mais comme j'ai refusé, il ne m'a plus confié de dossier pendant un an», raconte Patrick Follain, que toutes ces petites combinaisons inavouables ont fini par rebuter.

Ancienne patronne de trois centres de contrôle technique automobile, Odile Antoine est encore plus amère que lui. Si son mandataire avait fait correctement son travail, elle aurait pu éviter la faillite : il suffisait pour cela à l'homme de loi d'accepter l'offre de rachat de son fils (80 000 euros), une somme suffisante pour épouser toutes les dettes. Au lieu de quoi, il a cédé l'affaire à un autre, pour 50 000 euros (lire l'encadré page précédente). «Les situations de ce type sont hélas assez fréquentes», regrette un avocat du sud-est de la France, qui a récemment découvert qu'un mandataire de sa ville détenait de nombreux commerces dans le centre grâce à des sociétés écrans qu'il avait créées. A l'autre bout du pays, à Quimper, c'est la même chanson ou presque : une dizaine de plaintes ont été déposées contre un pro du redressement à qui on reprochait d'avoir racheté en sous-main des biens qu'il a liquidés. «L'affaire a été classée alors que nous avons toutes les preuves!», tonne l'avocat de l'une des victimes.

**CE TYPE D'ABUS EST D'AUTANT PLUS COURANT** que tout ce petit monde travaille dans l'entre-soi. On se retrouve à la buvette du palais de justice, on frappe des balles sur les mêmes terrains de golf, on devise dans les mêmes loges maçonniques. Du coup, les uns et les autres se soutiennent et les plaintes contre le système n'aboutissent jamais. «Le parquet est censé contrôler tout ça, mais il ne le fait pas souvent», regrette Eric Alt, un magistrat membre de l'association Anticor, qui a récemment dénoncé en vain les «dysfonctionnements graves et répétés» du tribunal de commerce de Nice.

Si encore les professionnels reconnaissaient qu'il y a du ménage à faire... Mais au Conseil national des administrateurs et des mandataires judiciaires, on nie farouchement tout dysfonctionnement. «Nos professions sont les plus contrôlées au monde», nous a écrit Bernard Baujet, son président, qui a lui aussi refusé de nous recevoir. Dommage, car des garde-fous pour limiter les dérives ne seraient pas difficiles à édifier. Il suffirait de ne plus lier la rémunération des mandataires aux créances qu'ils récupèrent et de placer des magistrats professionnels dans les tribunaux de commerce. Mais personne n'a encore eu le courage d'affronter les puissants lobbys du secteur. Comme le résume un magistrat, «ils savent frapper aux bonnes portes».



**2017** Les chauffeurs d'Uber peinent à obtenir des garanties

**1820** Les canuts sont à la merci de leur donneur d'ordre

## ILS ÉTAIENT DÉJÀ UBERISÉS !

**L**es grandes plates-formes de services, comme Uber ou Deliveroo, connaissent aujourd'hui un succès spectaculaire. Mais leur modèle économique, fondé sur l'utilisation d'une main-d'œuvre non salariée, pose des questions sociales complexes, notamment celle de leur protection minimale. La grève récente des chauffeurs d'Uber a ainsi révélé un malaise profond.

**Le phénomène n'est pas nouveau.** Des formes de travail juridiquement indépendantes ont longtemps perduré au cours du XIX<sup>e</sup> siècle, y compris dans l'industrie, le salariat ne s'imposant que très progressivement. Le meilleur exemple est celui de la production de soie à Lyon. Le fabricant, un négociant qui dispose de la matière première, fait travailler des ouvriers à domicile : les canuts. Formellement autonomes, ces derniers sont en réalité entre les mains de leur donneur d'ordre, qui leur impose à la fois ses délais et ses tarifs. La principale revendication des canuts est d'ailleurs l'octroi d'une rémunération stable et fixée collectivement, qui les mettrait à l'abri des aléas de la conjoncture. C'est pour l'obtenir qu'éclatent les mouvements de 1831 et 1834. Durement réprimés par la monarchie de Juillet, ils furent les prémisses des premières révoltes ouvrières.

Souvent décrié comme un symbole de subordination, le contrat de travail est donc bien, en réalité, une garantie. ☀





## 1 LE CANUT VÉRifie LE TISSAGE AVEC MINUTIE

Penché sur sa toile, ce canut est en train de corriger les imperfections du tissage. Le geste est technique, les ouvriers sont très qualifiés et disposent d'un savoir-faire souvent transmis dans le cadre familial.

## 2 CE MÉTIER À TISSER N'EST GUÈRE PRODUCTIF

Encore très traditionnelle, cette machine exige deux ouvriers, la femme et le mari. Le métier Jacquard, ne nécessitant qu'un seul travailleur, se répandra à la fin des années 1820. Il augmentera la productivité, mais sera perçu par les canuts comme une cause de chômage.

## 3 LA TOILE DE SOIE DOIT Être PARFAITE

C'est une toile unie d'un bleu profond que fabrique ce couple de canuts. Les soieries lyonnaises sont des produits de très haute qualité, en grande partie destinés à l'exportation. C'est une des rares spécialisations dont dispose la France dans le commerce international au XIX<sup>e</sup> siècle.

## 4 UNE SEULE FENÊTRE ÉCLAIRE LA PIÈCE

La seule source de lumière de cet atelier est la fenêtre, en surplomb de la machine. Nous sommes au début des années 1820 dans le Vieux Lyon et l'espace est encore sombre et exigu. Avec le développement de la production, les ateliers s'implanteront bientôt dans des locaux plus vastes, dans le quartier de la Croix-Rousse.

## 5 TOUTE LA FAMILLE EST À L'OUVRAGE

La mère du canut participe à l'œuvre commune en roulant la soie sur une petite pièce de bois, appelée canette, qui sera ensuite placée sur le métier. Tous les adultes de la famille sont au travail, mais les enfants, qui jouent avec le chien, en sont dispensés, ce qui montre une relative aisance.

## 6 LA CHAMBRE À COUCHER JOUXTE L'ATELIER

Le lit conjugal n'est séparé du reste de la pièce que par un simple rideau. L'atelier est en effet à la fois le lieu d'habitation et de production. Il est d'ailleurs assez cossu, avec un intérieur confortable et un poêle bien chaud.



# LES SECRETS DE LA LOGE VIP

Les salons privés du Parc des Princes sont devenus un des lieux d'influence les plus courus. Suivez-nous pour la visite.

N

icolas Sarkozy se souviendra longtemps de ce huitième de finale retour de la Ligue des champions. Non seulement l'ex-président, qui avait fait le déplacement en Espagne, a dû assister à la pire déculottée de l'histoire du PSG (6-1, le 8 mars dernier, face au FC Barcelone), mais il s'est fait proprement virer de la tribune officielle du Camp Nou, le gigantesque stade de la capitale catalane. Passablement énervé par la tournure des choses, l'inconscient s'était laissé aller à hurler son amour pour le Real Madrid, le pire ennemi des Barcelonais, au point que les forces de sécurité, craignant un incident grave, ont préféré l'exfiltrer. Elles ne l'ont laissé revenir dans l'arène qu'après de longues minutes, pour assister à la calamiteuse fin de match de ses protégés.

Ce n'est pas au Parc des Princes que ça lui arriverait! L'ancien chef de l'Etat est l'un des rares à y être comme chez lui. «Il a son fauteuil attitré à côté de celui du président du club, Nasser al-Khelaïfi», assure un connaisseur. Que ne donneraient-ils pas pour être à sa place, ces dizaines et ces dizaines d'acteurs, de sportifs, de chanteurs, d'hommes politiques et autres rois du showbiz, qui trépignent à chaque rencontre pour se faire inviter? Normal: depuis que les Qataris ont racheté le club parisien pour 50 millions d'euros en 2011 (il en vaut aujourd'hui 850, selon KPMG) et investi 75 autres millions pour rénover son stade (le Parc des Princes reste

cependant la propriété de la ville de Paris), le luxe s'est invité porte de Saint-Cloud. Au point que le carré VIP du grand club parisien est devenu l'un des endroits les plus prisés de la capitale. «Pour certaines affiches, nous recevons près de 1 000 demandes d'invitations émanant de personnalités alors qu'il n'y a que 242 places», reconnaît la direction. Cela fait beaucoup de déçus pour une population qui n'a pas tellement l'habitude de se voir fermer la porte au nez.

**ET INUTILE DE TENTER** de faire flétrir les organisateurs avec un gros chèque. Dans ce lieu ultrasélect, l'argent, ni d'ailleurs la notoriété, ne sont des sésames suffisants. Contrairement aux 4 400 autres places VIP du stade, où tout le monde peut accéder en payant (cher), ces sièges ne sont en effet pas commercialisés: on y est convié par le seul fait du prince Nasser. «C'est le must pour avoir la sensation d'être un privilégié», sourit Igor Juzon, le P-DG d'Eventeam, l'agence française leader sur le créneau des «hospitalités», ces places haut de gamme normalement vendues à prix d'or. Selon nos informations, pas moins de quatre salariés du PSG sont entièrement dédiés à la gestion de ces fauteuils d'exception, qui font l'objet de discussions diplomatiques parfois très compliquées. En coulisses, Adel Aref, un homme très secret, est à la manœuvre. Ancien arbitre international de tennis, ce Tunisien de 37 ans est le chef de cabinet de «Nasser». Disposant d'un carnet d'adresses impressionnant, c'est lui qui attire au Parc les stars planétaires comme Rihanna, Leonardo DiCaprio ou encore le couple Beyoncé et Jay Z, venu assister à un PSG-Barcelone en 2014. C'est lui aussi qui, lorsque le besoin s'en fait sentir, n'hésite pas à écarter certains invités de deuxième zone pour trouver un siège aux vraies vedettes. Ce soir-là, c'est Amaury Leveaux, le médaillé d'or ↗



**NICOLAS SARKOZY**, un habitué des lieux, s'y attarde quelquefois pour discuter avec Laurent Solly, le patron de Facebook France, Sébastien Bazin, le P-DG d'AccorHotels, ou encore l'animateur Cyril Hanouna. Aucune photo ne filtre car les selfies sont interdits.

## SEULS LES INVITÉS DE MARQUE SONT ADMIS DANS LE SALON DU CARRÉ

Après avoir suivi le match dans le carré VIP au centre des tribunes, les 242 invités de marque du prince Nasser al-Khelaïfi, le président du PSG, se retrouvent dans ce salon. Lenôtre y sert des petits-fours très haut de gamme et 80 bouteilles de champagne y sont débouchées chaque soir de match.



**CONVIÉE** par le prince Nasser, **Rihanna**, qui ne prise pas les petits-fours, a exigé un Big Mac. Un employé du PSG a dû courir lui en chercher un à la porte de Saint-Cloud ! Depuis que le groupe qatari BeIN Media a racheté les studios Miramax, beaucoup d'acteurs sont invités dans le carré, comme Patrick Dempsey et Liv Tyler.



**RACHIDA DATI** n'est plus invitée ici. «Elle passait son temps à envoyer des textos et ne s'intéressait pas aux matchs», dénonce un habitué. **NKM** ne vient plus non plus : elle a été vexée qu'on ne lui attribue pas une place de choix dans le carré, aux côtés de Nasser al-Khelaïfi...

**LE BAR EST FERMÉ** pendant la rencontre, afin d'éviter que les hôtes peu intéressés par le foot ne délaissent les travées du stade. Il arrive cependant que **Xavier Niel**, Bernard Arnault ou Anne Hidalgo s'y isolent quelques minutes pour passer des coups de fil. Le prince Nasser est très à cheval sur l'étiquette, mais, pour eux, il laisse faire...

C'est le plus spacieux, le plus luxueux et le plus couru des espaces privatisés du Parc des Princes. La loge Emirates est une reproduction à l'identique du bar lounge des Airbus A380 de la compagnie. Les 25 invités sont accueillis par de vraies hôtesses de l'air.



**LE DG DE LA COMPAGNIE AÉRIENNE** en France, Thierry de Bailleul, parvient à faire de l'ombre au Carré VIP officiel en attirant dans son salon des stars planétaires comme Leonardo DiCaprio.

## ULTRASÉLECTE, LA LOGE EMIRATES REPRODUIT LE LOUNGE BAR D'UN AIRBUS A380



**PATRICK BRUEL**

délaisse parfois le Carré officiel pour venir prendre un verre dans ce lounge. A la différence du salon du prince Nasser, cette loge privée dispose d'une vue plongeante sur le stade. On peut y suivre les matchs au chaud.



**QUAND IL EST AU PARC,** l'émir du Qatar, le cheikh Tamin ben Hamad al-Thani, vient y saluer avant le match des invités prestigieux comme Antoine Arnault (fils de Bernard et patron du chasseur de luxe Berluti) ou Kevin Systrom, le P-DG d'Instagram.

## ICI, LES BOUYGUES, ARNAULT, BOLLORÉ, NIEL ET LAGARDÈRE CÔTOIENT LES MINISTRES IMPORTANTS

Le **g**ymnaste olympique, qui a été prié de laisser son fauteuil à Beyoncé. Le lendemain, beau joueur, le nageur se fendra d'un tweet ironique : «Chère @Beyoncé, hier soir vous étiez sur mon siège dans le Carré du Parc des Princes. Que cela n'arrive plus. Cordialement.»

En découvrant leur place dans le stade, les nouveaux invités prennent immédiatement conscience d'être dans un lieu hors du commun. Ici, pas de drapeaux agités ni de chants de supporters hystériques : les spectateurs sont priés de se tenir. «Il y a peut-être un peu moins d'ambiance que dans le reste du Parc, mais personne ne me dérange pendant le match pour un selfie !», se félicite un acteur célèbre, habitué des lieux. Les écharpes bariolées et les maillots du club sont également proscrits, le carton d'invitation spécifiant noir sur blanc «tenue correcte exigée». On n'est pas là pour s'amuser, mais pour réseauter entre gens du monde. Avant d'engager la conversation, ces spectateurs de marque peuvent jauger de leur importance respective en fonction de leur positionnement dans les gradins. Car il y a des places encore plus VIP que d'autres. Les trois rangs protocolaires

présidentiels sont le saint des saints. Au centre trône Nasser al-Khelaifi. C'est à sa gauche que prend place Nicolas Sarkozy. Dans ce «carré du carré», de grands patrons comme Xavier Niel, Bernard Arnault, Arnaud Lagardère, Isabelle Kocher (Engie), Yannick Bolloré (Havas) ou Martin Bouygues côtoient les politiques Manuel Valls, Bernard Cazeneuve ou Najat Vallaud-Belkacem. Noël Le Graët, président de la FFF, et Didier Deschamps, le patron des Bleus, sont la caution football. Pour marquer leur attachement à l'histoire du club, les Qatarsis laissent aussi une place à certains anciens présidents du PSG, comme Alain Cayzac, le C d'Euro RSCG, qui a dirigé l'équipe parisienne de 2006 à 2008. Suite à un grave accident de vélo l'été dernier, il n'est pas venu de la saison et sa place a fait des heureux...

**Sous ces rangs premium**, à gauche et à droite, deux blocs accueillent les autres invités des Qatarsis. Les fils de président, Thomas Hollande, Jean, Pierre et Louis Sarkozy, les acteurs Richard Anconina, François Cluzet, Jamel Debboze, les chanteurs Patrick Bruel et Pascal Obispo, les animateurs Michel Cymes et Bruce Toussaint ou encore l'humoriste Thomas Ngijol, parfois accompagné de sa compagne Karole Rocher, sont souvent là. Selon nos informations, 49 fauteuils de cette tribune sont réservés aux «top sponsors» du club - à condition, précise la direction, «qu'ils n'invitent pas d'agents de joueurs». Pour ne pas faire de jaloux ou désappointer

**S**itué sous les toits du Parc des Princes, le DS Sky Bar (un «naming» qui aurait coûté 500 000 euros à Citroën) accueille 180 invités triés sur le volet. DJ, cocktails, animations haut de gamme... ce lieu très branché ressemble à un bar lounge des Champs-Elysées.

## LE DS SKY BAR EST LE PLUS BRANCHÉ DES SALONS DU PARC DES PRINCES



**BIEN QUE GRAND** supporter de Montpellier, le chanteur **Julien Doré** vient parfois y écouter de la musique. Il y croise Louis Bertignac ou Lorie, eux aussi habitués de ce bar, dont l'immense verrière domine tout le stade.

**TEDDY RINER** apprécie ce lounge, où le judoka se fait servir des boissons sans alcool. D'anciennes gloires du PSG, comme Vincent Guérin, Daniel Bravo ou David Ginola, viennent aussi s'y détendre après avoir vibré pour leur équipe... depuis les tribunes.

leurs clients, ces entreprises partenaires préfèrent rester discrètes sur la façon dont elles attribuent elles-mêmes leur quota de places. «Nous ne communiquons jamais sur les personnes que nous invitons dans le carré», explique-t-on ainsi au PMU.

Naturellement, à l'instar d'Unai Emery, l'entraîneur du onze parisien, Nasser al-Khelaïfi fait tourner les effectifs. Certains people historiques, comme Enrico Macias, finissent par être relégués dans les tribunes VIP payantes, moins prestigieuses... mais beaucoup plus rentables pour le club. Si le carré ne rapporte pas 1 euro, ces dernières sont en effet devenues une formidable machine à cash depuis la rénovation de 2016. Leur capacité est passée de 1 500 à 4 642 sièges, si bien qu'elles représentent désormais 10% de la capacité du stade et 50% des recettes de billetterie – soit près de 50 millions d'euros par an. En général, les entreprises achètent des places à l'unité pour toute la saison. Tarif: de 5 000 à 15 000 euros pièce selon qu'elles donnent ou non accès à des salons de restauration. Pour monter encore en gamme, le PSG a fait construire 39 loges privatives pouvant accueillir 12, 15 et 20 personnes. Le ticket d'entrée est de 200 000 euros par an et pourrait dépasser, pour certaines, les 450 000 euros à l'année. Des sociétés comme Nike, American Express et Huawei se sont engagées sur trois ans, et la liste d'attente pour en obtenir une est, paraît-il, très longue. La plus prestigieuse est celle d'Emirates, le sponsor maillot du PSG. C'est la

reproduction exacte du bar des Airbus A380 (lire l'encladré page-ci-contre). A la mi-temps, Thierry de Bailleul, le directeur général de la compagnie, invite parfois quelques people du carré à venir y boire un verre.

**CELA DIT, LA CONCURRENCE EST RUDE**, car ces derniers sont eux-mêmes très bien traités par le prince Nasser. Pour les mettre dans l'ambiance, un pianiste joue des airs jazzy dans le hall d'entrée façon bar de grand hôtel. Une hôtesse, bilingue anglais, vient les prendre en charge pour les accompagner jusqu'à leur place, comme au théâtre. Chaque invité a son nom inscrit sur son fauteuil, et, quand il fait un peu frais, une couverture siglée du logo du PSG les y attend. Avant le coup d'envoi, à la mi-temps et à la fin du match, les heureux élus peuvent rejoindre un salon où le traiteur Lenôtre met les petits plats dans les grands. Petits-fours, préparations minute de bouchées chaudes, champagne, grands crus du Bordelais ou simple jus d'orange... Ce n'est pas parce qu'on vient au foot qu'on n'a pas droit au meilleur.

C'est sans doute pour cela que les people hésitent tant à parler publiquement de leur expérience dans cette loge mythique. «Je ne voudrais pas que mes propos soient mal interprétés, nous explique cette star du box-office, sous le sceau absolu du secret. De très beaux matchs se profilent d'ici la fin de la saison et ça m'ennuierait beaucoup de ne pas y être invité.» Quand on vous disait que c'était «the place to be»... ☺



ILLUSTRATIONS: STEPHANE TRAPIER POUR CAPITAL

PAR PHILIPPE ELIAKIM



**LE MILLIARDAIRE** a pu suivre en temps réel toute l'opération depuis son chalet suisse, grâce aux caméras de surveillance installées dans l'appartement de sa femme. Officiellement, les tableaux retirés (dont des Basquiat et des Warhol à plusieurs millions d'euros) devaient subir un nettoyage.



**SOUS PRÉTEXTE**  
qu'il y avait trop de poussière, le milliardaire Maurice Amon a dépeçé par surprise le 21 février dernier un huissier dans le luxueux appartement parisien de sa femme Tracey, pour faire enlever une quinzaine de toiles de maître.

# LE DIVORCE FOU À 500 MILLIONS D'EUROS

Quand on est très riche, se séparer peut vite tourner à la guerre nucléaire. La preuve avec Maurice et Tracey Amon, deux stars de la jet-set.

**E**t maintenant, essayez d'imaginer la scène. L'huissier, inflexible, planté en plein milieu du salon avec son mandat à la main, les déménageurs, à ses ordres, qui décrochent avec d'infinites précautions les Basquiat et les Warhol à plusieurs millions d'euros, la propriétaire, hystérique, hurlant «Au voleur!» à s'en déchirer les tympans, les policiers, appelés en urgence, totalement dépassés par les événements, l'avocat, courant de l'un à l'autre pour tenter d'empêcher cette saisie... Une vraie séquence gesticulante des Marx Brothers ! Elle s'est déroulée le 21 février dernier dans un luxueux appartement parisien, à deux pas de l'Elysée, et il ne s'agissait pas d'un règlement d'impayés. D'un règlement de comptes, plutôt, dans l'un des plus extravagants dossiers de divorce que la justice ait eu à traiter ces dernières années.

Avant d'en narrer les péripéties, un bref retour en arrière s'impose. En 1927, Maurice Amon, un petit droguiste juif débarqué de ➔

# 50 000 EUROS PAR MOIS DE PENSION ALIMENTAIRE PROVISOIRE

Salonique, crée un commerce de produits vétérinaires à Lausanne, la Sicpa. Un siècle plus tard, l'entreprise, devenue la spécialiste mondiale des encres de sécurité, fournit 85% des fabriques de billets de banque de la planète, et les petits-fils du fondateur sont toujours aux commandes. Enfin, plus exactement l'un des petits-fils, Philippe, car l'autre, Maurice, a préféré suivre un chemin différent. Plus intéressé par les anciennes que par les encres, il a vite cédé ses parts à son frère (1 à 1,5 milliard d'euros) et entamé une vie de patachon entre yachts, Ferrari et fiestas dorées.

**LORSQUE, LE 29 DÉCEMBRE** 2007, il rencontre Tracey Hejailan dans le lobby d'un grand hôtel de Gstaad, en Suisse, il vient de mettre un terme à son deuxième mariage. Cette séduisante Californienne de 30 ans, qui n'aime pas trop travailler non plus, et qui sort elle aussi d'un divorce difficile avec un homme d'affaires saoudien, lui tape immédiatement dans l'œil. Sitôt dit sitôt fait, les voilà mariés à Hong Kong, sans aucun contrat évidemment, car quand on aime on ne compte pas. S'ensuivent sept années de folie pure. Les amoureux courrent le monde dans leur avion privé (un Gulfstream IV acheté à l'acteur américain Russell Crowe), font des razzias de tableaux de maître dans les ventes aux enchères, donnent des fêtes avec 500 invités dans l'un de leurs immenses chalets de Gstaad (ils y ont investi plus de 250 millions d'euros) et assurent à eux seuls les fins de mois des plus grands joailliers des cinq continents. Selon nos informations, le couple aurait dépensé pendant cette période entre 500 et 700 millions d'euros, provenant entièrement de l'héritage

Sicpa. A ce niveau, ce n'est plus de la flamme, c'est de la rage.

Seulement voilà, tout lasse. En septembre 2015, Maurice, qui picorait déjà depuis un certain temps la vie sous d'autres jupes, demande le divorce à Monaco. C'est là, assure-t-il, que se situe la résidence principale du couple. Ce choix de la principauté ne relève cependant pas tout à fait du hasard. La législation du divorce monégasque stipule en effet que, en l'absence de contrat de mariage, chacun des époux reprend les biens qu'il possédait avant l'union, y compris, s'il le souhaite, les cadeaux qu'il a offerts à l'autre. Ce n'est pas très romantique, peut-être, mais au moins les choses sont claires. Et elles sont catastrophiques pour Tracey, arrivée quasiment désargentée dans le circuit, et qui risque d'en ressortir sans même un petit caillou autour du cou.

Mais la mariée a du caractère. Contestant formellement avoir jamais habité Monaco, elle dépose à son tour une demande de divorce, mais à New York cette fois, où elle possède un appartement d'habitation dans lequel elle assure vivre, et où les conditions lui sont nettement plus favorables. Lorsque aucun contrat de mariage n'a été signé, la loi américaine indique en effet que les divorcés doivent se donner mutuellement la moitié de leur fortune !

Depuis, la bataille fait rage entre les anciens amoureux. Pour essayer d'emporter le morceau, l'un et l'autre ont mobilisé les meilleurs avocats de la place en France, en Suisse, aux Etats-Unis et à Monaco. Et ils se renvoient à la figure des liasses de notes d'hôtel falsifiées et des photos de dressings pleins à craquer, supposés apporter la preuve d'une occupation permanente de Madame. «Pour faire croire qu'il habitait Monaco, Maurice a payé pendant des mois une chambre dans un hôtel à 150 euros la nuit où il n'a jamais mis les pieds», dénonce-t-on dans l'entourage de Tracey. Et il a fait retirer les tableaux des appartements new-yorkais et parisien (on a vu comment) sous de faux prétextes et en toute illégalité. «Tracey n'a jamais eu aucun droit sur ces tableaux et New York n'a jamais été sa résidence principale», répond-on dans le camp adverse. Pour le moment, la justice semble donner raison à Monsieur, mais Madame



PHOTO : B.RINDOFF/PETROFF/GTY IMAGES

**Entre Paris, Gstaad, New York et Monaco, Maurice et Tracey Amon ont flambé entre 500 et 700 millions d'euros durant leurs sept ans de vie commune.**

espère encore pouvoir lui faire rendre gorge. A moins, bien sûr, que les tourtereaux ne finissent par trouver un terrain d'entente. Selon son conseil Georges Kiejman, Maurice Amon serait prêt à laisser à son ex-épouse tous les cadeaux qu'il lui a faits, si elle accepte de lâcher l'affaire.

**CE NE SERAIT PAS RIEN**, puisque, précise l'avocat, entre les bijoux, les souliers, les vêtements, les liquidités, la Ferrari, le bateau, l'un des chalets de Gstaad, un appartement à New York (18 millions d'euros), le pied-à-terre parisien et la levée d'hypothèque sur deux logements qu'elle possédait dans les beaux quartiers de Londres, il y en aurait pour plus de 70 millions d'euros de présents. Mais l'Américaine, qui ne se remet pas d'avoir été congédiée comme une domestique, ne veut rien céder pour le moment. «Elle a été profondément blessée par Maurice, elle veut le lui faire payer», concède une de ses amies. «Quand le divorce ressemble à une répudiation, la réparation doit être à la hauteur», appuie son avocat, Christophe Ayela, associé du cabinet Szpiner.

En attendant qu'un jugement soit rendu, le magistrat de Monaco a octroyé à la pauvre Tracey une pension alimentaire de 50 000 euros par mois. Pas de quoi faire les cent coups, on est d'accord. Mais elle aura au moins de quoi manger. ☺

# Et vous, comment aimeriez- vous travailler ?

© Laura Morton, Série « Wild West Tech »

Nouveau  
Management

Déjà en kiosque  
et sur votre tablette



Avec le magazine Management,  
découvrez comment progresser  
selon vos envies.

Travailler mieux, vivre plus



Rejoignez la communauté sur MagazineManagement

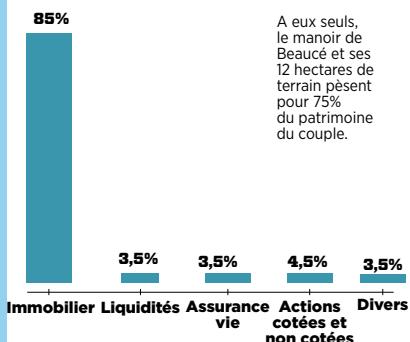
# Les comptes des politiques

## Candidats à la présidentielle Les surprises de leurs patrimoines

Immobilier, actions de PME, retraite dorée... Zoom sur les bons comme les mauvais placements des favoris.

**D**'une courte tête, il est le plus aisné des candidats dont nous décortiquons ici le patrimoine. Grâce, on le sait, à son manoir sarthois, dont les juges chercheraient à vérifier l'estimation, à 750 000 euros. Pour le reste, le couple affiche une panoplie complète de produits d'épargne, détenus au sein du même établissement, le Crédit agricole de l'Anjou et du Maine. Avec un avantage à Penelope, qui cumule à la fois Livret A, LDD, PEL, CEL et PEA, là où son mari n'affiche qu'un PEL, un CEL et un PEA. Seul point faible : l'épargne retraite, de type Perp, qui octroie des réductions d'impôts. Dommage, quand on sait que François Fillon émargeait à 275 000 euros en 2016, dont 220 000 issus de son activité de conseil. Quant à son épouse, si elle ne déclare plus un centime depuis 2014, elle avait empoché 55 414 euros en 2012, et 94 560 euros en 2013.

### PRIORITÉ À L'IMMOBILIER



### LE CRÉATEUR DU PERP COTISE PEU POUR SA RETRAITE



**FRANÇOIS FILLON**, candidat des Républicains. Ci-contre, le manoir familial de Beaucé, à Solesmes (Sarthe).

### SON PATRIMOINE

Immobilier (Résidence principale à Beaucé et nue-propriété de deux maisons, à hauteur de 44,3% et 33%)	<b>925 300 €</b>
Actions non cotées (Société de conseil 2F)	<b>11 518 €</b>
Epargne retraite avec sortie en rente	<b>0 €</b>
Comptes courants et livrets réglementés	<b>36 426 €</b>
Assurances vie (deux contrats Confluence du Crédit agricole, ouverts le 1.1.1990)	<b>36 936 €</b>
Plans d'épargne en actions et comptes-titres	<b>35 941 €</b>
Divers (deux montres de collection et deux voitures)	<b>35 000 €</b>
<b>TOTAL (dont 3% à crédit)</b>	<b>1 081 121 €</b>

Source : déclaration HATVP du 16.12.2016.

### 1. UN COÛT D'ENTRETIEN ÉLEVÉ

Les 1100 mètres carrés habitables de ce manoir du XIV<sup>e</sup> coûteraient, selon nos calculs, au moins 5 000 euros par mois à entretenir. Mais sa valeur paraît plausible, selon les professionnels du secteur consultés.

### 2. AUCUN PERP SOUSCRIT

Sa réforme des retraites, en 2003, avait créé le Perp. Mais François Fillon n'y a pas souscrit pour autant ! Il se prive donc de la déductibilité des cotisations de son revenu, dans la limite de 10% de celui-ci.

### 3. UNE FISCALITÉ DORÉE

A 0,75% en 2016, le taux de ces contrats est médiocre. Mais, ouverts avant novembre 1991, ils sont exonérés de la taxation de 7,5% sur les retraits, et de tout droit de succession (pour les seules primes respectivement versées avant 1997 et 1998).

par nous répondre, François Fillon nous a opposé une fin de non-recevoir le 8 mars dernier... soit le jour des révélations du «Canard enchaîné» sur son prêt sans intérêts de 50 000 euros, accordé par Marc Ladreit de Lacharrière, qu'il avait «oublié» de mentionner. Silence aussi chez Emmanuel Macron, qui s'est vu redresser par le fisc en 2015, pour une sous-évaluation de son patrimoine à l'ISF. Et qui, le 13 mars dernier, a vu l'association Anticor saisir l'HATVP pour «un manque de cohérence entre les revenus et le patrimoine déclaré». Il est vrai que le candidat d'En marche!, qui a gagné 2,8 millions d'euros avant impôts entre mai 2009 et mai 2012,

n'affichait plus en 2014 qu'une épargne nette de 200 000 euros. Un écart qu'il justifie par diverses dépenses, dont le paiement de cotisations sociales, d'impôts et de travaux dans la maison de son épouse.

Quant à Marine Le Pen, absente de ces pages, aucune déclaration de situation patrimoniale n'était publique lors de notre enquête, et son entourage n'a pas répondu à nos sollicitations. Rappelons toutefois que la justice et le fisc suspectent une sous-évaluation de 60% de son patrimoine de 2014. Et qu'elle aura, comme les autres candidats, dû déposer une déclaration auprès du Conseil constitutionnel le 17 mars, pour une publication début avril.

Reste à juger de la qualité de leurs placements. Sans surprise, la majorité de ces candidats privilégie la pierre, qu'il s'agisse du manoir rуйneux de François Fillon ou du 100 mètres carrés parisien de Jean-Luc Mélenchon, situé dans l'un des arrondissements où les prix sont le plus en surchauffe... Et s'ils sont tous fidèles à un seul et même banquier, ils savent aussi flairez les bons coups, comme nous vous le dévoilons en exclusivité. A l'image de Benoît Hamon, qui disposera d'une belle retraite complémentaire dès ses 63 ans. Ou d'Emmanuel Macron, qui, en plus de détenir d'étonnantes LDD, empêche 5 à 10% par an via un fonds PME très confidentiel... ☺

PHOTOS: JEAN-FRANÇOIS MONIER/AF/ANTHONY LINGER/WOSTOK PRESS/FERNAND FORCADE/SIPA/POR/MAX PPP



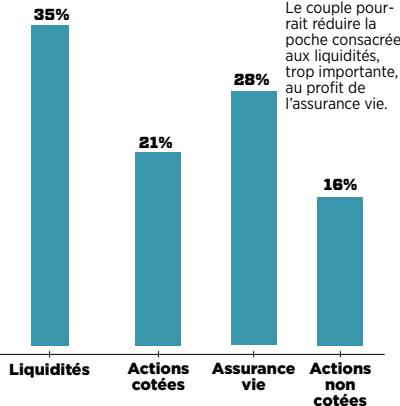
**EMMANUEL MACRON**,  
candidat d'En marche! Ci-contre,  
la résidence secondaire du couple,  
au Touquet (Pas-de-Calais).



Si le candidat paie l'ISF, il le doit à sa femme, propriétaire d'une maison au Touquet. Car l'ex-ministre de l'Economie, qui a cédé son appartement parisien en 2016 pour redevenir locataire dans le VII<sup>e</sup>, préfère plutôt les actions à la pierre. Même s'il n'a pas de PEA-PME, placement pourtant lancé quand il était à l'Elysée. Autre surprise: le créateur du mandat de changement de banque ne met pas la pression sur la sienne, le Crédit mutuel. Selon nos calculs, l'emprunt de 350 000 euros sur quinze ans, souscrit en 2011 pour financer des travaux au Touquet, lui a été facturé près de 2,3%. En le rachetant aux taux actuels, il économiserait 8 000 euros. Il faut dire que le dossier de l'ex-banquier, qui a gagné 1,5 million

d'euros net de 2008 à 2012, n'est plus aussi séduisant: il ne peut plus compter que sur les revenus de sa femme, environ 6 700 euros par mois (pension de retraite et loyers).

#### UNE ÉPARGNE BIEN DIVERSIFIÉE



#### SON PATRIMOINE

Immobilier	<b>0 €</b>
Comptes courants et livrets réglementés	<b>110 889 €</b>
Plans d'épargne en actions (PEA, au Crédit mutuel et chez Rothschild & Cie)	<b>58 459 €</b>
Comptes-titres	<b>8 157 €</b>
Assurance vie (contrat du Crédit mutuel ouvert en avril 2011)	<b>89 094 €</b>
Actions de PME non cotées (FCP PME Rothschild & Cie)	<b>51 338 €</b>
<b>TOTAL (dont 80% à crédit)</b>	<b>317 937 €</b>

Source: déclaration HATVP du 28.10.2016.

#### 1. PAS D'IMMOBILIER

La maison du Touquet appartenant en propre à sa femme, elle n'apparaît pas dans le patrimoine du candidat. Mais elle lui a valu d'être redressé à l'ISF, au titre de 2013 et de 2014, cet impôt étant dû par les couples vivant sous le même toit.

#### 2. UN LDD (TROP) BIEN REMPLI

S'agit-il d'une erreur de déclaration? Toujours est-il que détenir, comme ce couple, 40 157 euros et 26 150 euros sur un LDD paraît tout bonnement impossible (et interdit...), même en le garnissant à ras bord et en capitalisant les intérêts depuis le lancement de l'ex-Codevi, en 1983.

#### 3. UN FONDS POUR LE MOINS ÉLITISTE

Ce très bon plan est réservé aux 750 salariés seniors de Rothschild & Cie, où le candidat a travaillé de 2008 à mai 2012. Dédié aux PME et peu liquide, ce fonds rapporte environ 5 à 10% par an. De quoi doubler la mise en dix ans.



# Les comptes des politiques



**BENOÎT HAMON**, candidat du Parti socialiste. Ci-contre, sa résidence principale à Issy-les-Moulineaux (Hauts-de-Seine).



## L'EX-DÉPUTÉ EUROPÉEN S'EST PRÉPARÉ UNE BELLE RETRAITE COMPLÉMENTAIRE

Àvec un 108 mètres carrés à Issy-les-Moulineaux et un deux-pièces à Brest (acheté pour sa mère), le candidat privilégie la pierre. Ce qui ne l'a pas empêché, lors de son seul mandat de député européen, de penser à l'avenir en cotisant de façon volontaire à un très avantageux régime de retraite complémentaire. Les chiffres dont nous faisons état ne tiennent pas compte des actifs de sa partenaire

de Pacs, Gabrielle Guallar, qui n'est soumise à aucune obligation déclarative. Si le promoteur du revenu universel a empoché 93 600 euros d'indemnités de député en 2016, il consent tout juste à révéler que sa compagne, responsable des affaires publiques chez LVMH depuis juillet 2014, perçoit 5 900 euros net de salaire mensuel. Le couple n'est pas imposé à l'ISF, selon son entourage.

### SON PATRIMOINE

Immobilier (résidence principale à Issy-les-Moulineaux, détenue à 46,14%, et pleine propriété d'une maison à Brest)	<b>443 980 €</b>
Epargne retraite (fonds de retraite volontaire des députés européens)	<b>61 067 €</b>
Comptes courants et livrets réglementés	<b>7 768 €</b>
Voiture (Opel Corsa)	<b>2 000 €</b>
<b>TOTAL (dont 53% à crédit)</b>	<b>514 815 €</b>

Sources : déclaration à la HATVP du 20.12.2016 et réponses du candidat à Capital.

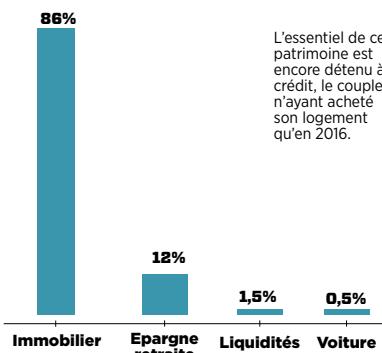
### 1. UN PLACEMENT D'AVENIR

En 2016, le couple a visé juste pour son appartement d'Issy-les-Moulineaux, payé 700 000 euros. D'après nos calculs, leur prêt, souscrit sur vingt ans, s'élève à seulement 1,4%. Et les prix y ont déjà gagné 3,1% en un an.

### 2. UN FONDS RETRAITE EN OR

Son unique mandat, de 2004 à 2009, lui permettra de toucher, dès 63 ans, 1 092 euros par mois. Soit, rapporté à ses versements, un rendement de 21,5%. Bingo!

### LA PIERRE DOMINE SON ÉPARGNE



### L'«INSOUmis» VOTE SURTOUT POUR LA PIERRE



**JEAN-LUC MÉLENCHON**, candidat de la France insoumise. Ci-contre, sa maison à Lombreuil (Loiret).



### SON PATRIMOINE

Résidence principale (dans le X <sup>e</sup> arrondissement parisien)	<b>850 000 €</b>
Résidence secondaire (maison à Lombreuil, dans le Loiret)	<b>150 000 €</b>
Divers (livres et photographies)	<b>50 000 €<sup>(1)</sup></b>
Livrets réglementés	<b>7 000 €<sup>(2)</sup></b>
<b>TOTAL (dont 0% à crédit)</b>	<b>1 057 000 €</b>

Source : réponses du candidat à Capital. (1) Non déclarés à la HATVP car aucun élément de sa collection ne dépasse la valeur unitaire de 10 000 euros. (2) Estimation.

112 CAPITAL★AVRIL 2017

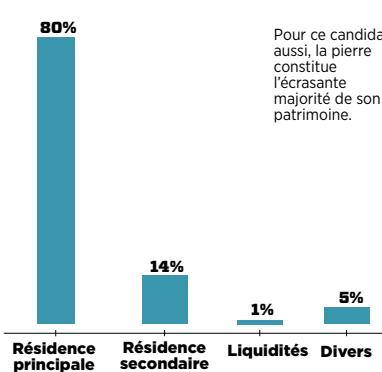
### 1. UN SECTEUR EN PLEIN BOOM

Fidèle au X<sup>e</sup> arrondissement, un secteur devenu spéculatif (les prix y ont bondi de 8% en un an), l'élu y a troqué fin 2016 son 75 mètres carrés contre un 100 mètres carrés. Le tout sans dette, le Front de gauche lui ayant remboursé un ancien prêt de 150 000 euros.

### 2. PEU DE LIQUIDITÉS

Un Livret bleu du Crédit mutuel, un LDD et un CEL : l'épargne du candidat est modeste ! Il gagnerait plus à viser l'assurance vie...

### PAS DE PLACEMENTS FINANCIERS



# Où lirez-vous la presse quand les tablettes auront disparu ?



AMFIALE pour l'ACPM - RCS Paris B 378 899 363 - \*Source : ACPM ONE Global 2016 V4.

Sur papier, certainement, et sur d'autres supports qui n'existent pas encore.

La presse a déjà beaucoup changé. C'est même le média qui a le plus évolué.

Aujourd'hui, 98 % des Français nous lisent chaque mois, sur papier, ordinateur, tablette ou smartphone.\*

Demain, pour vous accompagner, nous évoluerons encore. Mais ce qui ne changera pas, c'est la qualité du travail de nos journalistes. C'est et cela restera notre cœur de métier. Et nous trouverons toujours le moyen de vous rendre accessible une information de qualité qui vous procure du plaisir.

Notre évolution ne se fera pas sans votre avis, exprimez-le sur [demainlapresse.com](http://demainlapresse.com)

**Capital**  
avec

#DemainLaPresse  
DEMAIN LAPRESSE.COM

# ASSURANCE VIE

## Les formules qui vont rapporter en 2017

**Alors que le fonds garanti en euros poursuit sa dégringolade, découvrez les nouvelles solutions qui promettent de doper le rendement des contrats.**

**T**oujours plus bas... Avec un taux moyen de 1,80% servi au titre de 2016, les fonds en euros ont en effet rapporté moins que prévu. «Il faut dire que, sous la pression des autorités de régulation, les compagnies ont cette fois décidé de mettre davantage de gains en réserve que les années précédentes», explique Cyrille Chartier-Kastler, président du cabinet Fact & Figures. Sans cela, le rendement versé aurait sans doute flirté avec les 1,95%... Et pour 2017? Même si le taux des obligations d'Etat, sur lesquelles ces

fonds en euros sont en grande partie investis, a enfin amorcé un début de remontée, la baisse de rentabilité devrait se poursuivre, à 1,40% en moyenne.

**RIEN NE VOUS OBLIGE** toutefois à vous contenter de si peu. Vous êtes avant tout attaché à la garantie du capital, offerte en permanence par le fonds euros ? Visez alors l'un des «petits» contrats de notre sélection, qui, comme vous le lirez, devraient continuer dans les prochaines années à rapporter plus que la moyenne du secteur. Et qui, à la différence des fonds en euros au taux

«dopé», vendus sur Internet, ont l'avantage d'être totalement accessibles. Si vous avez du temps devant vous, vérifiez sinon que votre compagnie ne propose pas un de ces nouveaux fonds Euro-croissance, qui n'accordent la garantie qu'après huit ans, au mieux. Leur bilan 2016 est plutôt encourageant. Mais, pour empocher plus, le mieux est encore d'assumer une dose de risque, en diversifiant la mise sur les marchés boursiers. Les épargnants ayant signé un mandat de gestion «offensif» ont par exemple gagné jusqu'à 12,5% en 2016. Et c'est un robot qui a fait le travail à leur place!

### SIX PETITS FONDS EN EUROS AU RENDEMENT SOLIDE

Contrat (mutuelle ou assureur)	Taille du fonds en euros <sup>(1)</sup>	Rendement 2016 (cumulé sur 5 ans)	Frais d'entrée (de gestion sur le fonds en euros)	Réserve de rendement <sup>(2)</sup>	Part d'actions (d'immobilier) <sup>(3)</sup>	Plus-values en attente en actions <sup>(4)</sup>
<b>Ampli-Grain 9</b> (Ampli Mutuelle-CNP Assurances)	<b>4,1 milliards d'euros</b>	<b>3%</b> (17,85%)	<b>1,33%<sup>(5)</sup></b> (0,50%)	<b>2,85%<sup>(6)</sup></b>	<b>18%<sup>(7)</sup></b> (2,8%)	<b>+ 27,6%</b>
<b>Gaipare Selectissimo</b> (Gaipare-Allianz Vie)	<b>3,4 milliards d'euros<sup>(8)</sup></b>	<b>2,9%</b> (17,5%)	<b>3,95%</b> (0,60%)	<b>NC<sup>(9)</sup></b>	<b>5,2%</b> (0,6%)	<b>NC<sup>(9)</sup></b>
<b>Contrat Epargne Retraite Multigestion</b> (Asac-Fapès-Generali)	<b>0,332 milliard d'euros<sup>(8)</sup></b>	<b>2,89%</b> (16,83%)	<b>2%<sup>(5)</sup></b> (0,36%)	<b>aucune</b>	<b>3,2%</b> (6,2%)	<b>+ 3%</b>
<b>Conservateur Helios Sélection</b> (Le Conservateur)	<b>2,4 milliards d'euros</b>	<b>2,75%</b> (18%)	<b>1,1%<sup>(5)</sup></b> (0,60%)	<b>5%</b>	<b>4%</b> (3,8%)	<b>+ 1%</b>
<b>Compte Epargne Libre Avenir</b> (MIF)	<b>3,2 milliards d'euros</b>	<b>2,6%</b> (18,53%)	<b>2%<sup>(5)</sup></b> (0,35%)	<b>2,92%</b>	<b>8,7%</b> (4,7%)	<b>+ 4%</b>
<b>Altiscore Multisupports</b> (Groupe Pasteur Mutualité)	<b>0,5 milliard d'euros</b>	<b>2,55%</b> (17,79%)	<b>1%</b> (0,50%)	<b>4,84%<sup>(6)</sup></b>	<b>11%</b> (3%)	<b>+ 6,55%<sup>(10)</sup></b>

(1) Correspond à l'actif général. (2) Ou provision pour participation aux bénéfices, au 31/12/2016. (3) Au 31/12/2016. (4) En % de l'encours. (5) En moyenne, les frais étant dégressifs.

(6) A fin 2015, selon le site Goodvalueformoney. (7) Obligations convertibles en actions incluses. (8) Fonds en euros cantonné. (9) Non communiqué. (10) A fin 2015, selon le site Goodvalueformoney.



## Les petits fonds euros bénéficient encore d'**obligations** au taux élevé»

PHILIPPE LANDRÉ  
Directeur général d'Ampli Mutuelle

### 1. VISEZ UN **PETIT FONDS EUROS**, TAILLÉ POUR TOUJOURS RAPPORTER

**I**ls font désormais la course en tête : les petits fonds euros, vendus soit par des mutuelles comme Groupe Pasteur, soit par des associations d'épargnantes telles que Gaipare, ont ainsi versé de 0,7 à 1,2 point de mieux que le marché... et cela devrait continuer ! S'ils limitent la casse, c'est d'abord que ces fonds n'ont pas trop grossi, et ne pèsent pas plus de 4 milliards d'euros d'encours, là où les poids lourds du secteur, comme la CNP et le Crédit agricole, dépassent les 200 milliards d'euros. «Bénéficier d'une collecte réduite évite d'avoir à investir l'argent à taux bas et de diluer le rendement», explique Thomas Delannoy, directeur général d'Asac-Fapès. Cette taille limitée permet en outre aux gérants de saisir des opportunités. «Nous avons

investi dans des centrales solaires, de la dette à haut rendement ou de l'immobilier», indique Olivier Sentis, directeur général de la MIF. Taillés pour résister à la baisse des taux, ces fonds sauront-ils accompagner leur rebond, amorcé début 2017, et qui pourrait s'accélérer en cas de surprise à l'élection présidentielle ? La réponse est oui, tout d'abord grâce à leurs réserves de rendement, patiemment constituées. Elles dépassent la moyenne du secteur, proche de 2,8% fin 2016, pour quatre des six contrats de notre panel. Autre atout : leurs gains en attente au sein de la poche consacrée aux actions. Ceux-ci pèsent ainsi jusqu'à 27,6% chez Ampli-Grain 9, bien au-dessus de la moyenne du secteur (2,10% fin 2015).

#### L'avis de Capital

Une mutuelle très bien gérée, qui dispose d'une énorme réserve de gains boursiers. Pour doper le taux, elle pourrait à nouveau, en 2017, réduire ses frais de gestion de 0,15 point.

Un fonds en euros ultradiversifié, entre dette d'entreprises bien notées, infrastructures et actions en Bourse. Mais les frais sur versement, élevés, doivent être négociés.

Un fonds aux frais de gestion modiques, mais qui n'a pour l'heure aucune réserve de gains. L'importante poche dédiée à l'immobilier devrait toutefois soutenir le rendement.

Fin 2016, la mutuelle a augmenté de 2,2 points sa réserve de rendement. Les 64% d'emprunts d'entreprises, plus rentables, devraient aussi permettre de servir un taux élevé.

Bon point : la mutuelle vient de transformer ce contrat en un multisupport, doté de 11 fonds. Et la part dédiée à l'immobilier, rentable, devrait passer à 7% du fonds euros.

Rassurant : ce fonds euros, l'un des plus petits de notre sélection, dispose d'une réserve de rendement conséquente, ainsi que d'une jolie réserve de gains boursiers à réaliser.

Sources : sociétés, Goodvalueformoney.

PHOTOS : REMY DELUAZE POUR CAPITAL - VIBULGAR / GETTY

# Spécial assurance vie

## 2. METTEZ UN PIED EN BOURSE EN DÉLÉGUANT À UN «ROBOT» LA GESTION DU CONTRAT

**S**ur le papier, leur promesse a tout pour plaire: apparus voici seulement deux ans, les «robo-advisors» se font fort de placer votre contrat en Bourse, puis, selon les consignes d'un mandat fixées au départ, de le gérer de façon automatisée, en compilant en temps réel des centaines de milliers de données économiques et financières. «Pour enclencher les ordres d'achat ou de vente, notre algorithme s'appuie sur cinquante années d'historique des marchés», explique par exemple Sébastien d'Ornano, président exécutif d'une de ces start-up, Yomoni. Plus performants, ces robots assurent l'être aussi grâce à l'emploi quasi exclusif d'ETF, ces fonds dits «passifs», qui se contentent de répliquer l'évolution des indices boursiers. Ces produits ne prélevent en effet que 0,35% de frais de

gestion annuels, contre environ 2,5% sur ceux pilotés par des gérants traditionnels. «Sur une durée d'investissement de vingt ans, cette simple différence de coût permet d'accroître de plus de 70% la performance», assure Jonathan Herscovici, président de WeSave. De toute façon, rares sont les gérants spécialisés en actions à briller en permanence. «Sur un horizon de dix ans, les études démontrent que seuls 5% d'entre eux parviennent à battre leur indice de référence!», assure Sébastien d'Ornano. Enfin, histoire de rassurer leurs clients, ces sites promettent tout de même qu'un humain est capable à tout moment de reprendre la main, si jamais il estime que le robot ne préconise pas les bons choix. Mais, aussi sophistiqués soient-ils, ces logiciels tiennent-ils



**L'emploi de fonds aux frais serrés dope les gains sur le long terme»**

SÉBASTIEN D'ORNANO  
Président exécutif de Yomoni



### NOTRE COMPARATIF DES MANDATS DE GESTION BOURSIERS

Contrat (distributeur)	Intermédiaire en charge de la gestion (ticket d'entrée du mandat)	Frais de gestion pilotée (sur les unités de compte)	POUR UN PROFIL PRUDENT		POUR UN PROFIL OFFENSIF		L'avis de Capital
			Performance en 2016 (en 2015) <sup>(1)</sup>	Nombre moyen de fonds en portefeuille (de mouvements) <sup>(2)</sup>	Perf. en 2016 (en 2015) <sup>(1)</sup>	Nombre moyen de fonds en portefeuille (de mouvements) <sup>(2)</sup>	
<b>MANDATS CONFIÉS À DES GÉRANTS TRADITIONNELS</b>							
ING Direct Vie (ING Direct)	Rothschild HDF Investment Solutions (1000 euros)	0,10% (0,85%)	+1,68% (+3,37%)	20 (3)	+5,88% (+8,89%)	20 (3)	Malgré un faible nombre d'arbitrages dans l'année, les résultats se tiennent, notamment pour le profil offensif.
Boursorama Vie (Boursorama)	Edmond de Rothschild AM (300 euros)	0% (0,75%)	+4,12% (+4,21%)	De 20 à 30 (5)	+8,11% (+5,58%)	De 20 à 30 (5)	Un mandat sans frais, qui surclasse clairement la concurrence, robots inclus, dans le cas d'un profil prudent.
Arpèges (Axa)	Architas France (10 000 euros)	0,60% (0,96%)	+1,09% (+2,72%) <sup>(3)</sup>	18 (14)	-0,82% (+6,89%)	18 (14)	Performances médiocres, notamment pour le profil offensif. Et trop de fonds «maison» (70% du portefeuille).
<b>MANDATS CONFIÉS À DES «ROBOTS»</b>							
Ma Sentinelle Vie (Advize)	Morningstar (500 euros) <sup>(4)</sup>	0% (de 0,82% à 1,95%) <sup>(5)</sup>	+2,25% (+3,20%)	6 (de 1 à 2)	+5% (+11,07%)	De 15 à 20 (de 3 à 4)	Originalité: c'est le client qui applique lui-même les conseils d'achat, qui ne portent que sur des fonds classiques.
WeSave Patrimoine (WeSave)	WeSave (10 000 euros)	0,70% (0,60%)	+0,95% (NP) <sup>(6)</sup>	6 (8)	+12,5% (NP) <sup>(6)</sup>	26 (8)	Parmi les dix profils proposés, le plus prudent a déçu. Mais le plus investi en Bourse a, lui, tenu ses promesses.
Yomoni Vie (Yomoni)	Yomoni (1000 euros)	0,70% (de 0,1 à 0,9%)	+2,6% <sup>(7)</sup> (NP) <sup>(6)</sup>	19 (12)	+7% (NP) <sup>(6)</sup>	10 (12)	Très actif, ce robot déclenche en moyenne un arbitrage tous les mois. Pour des résultats de bonne tenue.

<sup>(1)</sup> Performances nettes de tous frais de gestion. <sup>(2)</sup> En moyenne, au titre de 2016. <sup>(3)</sup> Performance 2015 sur six mois, le profil ayant été créé en juin. <sup>(4)</sup> A condition de verser 50 euros par mois, sinon 1000 euros. <sup>(5)</sup> 1,95%, dans le cas du profil offensif. <sup>(6)</sup> Non pertinent, le mandat étant de création trop récente. <sup>(7)</sup> Un profil encore plus prudent est proposé, investi sur le seul fonds euros.

# WINALTO LA RECETTE BIEN DOSÉE POUR DIVERSIFIER VOS PLACEMENTS\*



Découvrez une épargne performante  
pour accompagner tous vos projets



Retrouvez les modalités d'octroi de ces récompenses sur [maaf.fr/Epargne](http://maaf.fr/Epargne).

\* Les montants investis sur les supports en unités de compte ne sont pas garantis mais sujets à des fluctuations à la hausse ou à la baisse dépendant en particulier de l'évolution des marchés financiers. Cet investissement peut entraîner un risque de perte en capital supporté par l'adhérent.

## MAAF disponible pour vous



en agence  
Prenez rendez-vous sur  
[maaf.fr](http://maaf.fr) ou sur l'appli mobile  
MAAF et Moi



au téléphone  
3015 Service & appels gratuits  
du lundi au vendredi de 8h30 à 20h  
et le samedi de 8h30 à 17h.



sur votre espace client  
Sur [maaf.fr](http://maaf.fr) et l'appli mobile  
MAAF et Moi



# Spécial assurance vie

## LES GÉRANTS SOUS MANDAT ONT TENDANCE À FAVORISER LES FONDS ACTIONS DE LEUR PROPRE EMPLOYEUR

► la route ? Pour le savoir, nous avons comparé leurs performances en 2016 à celles de sociétés de gestion traditionnelles, proposant depuis des années déjà leurs mandats au sein de contrats comme Boursorama Vie (mandat piloté par Edmond de Rothschild), ING Direct (Rothschild HDF), et Axa (Architas). Une année boursière compliquée, qui aura vu les marchés paniquer à deux reprises, d'abord suite au vote du Brexit en juin, puis lors de l'élection surprise de Donald Trump, début novembre. Nous avons établi ce comparatif pour 2 profils de risque, parmi la gamme de 5 à 10, en général disponibles à la souscription : le profil le plus prudent (souvent investi à 20% maximum en Bourse, le reste allant vers le fonds en euros), et celui le plus offensif (placé à plus de 80% en actions). Comme le montre notre tableau, force est de constater que les trois logiciels retenus dans notre

panel s'en sortent avec les honneurs. Ils affichent ainsi un gain moyen de 8,2% net de tout frais de gestion dans le cas d'un épargnant ayant retenu le mandat offensif, contre 4,4% pour les gérants traditionnels. Et font presque jeu égal dans le cas d'un profil prudent, à 1,9% contre 2,3%. Soit un peu plus que la moyenne des fonds euros en 2016, à 1,8%. Dans le détail, ces robots gèrent votre portefeuille de façon relativement plus active que les gérants traditionnels, et réalisent un arbitrage tous les mois et demi en moyenne, quand les gérants traditionnels en déclenchent tous les trois à quatre mois. Seule exception : Axa, dont les experts, apparemment pris de court en 2016, ont multiplié les mouvements, pour de piètres résultats. Autre défaut des gérants sous mandat traditionnels : ils ont tendance à favoriser, dans leurs choix de fonds, ceux gérés par leurs collègues... C'est ainsi que

**0,35%**  
en moyenne,  
le montant  
annuel des  
frais dus sur  
un fonds indi-  
ciel de type  
ETF. Soit sept  
fois moins  
que ceux pré-  
levés par un  
fonds actions  
classique.

la part de tels fonds maison atteint 35% chez ING Direct, et grimpe même à 70% chez Axa ! Or, rien ne prouve que ces produits soient les meilleurs de leur catégorie... Sachez enfin que les robots ne se démarquent pas seulement par leur niveau de gains, mais aussi par leur maîtrise du risque. «Notre mandat le plus offensif affiche une volatilité de 9%, quand celle du CAC 40 avoisine les 20%», indique Jonathan Herscovici. En clair, cela signifie que, l'an passé, les variations, à la hausse comme à la baisse, de ce mandat de gestion ont été deux fois moins importantes que celles de la Bourse de Paris. A noter : les robots ne sont pas gratuits, ils facturent leurs services, frais liés au contrat d'assurance vie inclus, 1,3% par an en moyenne. Un coût largement compensé par l'économie réalisée grâce au recours quasi exclusif aux ETF, plutôt qu'aux fonds actions traditionnels.

## GRAND CONCOURS DE L'ASSURANCE VIE SUR CAPITAL.FR : APPRENEZ À BIEN INVESTIR (EN LIGNE) DANS UN CONTRAT MULTISUPPORT ET GAGNEZ UN PRIX !

Vous pouvez entrer à tout moment dans cette compétition ludique, sans risque et formatrice, qui se terminera le 26 mai prochain. Aussitôt inscrit sur Capital.fr, vous disposerez d'un capital virtuel de 20 000 euros à faire fructifier en ligne, en panachant vos investissements avec les différents fonds d'un contrat d'assurance vie bien réel, Mes-Placements Liberté, sans frais d'entrée ni d'arbitrage et doté d'un fonds en euros parmi les meilleurs du marché (+ 3,04% en 2016). Par défaut, l'argent est placé sur le fonds en euros dont le rendement annuel a été fixé à 2,01%. Mais, pour dégager davantage de performance, vous devrez diversifier, autrement dit répartir votre épargne sur des unités de compte, plus ou moins risquées. Vous aurez le choix entre 245 Sicav/FCP et 22 trackers. Chaque jour, les participants sont classés selon la performance de leur portefeuille. Et, au terme, les 20 premiers au classement général seront récompensés par des lots. Le vainqueur, par exemple, remportera 1 000 euros versés sur le contrat Mes-Placements Liberté, un chèque cadeau de 100 euros et un abonnement d'un an au magazine Capital. Des lots seront attribués aussi par tirage au sort, dont un iPad pro de 12,9 pouces, trois coffrets de trois bouteilles de vin, deux Smartbox «Séjour détente et gastronomie». Au total, 7 000 euros à gagner. A vous de jouer !



POUR LE CHOIX DE MON ASSURANCE-VIE,  
JE NE ME SUIS PAS TROMPÉE. BRAVO MOI.



3,04%\*

NETS DE FRAIS DE GESTION EN 2016  
SUR LE FONDS EURO  
ALLOCATION LONG TERME 2<sup>(1)</sup>  
(HORS PRÉLEVEMENTS SOCIAUX)  
LES RENDEMENTS PASSÉS NE PRÉJUGENT  
PAS DES RENDEMENTS FUTURS.

150 €<sup>(2)</sup>

OFFERTS  
POUR UNE 1<sup>RE</sup> ADHÉSION  
AU CONTRAT BFORBANK VIE  
AVEC UN VERSEMENT INITIAL MINIMUM DE 3 000 €  
DONT 25 % MINIMUM INVESTIS EN UNITÉS  
DE COMPTE NON GARANTIS EN CAPITAL.

LES MONTANTS INVESTIS EN UNITÉS DE COMPTE NE SONT PAS GARANTIS MAIS SONT SUJETS À DES FLUCTUATIONS À LA HAUSSE OU À LA BAISSE.



Le contrat d'assurance-vie BforBank Vie conjugue souplesse et simplicité en proposant trois modes de gestion (libre, guidé, mandat), à sélectionner selon son profil investisseur. Le contrat permet de se constituer une épargne progressive et diversifiée grâce à une sélection de 39 supports financiers de qualité et deux fonds en euros.

■ **3,04 %\*** (nets de frais de gestion) sur le Fonds Euro Allocation Long Terme<sup>(1)</sup>: un fonds en euros sécurisé et adapté aux opportunités de marché (réservé aux nouveaux versements et soumis au plafond d'investissement de 60 % maximum par versement et de 100 000 € par contrat).

■ **2,17 %\*** (nets de frais de gestion) sur le Fonds Euro Dolcea Vie : un fonds en euros alliant sécurité et performance. Tous les versements (versement initial, versements libres, versements libres programmés) doivent comprendre une part investie minimale en Unités de compte de 25 %.

Et si vous voulez confier votre épargne à des experts, **notre mandat de gestion est accessible à partir de 5 000 € d'investissement.**

BFORBANK.COM

Nos conseillers spécialisés  
sont disponibles au **3911** + prix appel

**BFORBANK**  
MON BANQUIER, C'EST MOI.

\*Taux de rendement annuel des fonds en euros du contrat BforBank Vie, nets de frais de gestion (hors prélèvements sociaux) en 2016, attribué sous réserve que votre contrat soit toujours en vigueur au 1<sup>er</sup> janvier 2017 et selon les modalités d'attribution de la participation aux bénéfices décrites dans les documents contractuels. Les rendements passés ne préjugent pas des rendements futurs.

(1) L'horizon étant sur le long terme, en cas de désinvestissement (par arbitrage ou rachat) dans les trois années qui suivent le 1<sup>er</sup> investissement sur le fonds Euro Allocation Long Terme2, une pénalité de 3 % des sommes brutes désinvesties sera appliquée. Voir conditions indiquées dans les conditions générales. L'assureur se réserve le droit, le cas échéant, d'interrompre les versements sans préavis, l'enveloppe du fonds étant limitée.

(2) Pour une première adhésion au contrat BforBank Vie jusqu'au 27 avril 2017, BforBank verse les 150 € sur le Fonds Euro Dolcea Vie, sous réserve du maintien par l'adhérent des conditions de l'offre pendant un an. Les 150 € sont versés dans les 2 mois calendaires suivant le mois de votre adhésion. Vous avez la possibilité de renoncer à votre adhésion dans un délai de 30 jours à compter de la date de signature de votre bulletin d'adhésion.

(3) Jury composé de journalistes et de professionnels.

BforBank Vie est un contrat d'assurance-vie groupe multisupports souscrit par BforBank auprès de Spirica, entreprise régie par le code des assurances. Les garanties de ce contrat peuvent être exprimées en unités de compte et en euros. Pour la part des garanties exprimée en unités de compte, les montants investis ne sont pas garantis mais sont sujets à des fluctuations à la hausse ou à la baisse dépendant en particulier de l'évolution des marchés financiers. BforBank, SA au capital de 47 992 119 euros, immatriculée au RCS de Nanterre en qualité d'établissement de crédit sous le n° 509 560 272, dont le siège social est situé Tour Europalaza - 20, avenue André Prothir, La Défense 4 – 92927 Paris la Défense Cedex. Inscrit sous le numéro d'immatriculation d'intermédiaire en assurance ORIAS : 09.050.824. Spirica, SA au capital social de 106 044 641 euros, Entreprise régie par le code des assurances, n° 487 739 963 RCS Paris, 50-56, rue de la Procession 75015 Paris. Document à caractère publicitaire - Mars 2017

# Spécial assurance vie

## 3. CONSACREZ UNE PART DE VOTRE MISE AUX NOUVEAUX FONDS EURO-CROISSANCE

### LE PREMIER BILAN DES SUPPORTS EURO-CROISSANCE

Fonds Euro-croissance (assureur)	Contrats proposant ce fonds	Perf. 2016 (2015) <sup>(1)</sup>	Perf. de l'option la plus risquée en 2016 (en 2015)	Délai maximal d'obtention de la garantie (perte max. au choix)	Frais sur versements (de gestion sur l'Euro-croissance)	L'avis de Capital
Afer Euro-Croissance (Aviva)	Multisupport Afer	+ 7,81% (-0,76%)	NP (NP) <sup>(2)</sup>	40 ans (0%)	2% (0,89%)	Très rentable en 2016, le fonds va profiter d'un premier transfert de gains depuis le fonds en euros.
G croissance 2014 (Generali)	Himalia, Xaélidia, Espace Invest 4, Espace Invest 5	+ 4,81% (+3,96%)	+ 6,18% (+9,63%)	30 ans (20%)	4,50% <sup>(3)</sup> (1,20%)	Malgré des frais de gestion élevés, ce fonds affiche une deuxième année consécutive d'excellents résultats.
EuroCroissance (Agip-Axa)	Cler <sup>(4)</sup>	+ 3,86% (+3,04%)	NP (NP) <sup>(2)</sup>	40 ans (0%)	5% <sup>(3)</sup> (0,70%)	Un fonds prometteur: les gains en attente, transférés depuis le fonds euros, pèsent 9,95% de l'encours.
Objectif programmé (Predica)	Predissime 9, Floriane, Espace Liberté...	+ 2,41% (+2,25%)	-0,76% (+8,55%)	40 ans (20%)	4% <sup>(5)</sup> (0,80%)	Des performances plutôt disparates pour ce fonds, qui entend renforcer sa poche dédiée à l'immobilier.
Fonds Euro-croissance Patrimoine (BNP Paribas Cardif)	Multiplacements Diversifié, Cardif Multiplus Perspective, Cardif Essentiel	+ 0,47% (+0,57%)	NP (NP) <sup>(2)</sup>	30 ans (0%)	4% <sup>(3)</sup> (0,96%)	Mauvais millésime pour ce fonds, dont le rendement annuel moyen depuis 2012 atteint encore 5%.
Croissance 80-12 ans (CNP Assurances)	Cachemire 2	NP (NP) <sup>(6)</sup>	+ 5,67% (NP) <sup>(7)</sup>	12 ans (20%)	3% <sup>(3)</sup> (0,90%)	Un fonds ne garantissant au mieux que 80% du capital, après 12 ans. Conseillé donc aux moins de 50 ans.

(1) Pour un profil souhaitant une garantie à 100%, à horizon de 12 ans. (2) Non pertinent, seule la garantie à 100% étant proposée. (3) Frais max. (4) Disponible à compter du 27/04/2017. (5) Frais max. pour le contrat Floriane. (6) Non pertinent, la garantie maximale s'élève à 80% du capital. (7) Non pertinent, le fonds étant trop récent.

Pour jouer un des six fonds Euro-croissance ici analysés, vous devrez disposer d'au moins huit ans devant vous. Ce n'est en effet qu'à cette échéance que vous serez assuré de récupérer au moins votre mise initiale. Entre-temps, et à l'inverse d'un fonds en euros classique, la valeur d'un tel support peut en effet baisser, à l'instar des marchés boursiers sur lesquels il est en partie investi. Pas très rassurant, certes. Mais, contre toute attente, le premier bilan de ces fonds est plutôt flatteur: mis à part celui de BNP Paribas, décevant, ils ont rapporté en 2016 plus que le fonds euros du même contrat. Pour les épargnants acceptant à terme une dose de risque, à hauteur de 20% de leur capital par exemple, le gain a été encore meilleur. Le fonds G Croissance 2014 de Generali a ainsi gagné 6,18% dans un tel cas en 2016, contre 4,81% dans sa version totalement sécurisée. «Nous avons bénéficié

### 2018

Dernière année au titre de laquelle les assureurs pourront transférer une part des gains en attente sur le fonds euros vers le fonds Euro-croissance.

d'une excellente année en Bourse», reconnaît Sandrine Saccani, directrice des solutions épargne chez Generali France. De quoi convaincre d'y basculer une partie de votre mise, jusqu'ici investie sur le fonds en euros. Attention, vous ne conserverez l'antériorité fiscale qu'à condition d'opérer ce transfert au sein d'un même contrat. Parier sur ces fonds est d'autant plus conseillé que les assureurs ont obtenu le droit, depuis mi-2016 et jusqu'à fin 2018, d'en doper artificiellement les performances, en leur affectant une part des plus-values en attente sur le fonds en euros. «Ce transfert a permis de constituer une réserve équivalente à 9,95% de l'encours», indique Bruno Guillier de Chalvron, responsable technique et actuariat chez Agip. A l'Afer, les 4,3 millions d'euros de gains transférés pèsent un peu moins, à environ 3% de l'encours. Autant en profiter tout de suite!



# LIMITEZ VOTRE RISQUE, PAS VOTRE POTENTIEL.

Investissez sur les CFD depuis un Compte Risque Limité IG et bénéficiez d'une tranquillité d'esprit unique : celle de ne jamais perdre plus que le montant investi.

Profitez pleinement des opportunités sur les marchés financiers tout en gardant un contrôle total sur votre risque. Accédez à plus de 7500 valeurs avec le n°1 des CFD en France\*.

Ouvrez dès maintenant votre Compte Risque Limité sur **IG.com**.

**Le trading avec effet de levier amplifie les gains et les pertes.  
Le risque de perte est limité au capital investi.**

**IG.com**

ACTIONS | CFD | INDICES | MATIÈRES PREMIÈRES

**IG**

\*N°1 des CFD par nombre de clients utilisant principalement ce courtier (Investment Trends, Rapport 2016).

# Spécial assurance vie

## Les fonds euros luxembourgeois

ne protègent pas du blocage des avoirs»

ANDY BUSSAGLIA

Associé gérant du cabinet Family Patrimoine



## 4. CONTOURNEZ LA LOI SAPIN 2 EN OUVRANT UN CONTRAT LUXEMBOURGEOIS

**A**vec la loi Sapin 2, adoptée en novembre dernier, le gouvernement s'est octroyé le pouvoir de bloquer, du jour au lendemain, tout rachat d'assurance vie, le tout durant trois mois, renouvelable une fois. La mesure a beau chercher à parer aux chocs financiers les plus graves, certains ont vite compris le message. «Les contrats luxembourgeois suscitent un intérêt croissant», confirme Vincent Cudkowicz, directeur général du cabinet Bienprévoir.fr. Ils permettent en effet d'échapper à la loi, tout en gardant la même fiscalité dorée que les contrats français, en cas de retrait comme de décès. Seule condition: déroger au réflexe consistant à tout miser sur les fonds garantis proposés, qui, comme

### 6 MOIS

Durée maximale durant laquelle la loi Sapin 2 autorise le blocage de tout retrait, avance ou arbitrage au sein d'un contrat.

le montre notre tableau, ne brillent de toute façon pas par leur rendement. «Presque tous ces fonds sont en fait réassurés par des compagnies françaises, pour le compte de leurs filiales luxembourgeoises», explique Vincent Cudkowicz. En cas de blocage, vous seriez donc, comme sur n'importe quel contrat français, ratrappé par la patrouille...

Pour échapper à la loi, pas d'autre choix que de viser les unités de compte. «En passant si possible par un "fonds interne dédié", qui permet de demander à l'assureur un produit sur mesure», indique Andy Bussaglia, associé gérant du cabinet Family Patrimoine. En prime, vous accéderez au mécanisme du «superprivilège». En cas de faillite de l'assureur, il garantit à l'épargnant d'être servi avant l'Etat et les salariés. Alors qu'en France, au-delà de 70 000 euros, ce même épargnant n'est pas sûr de récupérer son capital. ©

### SIX CONTRATS LUXEMBOURGEOIS PASSÉS AU CRIBLE

Contrat (assureur)	Ticket d'entrée du contrat (du fonds interne dédié) <sup>(1)</sup>	Rendement 2016 du fonds euros (nombre de fonds proposés)	Frais de gestion en euros (sur les unités de compte) <sup>(2)</sup>	Frais de versements <sup>(2)</sup> (d'arbitrage)	L'avantage Capital
Generali Espace Lux Vie (Altaprofits-Generali)	50 000 euros (250 000 euros)	2,05% (89)	0,9% (1,5%)	4,5% (0,50%)	Le contrat, disponible en ligne, n'exige qu'un ticket d'entrée modéré. Son fonds en euros, soumis à la loi Sapin 2, ne peut de toute façon pas peser plus de 60% de l'épargne.
Bâloise Vie (Bâloise Assurances)	50 000 euros (250 000 euros)	NP <sup>(3)</sup> (300)	NP <sup>(3)</sup> (1%)	5% (0,50%)	Ce contrat, qui ne propose pas de fonds en euros, permet d'échapper totalement à la loi Sapin 2. Mais il force donc à choisir parmi une large gamme de supports risqués.
Finaveo Lux Privilège (Natixis)	75 000 euros (125 000 euros)	1,3% (250)	1% (1%)	4,75% (1%)	Double atout de cette assurance vie: la possibilité de miser sur un large choix d'actions en direct, ainsi qu'un ticket d'entrée modéré pour accéder au «fonds interne dédié».
Life Mobility Evolution (AG2R La Mondiale Europartner)	100 000 euros (250 000 euros)	1,35% (+ de 400)	1% (1%)	5% (1%)	Le plus: une offre très complète, comprenant des produits structurés, ou de l'immobilier sous forme d'OPCI. De quoi respecter le minimum imposé de 20% en supports risqués.
SwissLife Premium Lux (SwissLife Luxembourg)	250 000 euros (250 000 euros)	1,75% (+ de 800)	0,8% (2%)	4,5% (1%)	La plus large gamme de supports risqués de notre panel. Dommage que ce contrat, qui nécessite de gros moyens financiers, impose des frais de gestion élevés.
Target+ Lux (Sogelife, filiale de SG)	250 000 euros (250 000 euros)	1,9% (+ de 200)	0,8% (1%)	3,5% (1%)	Même s'il n'est pas à l'abri de la loi Sapin 2, le fonds garanti proposé a la particularité d'être indexé sur les marchés financiers. En 2015, il affichait ainsi un gain de +4,95%.

(1) Ou FID, conçu sur mesure pour l'épargnant. (2) Frais d'entrée et de gestion maximaux, le plus souvent négociables. (3) Non pertinent, le contrat n'ayant pas de fonds en euros.

Sources: cabinets de gestion de patrimoine Bienprévoir.fr et Family Patrimoine.



# ÊTRE LIBRE DE PLACER LA TOTALITÉ DE SON ÉPARGNE SUR UN FONDS EN EUROS GARANTI



## ÉPARGNE RETRAITE 2 PLUS\*

CONTRAT D'ASSURANCE VIE DE GROUPE MULTISUPPORTS

**2,80 %** —en 2016—

net de frais de gestion annuels de 0,36% et brut de prélèvements sociaux et fiscaux, attribué sur le support en euros du contrat Épargne Retraite 2 Plus, pour l'année 2016, sous réserve de la présence d'un capital constitué sur ledit support au 31/12/2016. Les rendements passés ne préjugent pas des rendements futurs.

Contrat régulièrement analysé et distingué par des experts indépendants (goodvalueformoney.eu, assurance-vie.lesdossiers.com) et un jury de professionnels (lerevenu.com, le particulier). \*Épargne Retraite 2 Plus est un contrat d'assurance-vie de groupe exprimé en euros et/ou en unités de compte, souscrit par l'ASAC, association loi 1901 et garanti par Allianz Vie, entreprise régie par le Code des assurances - SA au capital de 643 054 425 euros – 340 234 962 RCS Nanterre.

ASAC-FAPES est une marque de Fapes Diffusion, 31 rue des Colonnes du Trône - 75012 Paris – Enregistrée auprès de l'ORIAS n° 07 000 759 ([www.orias.fr](http://www.orias.fr)) en qualité de courtier en assurance (catégorie B au titre de l'article L520-1 II du Code des assurances), de courtier en opérations de banque et services de paiement et de mandataire non exclusif en opérations de banque et services de paiement. **COMMUNICATION À CARACTÈRE PUBLICITAIRE**



Contrat également accessible via l'Association Groupement Militaire de Prévoyance des Armées, association régie par la Loi 1901, autorisation ministérielle n° 8635 MA/CM/K du 27 février 1963 - siège social : Tour Neptune - 20, place de Seine - 92086 La Défense Cedex.



# MASTER 1 À LA FAC LA SÉLECTION ARRIVE, COMMENT S'Y PRÉPARER

Cette année, pour la première fois, les étudiants en fin de licence ne pourront plus entrer automatiquement en master. Une révolution. Nos conseils pour réussir.

C'est un tabou de notre enseignement supérieur qui vient de sauter. Après des mois de tractations entre syndicats étudiants et présidents d'universités, le gouvernement a réussi en décembre dernier à faire voter une loi autorisant les universités à sélectionner les étudiants à l'entrée de leur master (bac + 4). Une petite révolution, quand on sait que les facs ne peuvent toujours pas choisir parmi les bacheliers qui toquent à leur porte. Jusqu'ici, tous ceux qui réussissaient leur licence (bac + 3) avaient une admission de plein droit dans leur université en première année de master (M1, bac + 4), l'équivalent de l'ancienne maîtrise. Ce n'est que pour entrer en seconde année du cycle de master (les ex-DESS et DEA baptisés M2, bac + 5) qu'un tri était effectué, même s'il demeurait officiellement illégal. Seulement, sur les quelque 116 000 inscrits en M1 en 2013-14, par exemple, seuls 59% sont passés en M2, les autres redoublant ou abandonnant leurs études sans être vraiment prêts à entrer sur le marché du travail. La nouvelle loi a justement pour but d'éviter ce gâchis et de permettre à davantage de jeunes de mieux se former en suivant des cours bien adaptés à leur

spécialisation, durant leurs deux dernières années d'études. Mais avancer d'un an la sélection sera-t-elle une réforme facile à mettre en œuvre ? Quelles en seront les conséquences pratiques ? Pour les étudiants concernés mais aussi pour leurs parents, voici tout ce qu'il faut savoir afin de se préparer au mieux.

## TOUS LES MASTERS EN FACULTÉ SONT-ILS CONCERNÉS ?

C'est le cas de la grande majorité d'entre eux. Que vous soyez étudiant en chimie, informatique, histoire ou gestion, partout les universités vont mettre en place des modalités de sélection, plus ou moins drastiques, à l'entrée de votre master. Mais en cette année une de la réforme, certaines filières ont préféré ne pas s'y engager. Et ce pour des raisons diverses. En droit, par exemple, la sélection sera maintenue entre le M1 et le M2, car c'est à ce niveau (bac + 4) que les étudiants peuvent passer les concours du barreau ou de l'Ecole nationale de la magistrature. En psychologie, les diplômés peuvent commencer à exercer leur activité dès la fin de leurs études. Du coup, les facs concernées ont souvent décidé de conserver la sélection en dernière année de master pour un

contrôle strict des étudiants. D'autres spécialités ne sont pas réellement concernées, car elles opèrent déjà fréquemment une sélection en M1, comme les IAE, ou en troisième année de licence pour la filière CCA (comptabilité-contrôle-audit) et les Miage (informatique appliquée à la gestion). Quant à certaines facs disposant d'un statut particulier, comme Paris-Dauphine ou les universités de technologie, elles peuvent depuis longtemps choisir leurs élèves dès le bac. La nouvelle loi ne changera donc guère leur quotidien.

## QUELLES VONT ÊTRE LES MODALITÉS DE SÉLECTION ?

Rassurons tout de suite les étudiants. Ils n'auront pas à établir une délicate liste de cursus en hiérarchisant leurs voeux, comme avec le système APB (Admission post bac), bien connu et redouté des lycéens. La procédure est ici beaucoup plus simple, puisqu'il est possible de postuler directement à autant de masters que l'on veut. Dans son université, bien sûr. Mais aussi partout ailleurs. Attention toutefois à ne pas s'éparpiller en envoyant plus d'une dizaine de candidatures, d'autant plus que chaque université a adopté des procédures et des calendriers de recrutements qui lui sont propres ↗



Dans mon dossier, je prouverai mon intérêt pour les questions financières”

**Guillaume Pas,**  
en licence 3  
d'éco-gestion  
à Paris 2, veut  
postuler au  
master 1 finance  
de sa fac.

## ÉCONOMIE, GESTION: CES FILIÈRES ONT LA COTE, COMMENT Y ENTRER CETTE ANNÉE\*

Nom du master 1 et université	Nombre de places	Voies d'accès	Modalités de sélection	Quand postuler	Débouchés et spécificités du cursus
<b>AES (administration économique et sociale)</b> Université de Strasbourg	<b>70</b>	Licence d'AES, d'économie ou de gestion	Admission prévue sur dossier contenant les notes des trois années de licence, un CV et une lettre de motivation.	● Du 30 mai au 15 juin	Cette filière permet de viser le Master 2 «Achat international» (une vingtaine de places), très réputé dans l'industrie.
<b>Carrières bancaires</b> Université de Rennes 1	<b>60</b>	Licence d'économie-gestion, gestion, MIASHS	Après l'étude du dossier (notes en licence, CV et lettre de motivation), il faudra passer un oral d'admission.	● Jusqu'au 31 mai	La moitié des étudiants effectue les deux années en alternance. Belle insertion professionnelle (97% un an après le diplôme).
<b>Conseil en entreprise</b> Université Paris 13	<b>15</b>	Licence d'économie, gestion ou éco-gestion	Sur dossier (notes à la fac, CV, lettre de motivation) puis oral d'admission. L'anglais pourrait être testé durant l'entretien.	● Jusqu'à fin juin	La nouveauté pour la rentrée 2017? Des enseignements plus spécialisés en première année. Apprentissage possible en M2.
<b>Consultant en management, organisation et stratégie</b> Université de Montpellier	<b>20</b>	Licence de gestion	Sur dossier: notes du bac, à la fac, CV, lettre de motivation. Score IAE-Message, projet professionnel. Oral d'admission.	● Du 24 avril au 29 mai	Apprentissage possible en deuxième année du master, pour ce cursus apprécié des cabinets de conseil en organisation.
<b>Finance</b> Université Clermont Auvergne	<b>60</b>	Licence d'économie ou de gestion (option compa-finance).	Le dossier inclura les notes au bac, à la fac, un CV, une lettre de motivation, le test Score IAE-Message. Oral d'admission.	● Jusqu'à début mai	Parmi les parcours en deuxième année: la formation en gestion de patrimoine, bien connue des DRH dans les banques pour sa qualité.

\* Sélection non exhaustive de masters universitaires concernés par la réforme. Voies d'accès : licences préreques idéales. Attention : il peut y avoir ces prochaines semaines des modifications sur les dates et le processus d'intégration. Se renseigner auprès des universités.

## CV, NOTES, LETTRE DE MOTIVATION... LE DOSSIER DE CANDIDATURE DEVRA ÊTRE SOLIDE

❷ (nos exemples dans les tableaux ci-contre le démontrent amplement). Pour les modalités de sélection, les responsables des formations se sont souvent contentés de reprendre celles existant jusqu'ici en seconde année de master, à savoir une sélection sur dossier pour la plupart (avec CV, notes obtenues en licence et lettre de motivation) plus éventuellement un oral d'admission. La principale différence avec la sélection en M2 ? « Nous aurons des candidats moins matures, qui n'auront pas fait de stage ou d'année de cé-  
ure, par exemple, avance un res-  
ponsable de master. Sauront-ils  
vraiment choisir en toute connais-  
sance de cause leur filière ? »

### COMMENT BIEN SE PRÉPARER À CETTE NOUVELLE PROCÉDURE ?

Pas commode pour un jeune qui n'a jamais été confronté à la sélection de se lancer dans le grand bain. Il lui faudra déjà apprendre rapidement à repérer les filières qui peuvent l'accueillir selon sa spécialité. Certaines paraissent évidentes, comme poursuivre un master en chimie ou en informatique après une licence dans lesdites mentions. Mais il existe sans doute d'autres filières susceptibles de correspondre à votre profil selon les matières que vous maîtrisez. Pour les repérer, le ministère de l'Enseignement supé-  
rieur a concocté un site Internet, Trouvermonmaster.gouv.fr, qui les recense toutes. Ouvert à la hâte en février dernier, il ne contient pas encore beaucoup d'informations sur chaque formation. Mais il devrait s'enrichir dans les prochains mois. Plus tôt vous candidatez, mieux ce sera, certains masters ayant mis en place plusieurs vagues d'admission pour éviter les engor-

gements. N'hésitez pas à passer un coup de fil aux secrétariats des formations visées si vous avez des questions ou même à d'actuels et à d'anciens étudiants qui pourront vous aider à affiner vos choix. Cela nourrira votre réflexion et vos arguments en cas d'entretiens de moti-  
vation, par exemple. Vous pouvez également juger de la qualité des diplômes en regardant leurs statistiques d'insertion professionnelle ou l'évaluation en ligne du Hcéres, un organisme public qui décrit les points forts et les points faibles de chaque formation.

Après avoir sélectionné plusieurs cursus, tenez-vous prêt à défendre votre candidature. Effet bonus assuré si vous avez effectué des stages dans le domaine. N'oubliez pas qu'un M1 débouche très souvent sur plusieurs M2 spécialisés (on parlera désormais de parcours). Ainsi un M1 finance pourra ouvrir sur un M2 en finance de marché, fiscalité, trésorerie ou ingénierie fi-  
nancière comme à Paris 1. Or, dans certaines filières très demandées, les responsables seront tentés de demander aux candidats d'indiquer dès leur entrée en M1 la spé-  
cialisation envisagée en deuxième année. Histoire d'éviter que tout le monde ne réclame la même un an plus tard ! Montrez donc que vous vous êtes bien renseigné sur les différentes spécialités et les métiers qui en découlent. Si vous postulez à un master en alternance, le plus judicieux serait d'arriver avec une offre déjà formelle d'une entre-  
prise. Autre critère de sélection plus rude pour certains cursus : l'obliga-  
tion d'indiquer les résultats obte-  
nus à des tests officiels de langue (type TOEIC ou IELTS) ou d'études de gestion (Score IAE-Message). Si ce n'est déjà fait, il faudra les passer en urgence, ce qui, pour des ques-  
tions de place, n'est pas simple.

### QUE FAIRE SI L'ON N'EST PAS ACCEPTÉ DANS LES MASTERS CHOISIS ?

C'est ce qui a permis de calmer les syndicats étudiants. Pour éviter qu'ils ne bloquent la réforme, le gouvernement a imposé que tous les étudiants en licence disposent d'un « droit à la poursuite d'études ». ❸

## ÉCONOMIE, GESTION: CES

Nom du master 1 et université	Nombre de places
<b>Gestion des ressources humaines</b> Université Paul-Valéry Montpellier 3	<b>150</b>
<b>Gestion des ressources humaines</b> Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne	<b>30</b>
<b>Gestion stratégique des ressources humaines</b> Univ. Paris Ouest Nanterre	<b>20</b>
<b>Management, logistique et stratégie</b> Université Aix-Marseille	<b>90</b>
<b>Marketing du distributeur</b> Université Lille 2	<b>61</b>
<b>Marketing, vente</b> Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne	<b>60</b>
<b>Monnaie, banque, finance, assurance</b> Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne	<b>150</b>
<b>Monnaie, finance, banque</b> Université Paris 2 Panthéon-Assas	<b>65</b>
<b>Monnaie, banque, finance, assurance</b> Université Lumière Lyon 2	<b>150</b>
<b>Sciences de gestion</b> Université Paris 2 Panthéon-Assas	<b>60</b>

## SCIENCES ET TECHNOLOGIES: CES

<b>Chimie</b> Université de Cergy-Pontoise	<b>35</b>
<b>Computer Vision</b> Université de Bourgogne	<b>25</b>
<b>Cryptis</b> Université de Limoges	<b>50</b>
<b>Data science et modélisation statistique</b> Université Bretagne Sud	<b>40</b>
<b>Génie industriel (électro- nique embarquée et sys- tèmes de communication)</b> Univ. Paris Ouest Nanterre	<b>24</b>

## FILIÈRES ONT LA COTE, COMMENT Y ENTRER CETTE ANNÉE \* (SUITE)

Voies d'accès	Modalités de sélection	Quand postuler	Débouchés et spécificités du cursus
Licence AES, d'économie, de gestion ou de droit	Sur dossier (mention au bac, notes à la fac, CV, lettre de motivation). Un entretien est prévu pour la voie en apprentissage.	● Du 2 mai au 2 juin	Le plus demandé des M2 dans cette filière est le «Management international et stratégique des RH», qui offre 30 places.
Licence en gestion, économie, droit, sciences humaines	Avant l'oral d'admission, les candidats seront triés sur dossier (notes en licence, CV et lettre de motivation).	● Du 5 au 26 mai	Peu de places en M1 dans ce cursus. Mais une cinquantaine sont prévues en M2 pour des candidatures extérieures.
Licence de gestion ou d'économie-gestion	Admissibilité sur dossier (notes du bac, des années de licence, CV et lettre de motivation). Puis un oral d'admission.	● Du 5 avril au 2 mai	Ce cursus, dont une partie est en anglais en M2, offre une bonne insertion dans les métiers RH (recrutement, formation, social...).
Licence d'économie-gestion ou de gestion	A indiquer dans le dossier: notes en licence, CV et lettre de motivation. Un oral d'admission sera nécessaire.	● Jusqu'au 15 mai	Après une année commune, les étudiants choisiront entre 5 parcours, dont le coté «Management logistique en milieu international».
Licence de gestion ou d'économie-gestion	Le dossier comprendra notes en licence, CV et lettre de motivation. Bon niveau d'anglais requis. Oral d'admission prévu.	● Jusqu'au 9 juin Plusieurs vagues d'admissibilité	Plus d'un tiers des étudiants suivent leur master en apprentissage au sein de grandes enseignes comme Decathlon ou Auchan.
Licence de gestion ou d'économie	Admissibilité : notes du bac, des années de licence, CV, lettre de motivation, Score IAE-Message. Admission sur entretien.	● Du 5 au 26 mai	Quatre parcours en M2. 98 places en M2, dont une partie est prévue pour accueillir des étudiants d'établissements extérieurs.
Licence d'économie ou de gestion	Dans le dossier: notes du bac et des années de licence, CV, lettre de motivation. Mieux vaut avoir au moins 12 de moyenne.	● Du 18 avril au 4 mai	Quatre parcours sont proposés en M2, dont le cours «Banque-finance», ou «Contrôle des risques bancaires» en alternance.
Licence d'économie, éco-gestion ou MIASHS	A prévoir dans son dossier: notes du bac et en licence, plus un CV et une lettre de motivation. Oral d'admission.	● A partir du 15 avril	Cette formation permet d'accéder au M2 «Techniques financières et bancaires», très prisé pour les métiers en finance de marché.
Licence d'économie, de gestion ou d'AES	Sur dossier: notes du bac, des trois années de la licence, un CV, ainsi qu'une lettre de motivation.	● Jusqu'au 14 avril	Parmi les parcours en M2, le «Management des opérations de marché» forme des spécialistes en contrôle des risques financiers.
Licence d'éco-gestion, AES, droit, info-com	Notes au bac et à la fac, CV, lettre de motivation, preuve de son niveau d'anglais (TOEIC...). Plus entretien et test si besoin.	● Du 18 avril au 11 mai	En seconde année, plusieurs parcours préparent fort bien aux métiers RH («Ciffopx»), du marketing ou de la gestion de projets.

## FILIÈRES ONT LA COTE, COMMENT Y ENTRER CETTE ANNÉE \*

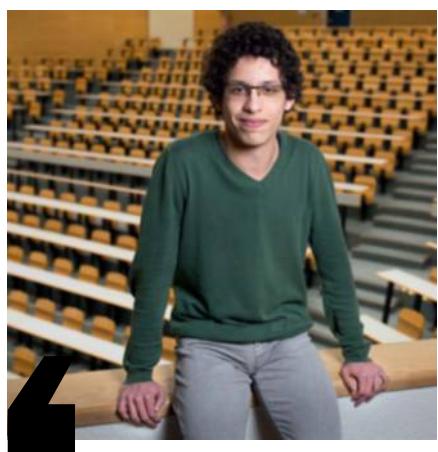
Licence de chimie	Sur dossier (notes des trois années de licence, un CV et une lettre de motivation). Entretien possible en fonction des cas.	● Du 3 avril au 7 juillet	Deux parcours professionnalisants sont appréciés des industriels du secteur: «Contrôle et qualité» et «Ingénierie technico-commerciale».
Licence d'informatique et sciences pour l'ingénieur	A prévoir: notes en licence, CV, lettre de motivation, deux recommandations d'évaluateurs externes et un test d'anglais.	● Jusqu'au 16 juin	Les jeunes diplômés de ce cursus high-tech s'insèrent dans des entreprises spécialisées en robotique et traitement des images.
Licence de mathématiques ou d'informatique	Sur dossier (notes des trois années de licence, CV et lettre de motivation). Tout courrier de recommandation sera un plus.	● Jusqu'au 15 juin	Pour le M1, on choisira entre deux parcours (cryptologie ou sécurité informatique). Les débouchés de cette formation ne manquent pas.
Licence en statistiques, mathématiques et/ou informatique	Admission sur dossier. Ce dernier devra comporter les notes des trois années de licence, un CV et une lettre de motivation.	● Jusqu'au 15 juin	Il y a encore peu de cursus universitaires proposant une spécialisation sur le créneau porteur du big data. Celui-ci en fait partie.
Licence sciences pour l'ingénieur, physique ou électronique	Avant l'entretien d'admission, sélection des dossiers avec les notes obtenues en licence, le CV et une lettre de motivation.	● A partir du 5 avril	La spécialisation s'effectue dès la première année de master. A noter que ce cursus de qualité peut être suivi en apprentissage.



ANTHONY MICALLEF POUR CAPITAL

La sélection nous met déjà la pression pour avoir de bonnes notes en licence”

**Mélanie Matos, L3 gestion Paris 1, vise le master GRH de sa fac.**



Je pense candidater à quatre masters pour assurer le coup au final”

**Raphaël Favereau, en L3 chimie au Havre, vise un master chimie.**

\* Sélection non exhaustive de masters universitaires concernés par la réforme. Voies d'accès : licences prérequis idéales. Attention : Il peut y avoir ces prochaines semaines des modifications sur les dates et le processus d'intégration. Se renseigner auprès des universités.

# Carrière

## LE DROIT À LA POURSUITE D'ÉTUDES VA ÊTRE UN CASSE-TÊTE À GÉRER POUR LES UNIVERSITÉS

Autrement dit, un jeune qui n'aurait été reçu à aucun des masters envisagés pourra, avant la prochaine rentrée, faire appel auprès du recteurat de sa région. Celui-ci sera tenu de lui présenter trois formations alternatives ayant encore de la place, dont une obligatoire dans l'établissement ou l'académie d'origine. De quoi donner de sérieuses migraines aux recteurs : ils vont devoir, à partir d'une «carte de compatibilité entre licences et masters», contacter les universités, déterminer où il reste encore de la place au milieu de l'été et négocier avec certaines facultés qui pourraient, on s'en doute, être réticentes. «Un dialogue, mais pas d'injonctions», aime d'ailleurs à rappeler la Conférence des présidents d'université... Le jeune aura ensuite quinze jours pour accepter ou refuser l'un des choix. Et tant pis si c'est à l'autre bout de la France.

### Y AURA-T-IL MOINS DE PLACES EN PREMIÈRE ANNÉE?

Ce n'est évidemment pas le but de la réforme. Contraintes par le ministère d'indiquer leurs futures capacités d'accueil en master, la plupart des universités ont repris peu ou prou les mêmes chiffres que par le passé. Mais cela pourrait évoluer. Plusieurs responsables de masters contactés, notamment parmi les meilleurs, s'inquiètent de se voir forcer la main pour accepter des jeunes pas forcément au niveau, avec le risque de dévaloriser la qualité de leur diplôme. Du coup, la tentation du malthusianisme est grande. A savoir, caler le nombre de places en M1 en fonction du nombre d'étudiants qui pourraient suivre leurs différents M2 prévus par la suite. Mais pas beaucoup plus. Autre question sous-jacente :

les étudiants qui ont obtenu leur licence dans le même établissement auront-ils plus de chances d'accéder au master voulu ? Légalement non, puisque le Code de l'éducation ne différencie pas les candidats selon leur origine. D'ailleurs, ils sont nombreux après la licence à vouloir changer d'université pour la suite de leurs études, afin de viser des établissements plus prestigieux. Mais dans la pratique, cela risque d'être différent. Certaines formations avouent que leurs troupes partent évidemment avec une longueur d'avance.

### LE PASSAGE EN SECONDE ANNÉE SERA-T-IL, LUI, GARANTI ?

Désormais, lorsqu'un étudiant intégrera un master, il aura l'assurance d'obtenir un M2, idéalement dans le parcours initialement souhaité. Mais pas d'angélisme. Selon les cas, il y aura de facto des «orientations actives», comme le disent pudiquement certains universitaires, selon les notes obtenues, au cours de la première année ou à la fin de celle-ci. Certains enseignants confient d'ailleurs leur crainte de voir se développer des M2 où, sans que personne ne l'avoue vraiment, seraient relégués les étudiants les moins performants d'une promotion, même après être passés sous les fourches Caudines de la sélection un an plus tôt. Dans ces conditions, certains courageux pourraient être enclins à redoubler pour tenter leur chance une nouvelle fois et décrocher le parcours en M2 de leur choix. Il sera toujours possible de le faire, même si rien ne leur garantira le succès ni une quelconque priorité sur les autres.

L'ultime interrogation porte cette fois sur la possibilité offerte aujourd'hui à des diplômés d'écoles de commerce ou d'ingénieurs souhaitant compléter leur formation en intégrant un M2. Le pourront-ils encore demain ? Certains masters parmi les plus cotés promettent d'ores et déjà de réservé une dizaine de places pour continuer à diversifier leur recrutement. «On doit pouvoir continuer à accueillir des profils variés, sinon on risque de faire dans l'endogamie», affirme un responsable d'université parisien. ☎

### SCIENCES ET TECHNOLOGIES : CES

Nom du master 1 et université	Nombre de places
<b>Génie civil</b> Université de Nantes	<b>50</b>
<b>Génie mécanique</b> Université Toulouse 3 Paul-Sabatier	<b>80</b>
<b>Informatique</b> Université Grenoble Alpes	<b>120</b>
<b>Informatique</b> Université Paris 13	<b>40</b>
<b>Informatique</b> Université Paris-Saclay	<b>272</b>
<b>Informatique</b> Université de Reims Champagne-Ardenne	<b>54</b>
<b>Mathématiques et applications</b> Université Grenoble Alpes	<b>100</b>
<b>Mathématiques et applications</b> Université Paris 6 Pierre-et-Marie-Curie	<b>375</b>
<b>Mathématiques et informatique appliquées aux sciences humaines et sociales</b> Université Lille 3	<b>45</b>
<b>Physique et applications</b> Université Paris 6 Pierre-et-Marie-Curie	<b>215</b>
<b>Sciences de l'eau</b> Université de Montpellier	<b>100</b>
<b>Sciences et génie de l'environnement</b> Universités Paris 7 Diderot et Paris-Est Créteil	<b>90</b>
<b>Sciences et ingénierie de l'environnement</b> Université d'Angers	<b>28</b>
<b>Sciences pour l'ingénieur, parcours Mécanique des solides et du génie civil</b> Université Paris 6	<b>65</b>
<b>Sciences pour l'ingénieur, parcours Systèmes avancés et robotique</b> Université Paris 6	<b>25</b>

## FILIÈRES ONT LA COTE, COMMENT Y ENTRER CETTE ANNÉE\* (SUITE)

Voies d'accès	Modalités de sélection	Quand postuler	Débouchés et spécificités du cursus
Licence scien. pour l'ingénieur (génie civil)	Admission sur dossier comprenant les notes des trois années de licence, un CV et une lettre de motivation.	● Du 24 avril au 15 mai	Dès la première année, les étudiants se spécialisent (bâtiment ou travaux publics). La seconde année est souvent en alternance.
Licence en mécanique ou génie mécanique	Sur dossier, qui devra contenir les notes du bac, celle des trois années de licence, un CV et une lettre de motivation.	● Du 24 avril au 2 juin	Differents parcours préparent les étudiants à travailler dans le secteur aéronautique (conception, calcul, productique...).
Licence d'informatique ou maths-info	Il faudra préparer un dossier contenant les notes des trois années de licence, un CV, ainsi qu'une lettre de motivation.	● Jusqu'au 30 juin	Les jeunes qui suivent cette filière très pointue pourront se spécialiser notamment en génie informatique ou en cybersécurité.
Licence d'informatique ou maths-info	L'admission dépendra du dossier comprenant les notes des trois années de licence, un CV et une lettre de motivation.	● Du 15 avril au 30 juin	Belle ouverture à l'international pour ce master aux deux parcours reconnus en conception de logiciels et en sciences des données.
Licence en informatique ou Miage	A donner: notes du bac et de la licence, CV, lettre de motivation et le nom de référents pouvant vous recommander.	● Jusqu'au 15 juin (Orsay), 30 juin (Evry), 15 sept. (Versailles)	Très haut niveau technique pour cette formation, qui propose sept parcours en première année et dix-sept en seconde année.
Licence en informatique	Fournir: notes en licence, CV, lettre de motivation et recommandation d'un prof. Mieux vaut avoir 12 de moyenne. Oral éventuel.	● Du 1er juin au 6 juillet	Cette filière forme notamment en M2 des ingénieurs réseaux prisés des grands groupes pour administrer leurs serveurs informatiques.
Licence de mathématiques ou maths-info	Dossier comprenant les notes des trois années de licence, un CV et une lettre de motivation.	● Jusqu'au 25 juin	Deux troncs de cours en français ou en anglais la première année. Et plusieurs voies en M2 (cryptologie et sécurité, statistiques et sciences des données...).
Licence de maths	A intégrer dans le dossier: les notes du bac et des trois années de licence, un CV et une lettre de motivation.	● De mi-avril jusqu'au 30 juin	Au menu de la deuxième année, sept parcours dont le très pointu «Probabilités et finance», de renommée internationale.
Licence MIASHS ou de mathématiques	Dossier comprenant les notes des trois années de licence, un CV et une lettre de motivation. Oral d'admission à passer.	● Du 8 avril au 1er juin	Trois parcours d'une quinzaine de places en M2: «Statistiques», «Web analyste» et «Sciences cognitives pour l'entreprise».
Licence de physique	A envoyer: les notes du bac et des années de licence, un CV et une lettre de motivation. Entretien possible selon les cas.	● Du 19 avril au 30 juin	Belle renommée de la filière physique. De nombreux parcours pointus sont prévus, comme l'ingénierie optique ou le nucléaire.
Licence sciences de la vie, terre, environnement, physique, chimie	Le dossier intégrera les notes des années de licence, un CV et une lettre de motivation. Entretien possible selon les cas.	● Du 24 avril au 9 juin	Six parcours en M2, dont le réputé «HydRE» (gestion et qualité des eaux). La spécialisation débute au second semestre de la première année.
Licence chimie, géoscience, biophysique ou environnement	Notes du bac et à la fac, CV, lettre de motivation et courrier de recommandation idéalement d'un tuteur de stage.	● Jusqu'au 20 juin	Une première année généraliste puis quatre parcours en M2, dont «Management de l'environnement en collectivités et entreprises».
Licence de chimie, biologie-chimie ou physique-chimie	Admission sur dossier comprenant les notes du bac, des trois années de licence, le CV, ainsi qu'une lettre de motivation.	● Du 24 avril au 9 juin	Cette filière forme des spécialistes des problèmes environnementaux (gestion des déchets, pollution de l'air, des sols, traitement de l'eau).
Licence de mécanique ou de mathématiques	Sur dossier (notes du bac, des années de licence, CV et lettre de motivation). Entretien possible selon les cas.	● Du 19 avril au 30 juin	Aéronautique, automobile, énergie, génie civil... Les débouchés sont variés pour les diplômés de cette filière technique pointue.
Licence de mécanique ou d'électronique	Dossier avec les notes du bac, des années de licence, un CV, une lettre de motivation. Entretien possible selon les profils.	● Du 19 avril au 30 juin	Ce parcours coaccrédité avec l'Ensam, les Mines de Paris et l'Ensta forme des spécialistes de la mécatronique (R&D, production).



ANTHONY MICALLEF POUR CAPITAL

J'espère qu'on pourra postuler plus facilement dans plusieurs universités"

**Elise Farrugia, en double licence maths-éco à Evry Val-d'Essonne.**

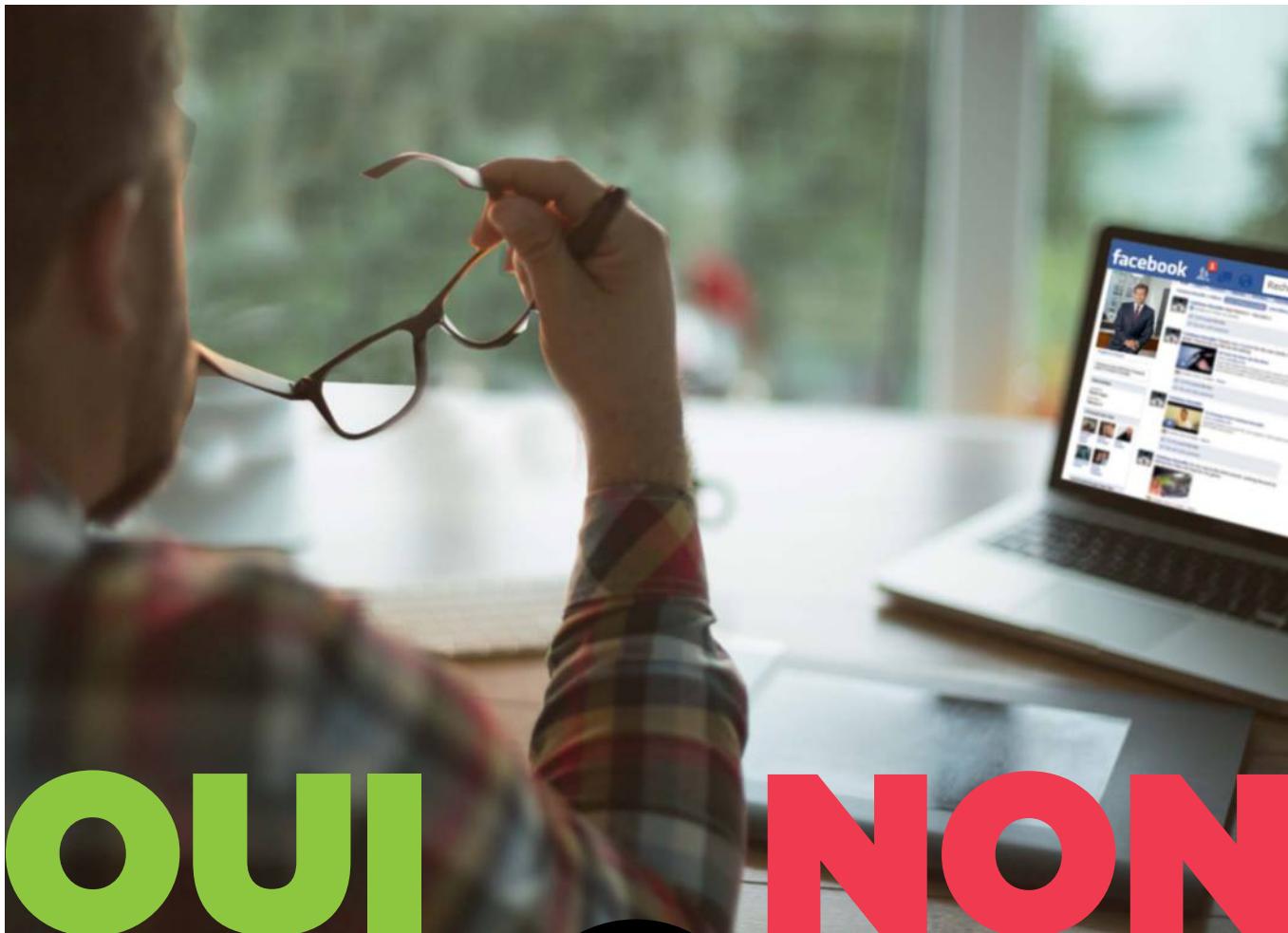


Nos profs nous ont déjà demandé les filières qui nous intéresseraient"

**Renaud Surun, L3 maths à Nantes, souhaite continuer dans sa fac.**

\* Sélection non exhaustive de masters universitaires concernés par la réforme. Voies d'accès : licences préreques idéales. Attention : Il peut y avoir ces prochaines semaines des modifications sur les dates et le processus d'intégration. Se renseigner auprès des universités.

# Faut-il accepter l'invitation de son patron sur Facebook ?



FOTOSTORM / GETTY IMAGES

# OUI

# NON

Bien sûr, si vous travaillez dans un grand groupe, il est peu probable que le big boss vous invite sur sa page Facebook. Mais une demande de votre chef direct, elle, est plus envisageable, surtout s'il est jeune et qu'il est présent sur les réseaux sociaux. Voilà une occasion à ne pas rater. D'abord, vous allez découvrir une autre facette de sa personnalité. Qui sait si vous n'avez pas des centres d'intérêt communs ? Ils pourraient faire évoluer favorablement la façon dont il vous estime. Grâce à lui, vous allez aussi pouvoir réseauter en voyant ses relations dans l'entreprise et peut-être vous lier avec des personnes peu accessibles jusqu'ici. Avant d'accéder à sa demande, pensez toutefois à bien nettoyer votre profil de ce qui risquerait de vous dévaloriser. Ajustez aussi les paramètres de partage en distinguant vos relations professionnelles de votre famille et de vos amis intimes. Votre N + 1 ne s'en formalisera pas.



D'après le sondage réalisé récemment par le site Qapa et dont sont tirés nos chiffres, une majorité de salariés ne veulent pas que leur patron soit leur ami sur Internet, tout simplement parce qu'il ne l'est pas (et n'a pas à l'être) dans la vraie vie. Ils ont bien raison. Si vous acceptiez par conformisme ou par faiblesse, vous pourriez le regretter. D'une part, vous devriez veiller en permanence à paraître sous votre meilleur jour, quitte à fayoter un peu dans vos commentaires. Cela peut vite devenir usant. D'autre part, si vos relations professionnelles se tendent, la situation peut devenir gênante pour vous deux. Mais attention : n'ignorez pas son invitation. Ce serait discourtois. Refusez au contraire rapidement, en allant le voir, pour lui expliquer que Facebook ne vous sert qu'à garder le contact avec vos chers petits. Pour un lien à la fois pro et amical, pourquoi pas LinkedIn ?

\*SOURCE : SONDEAGE QAPA, MARS 2017.

## DROIT DE RÉPONSE

### VÉLIB' NOUS ÉCRIT

**A** la suite de la parution de l'article de Capital en date du 22 février 2017 intitulé «Autolib', Vélib', à la fin c'est le contribuable qui paie» se basant sur des extrapolations mensongères à partir d'un rapport de l'Inspection générale de la Ville de Paris prétendant que Vélib'aurait coûté 114 M€ à la Mairie depuis 2007, JCDecaux dément fermement cette allégation puisque d'une part, sa filiale SOMUPI en charge du service Vélib', a financé la totalité des investissements correspondant à l'installation des stations, leur fabrication et celle des vélos et, d'autre part, les recettes nettes pour la Ville ont toujours été positives depuis le lancement du service en 2007, conformément à son modèle économique de financement par la publicité. Ce point a d'ailleurs été précisé par la Ville elle-même lors du Conseil de Paris du mois de septembre 2016 en rappelant que les recettes nettes du service sont positives et se sont élevées en 2013 à 3,9 M€, en 2014 à 3,6 M€ et en 2015 à 2,8 M€.

Vélib' n'a donc jamais coûté un centime au contribuable depuis son lancement.

Par ailleurs, JCDecaux ne peut laisser insinuer qu'elle n'a pas tout fait pour limiter le vandalisme qui, au-delà de l'aspect financier, engage notre éthique des affaires, une des valeurs fondamentale du Groupe et ce, alors que :

- ces dégradations représentent une charge économique extrêmement préjudiciable pour la SOMUPI,
- nous avons toujours fait évoluer le Vélib'au fur et à mesure des évolutions techniques et technologiques,
- de nombreuses mesures mobilisant nos équipes ont été mises

en place (mesures de réparations pénales pour les délinquants mineurs, fermetures préventives des stations les plus vandalisées durant les périodes les plus sensibles, actions de mobilisation auprès des collèges et des lycées en lien avec les commissariats locaux...).

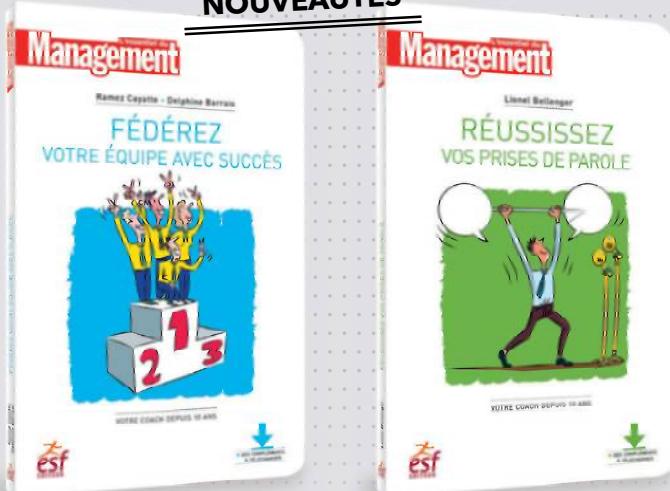
Enfin, JCDecaux ne peut laisser écrire que la Ville lui «abandonne» 32 millions de recettes publicitaires car il s'agit d'une erreur de l'Inspection générale de la Ville de Paris sur la définition des recettes publicitaires qui aboutit à un contresens très dommageable. Les recettes issues de l'exploitation publicitaire des Mobiliers Urbains ne correspondent pas à un abandon de recettes de la part de la collectivité. Cela a été jugé et la jurisprudence est claire et constante à ce sujet : le Conseil d'Etat a en effet jugé que les recettes publicitaires ne sont pas des recettes publiques mais des recettes commerciales de l'opérateur (CE, 10 février 2010, société Prest'aktion, Req. 301116). La ville n'a donc pas pu «abandonner» de recettes. De surcroît, ces recettes publicitaires ont permis non seulement de financer le service parisien mais aussi de verser une redevance à la ville.

Vélib'fête cette année ses 10 ans d'existence et témoigne d'une vitalité (310 millions de locations depuis 2007, 75 Vélib' loués chaque minute) et d'une satisfaction clients (91% d'utilisateurs satisfaits selon une étude de la Ville de Paris) que peu de services aux citadins peuvent revendiquer en France et même dans le monde, preuve de l'engagement quotidien de nos équipes qui ont su innover et répondre aux attentes des usagers.»

Jean-Michel Geffroy, président de SOMUPI

## L'essentiel du Management

### NOUVEAUTÉS



Aussi disponibles dans la même collection :



## GAGNEZ EN EFFICACITÉ !

**Comment détecter les attentes de vos collaborateurs pour les fédérer autour d'objectifs communs?**

**Et comment réussir vos prises de parole?**

Écrits par des auteurs experts dans leur domaine, ces guides pratiques vous accompagnent tout au long de votre carrière et vous donnent les clés pour mieux vivre au travail et être plus performant.



**Des contenus complémentaires à télécharger en ligne !**



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

PATRIMOINE | SANTÉ | ASSURANCE

## Bien en indivision, donation, congé pour vente immobilière

### Retarder la vente d'un logement en indivision peut-il relever d'une faute ?

Le frère de madame B. s'est ravisé juste avant de signer le compromis de vente de la maison de leur mère décédée, au motif que le bien vaudrait plus cher. Peut-on le forcer à vendre ?

### LA RÉPONSE DE L'AVOCAT ▶

Si, dans le cas de madame B., contraindre l'autre indivisaire à la vente est impossible, rien n'empêche de lui réclamer des indemnités pour le préjudice dû à ses atermoiements. C'est ce qu'a rappelé la Cour de cassation à une ex-épouse qui avait, par deux fois, reporté la cession de l'ancien domicile conjugal, sans motif valable (1<sup>re</sup> chambre civile, arrêt n°15-15.952 du 23 novembre 2016). Celle-ci avait d'abord exigé d'être assistée de son propre notaire, avant de demander une hausse de prix, alors que le marché immobilier flanchait. Résultat : malgré un mandat fixé à 362 000 euros et un projet de compromis à 350 000 euros, la maison n'avait été cédée qu'après deux ans, à 325 000 euros. Les juges ont estimé que, en faisant obstacle à la vente, l'ex-épouse avait «commis une faute engageant sa responsabilité» envers l'indivision, et l'ont condamnée à 30 000 euros de dédommagement. De son côté, madame B. devra donc tenir un décompte des tergiversations de son frère, pour déterminer si sa responsabilité peut être engagée.

### A quelles conditions une donation consentie par un seul conjoint est-elle valable ?

Mariée sans contrat, madame L. a décidé de donner ses primes de fin d'année à des œuvres charitables. Doit-elle solliciter l'accord de son mari ?

### LA RÉPONSE DE L'AVOCAT ▶

Pas forcément, chaque époux disposant librement de ses revenus, dès lors qu'il s'est acquitté des charges

du mariage. Mais ces ressources constituant, dans les unions sans contrat, des fonds communs aux deux époux, il se pourrait, en cas de divorce, que madame L. ait à rétablir l'équilibre, et à réintégrer sa donation à la «communauté». Sauf en cas d'accord de son conjoint à la donation, accord qui peut n'être que tacite, comme l'a rappelé la Cour de cassation dans le cas d'un père de famille ayant transmis à deux de ses enfants 95 000 euros, issus d'un bénéfice tiré de son activité d'avocat (1<sup>re</sup> chambre civile, arrêt n°16-11.599 du 1<sup>er</sup> février 2017). A son ex-épouse, qui, lors du divorce, s'estimait lésée et souhaitait réintégrer la somme à la communauté, les juges ont répondu que sa simple présence, le jour de la donation devant notaire, équivalait à son consentement. Peu importe qu'elle n'ait alors adopté qu'une attitude passive. De la même manière, mieux vaudra que madame L. acte devant notaire sa générosité, en y associant son conjoint.

### Un locataire peut-il faire invalider le mandat d'un agent immobilier ?

Locataire, monsieur G. s'est vu signifier un congé pour vente par l'agent immobilier chargé de

son appartement. Peut-il s'y opposer, la lettre de mission n'indiquant pas la durée du mandat ?

### LA RÉPONSE DE L'AVOCAT ▶

Non, ou du moins plus depuis peu. Et ce, même si le mandat détenu par l'agent immobilier ne respecte pas les conditions de forme fixées par la loi Hoguet de 1970, imposant entre autres d'en fixer la durée. C'est la Cour de cassation qui a revu sa position en la matière, dans un cas similaire de congé pour vente (chambre mixte, arrêt n°15-20.411 du 24 février 2017). Au locataire concerné, qui signalait que le mandat «tous congés» détenu par l'agent ne respectait pas l'obligation de «mentionner tous les mandats par ordre chronologique sur un registre des mandats à l'avance coté sans discontinuité et relié, et de reporter le numéro d'inscription sur l'exemplaire du mandat qui reste en la possession du mandant», les juges ont répondu que ces dispositions ne servaient qu'à protéger le mandant, à savoir le bailleur, dans ses relations avec le professionnel immobilier. S'il veut contester son éviction, monsieur G. ne devra donc pas se référer à la loi Hoguet, mais à celle de 1989, régissant la validité d'un congé pour vente.

### Une banque peut-elle refuser de dédommager un client victime de «hameçonnage» ?

Le banquier de madame R. la rend responsable d'une transaction frauduleuse, au motif qu'elle n'a pu être conclue qu'à l'aide d'un code détenu par elle seule. Est-il dans son droit ?

### LA RÉPONSE DE L'AVOCAT ▶

Non, tant qu'il n'apporte pas la preuve que cette cliente a été négligente, en communiquant au fraudeur mots de passe ou identifiants de connexion. A cet égard, le fait que de telles données confidentielles ont servi pour réaliser les opérations ne suffit pas à établir la faute du client, comme l'a rappelé la Cour de cassation à une banque refusant de rembourser 838 euros d'achats suspects (chambre commerciale, arrêt n°15-18.102 du 18 janvier 2017). Voilà qui soulagera toutes les victimes de «hameçonnage», arnaque consistant à sous-traire, via un e-mail frauduleux, les informations de connexion.

Rendez-vous aussi sur [Capital.fr](#)  
rubrique Vos droits

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

► Accès à votre convention collective

► Plus de 5 000 modèles de contrats et de lettres

Connectez-vous à [www.information-juridique.capital.fr](#)



**Delphine Robinet**  
Avocat spécialisé en droit social, associé du cabinet Via Juris

## LÉGISLATION DU TRAVAIL

# Entretien et départ amiable

### Une rupture conventionnelle sans entretien préalable est-elle juridiquement valide ?

Quelque temps après avoir conclu une rupture conventionnelle avec son employeur, un salarié en conteste la validité au motif qu'aucun entretien de négociation n'a eu lieu avant la signature de l'accord. La Cour de cassation confirme ce point de vue<sup>(1)</sup>.

### LA RÉPONSE DE L'AVOCAT ▶

Depuis sa création en 2008, la rupture conventionnelle connaît un grand succès tant auprès des salariés (à la différence de la démission, ils vont bénéficier des allocations chômage) que des employeurs (ils n'ont pas à lancer de procédure de licenciement). Plus de 2,4 millions de

séparations à l'amiable de ce genre ont en effet déjà été enregistrées par les services du ministère du Travail. Vu le nombre, d'inévitables désaccords entre les parties prenantes sont apparus et ont terminé devant les tribunaux, ce qui a permis peu à peu d'établir une jurisprudence dans ce domaine. Cet arrêt en fait partie.

Dans cette affaire, le salarié estime que son consentement a été vicié, car il n'aurait pas pu discuter correctement des modalités de son départ à l'amiable, aucun entretien de négociation préalable n'ayant été organisé par son employeur, contrairement à ce que prévoit le Code du travail (art. L. 1237-12). On ne rentrera pas dans le détail de la démonstration de la Cour de cassation, qui

est ici un peu complexe. Mais on retiendra les conclusions, qui sont très intéressantes. D'abord, l'absence d'au moins un entretien constitue indiscutablement un motif d'annulation de la rupture conventionnelle. Celle-ci sera alors requalifiée en un licenciement sans cause réelle et sérieuse, entraînant automatiquement des indemnités de départ plus conséquentes. Second point important : ce n'est pas à l'employeur de prouver qu'il a bien organisé une rencontre sérieuse avec son collaborateur, mais à ce dernier de démontrer l'inverse. Une tâche pas commode, qui devrait faire réfléchir plus d'un employé mécontent avant de s'engager dans pareille démarche...  
(1) Cass. soc., 11.2.2016, n° 15-21.609.

The advertisement features a man in a light blue shirt and dark trousers on the left, and a brown leather dress shoe on the right. The Bexley.com logo is centered at the top, with the tagline "QUALITY FOR MEN" below it. A decorative scroll graphic is positioned between the logo and the shoe.

**Bexley.com**  
QUALITY FOR MEN

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

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

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

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

**Embauchoirs Cèdre Rouge** 29€  
2 paires 39€ - 4 paires 69€

**Mocassins Drivers** 89€  
La 2<sup>e</sup> paire au choix 69€

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

### NOS BOUTIQUES

**PARIS 4<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

## CROWDFUNDING \*

# Ces projets malins ont besoin de financement. On achète ?

GPC

## LE MINI-PC QUI TIENT DANS LA POCHE

### ● À QUOI ÇA SERT

Culotté, ce mini-PC d'à peine 7 pouces ambitionne de rivaliser avec les performances techniques d'ordinateurs portables haut de gamme comme le MacBook Air d'Apple ou le Surface 3 de Microsoft. Le tout dans un format plus compact (18 x 10,6 centimètres), plus léger (480 grammes) et à moindre prix.



### L'AVIS DE NOTRE JURY

#### UNE PROMESSE AUDACIEUSE

**+** «Intéressant pour ceux qui veulent la puissance et la flexibilité d'un PC dans un format de poche», relève Olivier Ezratty.

**-** «La promesse est grande, mais est-ce réalisable?», s'interroge Richard Ollier. Cyril Labidi,

qui trouve la vidéo de présentation médiocre, doute aussi: «Pourquoi ne pas préférer une tablette avec un clavier externe?»

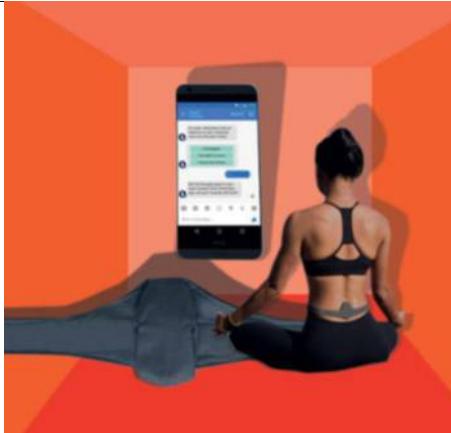
**PLATE-FORME:**  
Indiegogo  
**PRIX EN PRÉACHAT:**  
376 euros (399 dollars)  
**FIN DE LA LEVÉE:**  
16 avril 2017

KOACH

## LE CHATBOT ANTI-MAL DE DOS

### ● À QUOI ÇA SERT

Pour prévenir et soulager les douleurs dorsales, ce capteur lombaire relié à une intelligence artificielle analyse tout au long de la journée votre posture et propose des exercices personnalisés pour la corriger au besoin. Son utilisateur peut aussi directement notifier une douleur particulière au chatbot afin que ce dernier lui propose une solution adaptée.



### L'AVIS DE NOTRE JURY

#### TROP BAVARD POUR LE LOTUS

**+** Pour Olivier Ezratty, l'interaction avec l'utilisateur est bien conçue. «Reste à voir si les scénarios d'usage les plus courants sont bien couverts», note-t-il.

**-** Richard Ollier et Cyril Labidi sont dubitatifs. «Le cap-

teur pour améliorer la posture peut être utile, mais a-t-on besoin de tchater avec un bot quand on fait son yoga?», ironise ce dernier.

**PLATE-FORME:**  
Indiegogo  
**PRIX EN PRÉACHAT:**  
139 euros  
**FIN DE LA LEVÉE:**  
30 mars 2017

FINCLIP

## LES PALMES DE PLONGÉE QUI SE CLIPPENT

### ● À QUOI ÇA SERT

Les amateurs de plongée apprécieront cette solution pratique. Grâce à un système de fixations au niveau du talon, ces palmes, dont la taille est réglable, se clippent et se déclippent en un seul geste, permettant à ses utilisateurs de les enfiler ou de les ôter sans avoir à se pencher ou à utiliser leurs mains.



### L'AVIS DE NOTRE JURY

#### LA PALME DE L'INGÉNIOSITÉ

**+** «Une bonne idée», note Richard Ollier. «Reprendre le principe des fixations de chaussures de ski est astucieux», renchérit Olivier Ezratty.

**-** Cyril Labidi, qui trouve le projet utile, pense que passer par le

crowdfunding n'est pas pertinent. «Ils devraient plutôt vendre le prototype à une marque établie dans le domaine», ajoute-t-il.

**PLATE-FORME:**  
Kickstarter  
**PRIX EN PRÉACHAT:**  
43 euros  
**FIN DE LA LEVÉE:**  
31 mars 2017

NOTRE JURY



OLIVIER EZRATTY,  
conseiller en  
stratégie, auteur  
du «Guide  
des startups»



CYRIL LABIDI,  
directeur Europe  
de Tympany,  
ancien ingénieur  
d'Apple



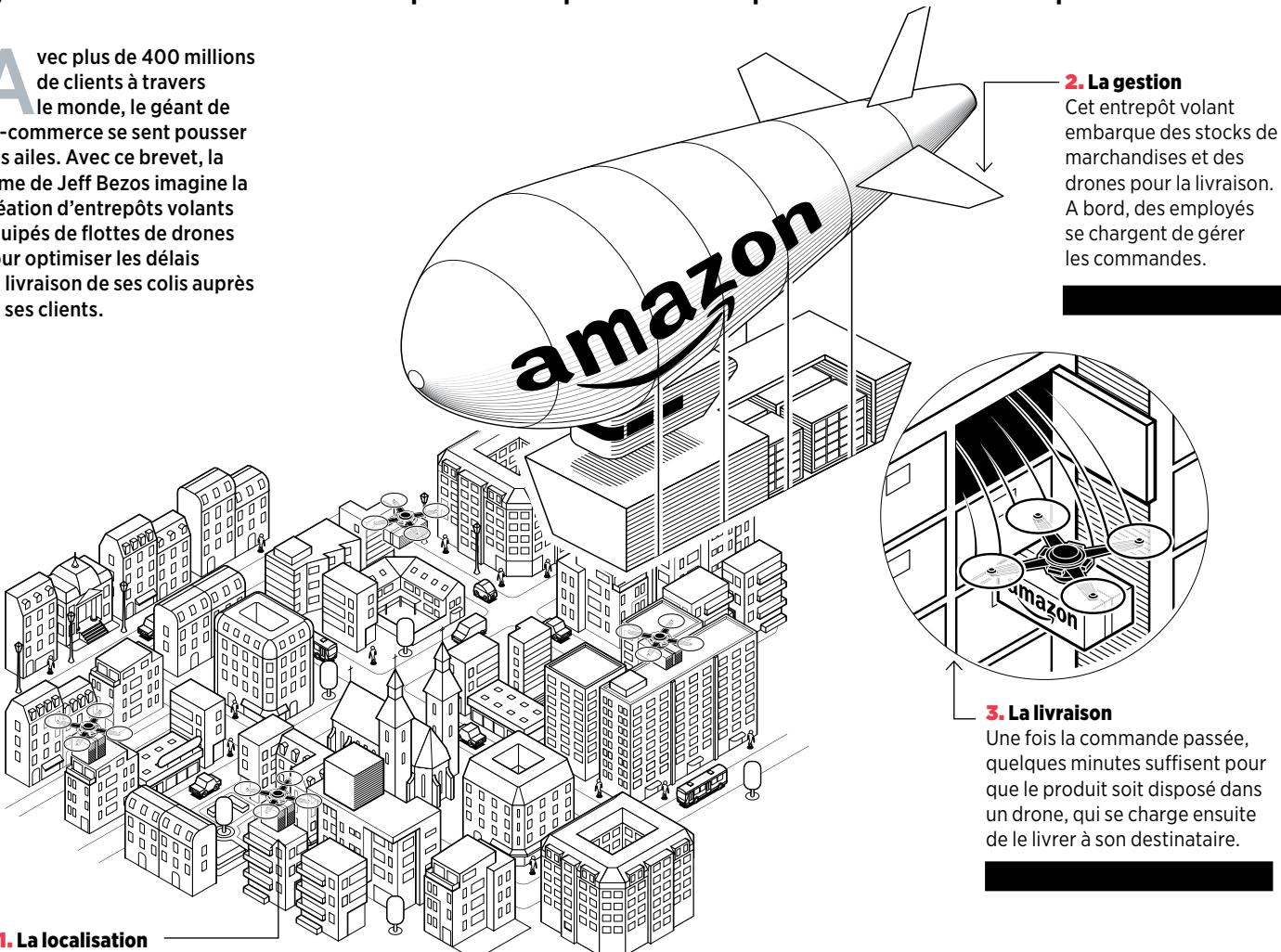
RICHARD OLLIER  
P-DG de Giroptic.  
A levé 1,3 million  
d'euros sur  
Kickstarter

## DANS LES LABOS... D'AMAZON

# Le dirigeable qui livre les colis aux particuliers

2,6 millions de brevets sont déposés chaque année. Capital vous dévoile les plus innovants.

**A**vec plus de 400 millions de clients à travers le monde, le géant de l'e-commerce se sent pousser des ailes. Avec ce brevet, la firme de Jeff Bezos imagine la création d'entrepôts volants équipés de flottes de drones pour optimiser les délais de livraison de ses colis auprès de ses clients.



### 1. La localisation

Volant jusqu'à 13 000 mètres d'altitude, le dirigeable peut livrer une agglomération et se déplacer en fonction de sa zone de chalandise.

### 2. La gestion

Cet entrepôt volant embarque des stocks de marchandises et des drones pour la livraison. A bord, des employés se chargent de gérer les commandes.

### 3. La livraison

Une fois la commande passée, quelques minutes suffisent pour que le produit soit disposé dans un drone, qui se charge ensuite de le livrer à son destinataire.

### DÉCRYPTAGE

3

## AUTRES PROJETS DE LIVRAISON PAR DRONES

**UPS** Dans les campagnes, l'américain teste un camion dont le toit sert de piste de décollage aux drones.

**LA POSTE** Le français expérimente un drone d'une autonomie de 20 kilomètres pour livrer en zone rurale.

**FORD** Le constructeur automobile a présenté début mars Autolivery, un projet de camionnette électrique autonome embarquant des drones capables d'assurer les livraisons dans les zones urbaines denses.



(12) United States Patent  
Berg et al.

(10) Patent No.: US 9,305,280 B1  
(45) Date of Patent: Apr. 5, 2016

## Transports

# OÙ SONT LES MICROBES ?

Nous avons fait analyser des échantillons prélevés dans les métros, bus, Vélib', Autolib'... Surprise ! Les bactéries ne se cachent pas là où on les attend.

C'était donc une légende urbaine. Nous l'imaginions tous souillée, répugnante... Une arme bactériologique à elle toute seule. Eh bien non, figurez-vous que la barre des métros est propre comme un sou neuf ! Mi-février, Capital a demandé au laboratoire Eurofins d'analyser dix échantillons prélevés dans les transports parisiens. Le verdict est sans appel : sur les deux barres inspectées, nous n'avons trouvé que dix germes (sur 25 centimètres carrés). A peine plus que dans un bloc opératoire après nettoyage ! Mais on ne peut pas en dire autant des autres zones d'investigation. Quand 50 à 100 micro-organismes traînent en moyenne sur votre bureau, nous en avons déniché 180 à 270 sur les volants des Autolib', 400 à 490 sur les poignées des Vélib' et, surtout, 3 000 à 11 000 sur un pistolet à essence et les sièges de bus. «A ce niveau, la contamination est très significative, explique Pierre Parneix, président de la Société française d'hygiène hospitalière. Plus une zone compte de germes, plus elle est sale, plus le risque de maladies augmente. Mais heureusement, très peu de bactéries sont pathogènes.»

De fait, nos résultats sont plutôt rassurants. Nous n'avons pu identifier tous les microbes, en particulier celui de la grippe, par exemple, mais notre labo est formel : pas de trace d'*«E. coli*» ni de staphylocoques dangereux. Le *«Pantoea*», relevé dans les bus, indique peut-être la présence d'un virus entérique, mais sans certitude. Quant au *«Pseudomonas*», il peut provoquer des infections, mais uniquement chez des personnes immunodéprimées. «En novembre, des rotavirus traînent probablement sur les poignées ou les barres et provoquent des diarrhées, estime le professeur Samer Kayal, au CHU de Rennes. Mais le risque d'attraper une maladie grave dans les transports publics est infime.»

**LES COMPAGNIES Y TRAVAILLENT.** A Toulouse, Tisséo consacre plus de 10 000 heures par mois au nettoyage de ses stations de métro. A Paris, Vélib' vérifie la propreté de ses 20 000 vélos au moins deux fois par semaine. «Et la ville a mis en œuvre une procédure de contrôle», précise Albert Asséraf, directeur stratégique. Quant à la RATP, elle dit nettoyer métros et RER tous les jours. «Pour les opérateurs, la propreté est un gros enjeu, qu'ils nous demandent d'intégrer dès la conception des

véhicules», rapporte Xavier Allard, directeur design chez Alstom. Résultat ? Pour faciliter l'entretien des sols, les sièges sont désormais sans pieds, et la jonction entre le plancher et les parois est incurvée (l'angle droit était un nid à saletés)... Les textiles sont aussi de plus en plus ras pour que les germes s'y incrustent moins. Mais pourquoi ne pas y renoncer ? «Dans les TGV, les moquettes servent à l'insonorisation, précise Xavier Allard. Et le velours des sièges de bus garantit un certain confort et une température neutre même s'il fait très froid ou très chaud...»

«Compte tenu de la fréquentation, mieux vaut tout de même respecter des règles de précaution, alerte Isabelle Verstraete, professeure de microbiologie à l'université Paris Diderot. Comme se laver les mains efficacement jusqu'aux poignets après avoir voyagé.» Mais aussi éviter de porter chez soi les vêtements qui ont traîné sur les sièges et les nettoyer régulièrement. «Pas la peine de les "brûler" à 60 degrés, l'action mécanique de la machine et la lessive suffisent à enlever la grande majorité des bactéries», complète Pierre Parneix. Pensez à faire tourner votre lave-linge à vide et à haute température parfois ! Ou il sera plus sale qu'une barre de métro... C

PHOTOS : SIGRID OLSSON/PHOTO AUTO/PHOTONONSTOP, SEBASTIEN RABANY/PHOTONONSTOP, STEPHANE OUZOUIOFF/PHOTONONSTOP





## 150 FOIS PLUS DE GERMES DANS UN BUS QU'AU BUREAU

**SIÈGE DE BUS**

(LIGNE 30)  
Nous retrouvons du «Pantoea». Cette bactérie révèle l'éventuelle présence, sur la zone de prélèvement, d'un virus entérique (gastro-entérite, etc.).



**PISTOLET À ESSENCE**

(PIGALLE)  
Les levures présentes peuvent provoquer, via une plaie, des infections chez des gens très fragiles.

**SIÈGE DE BUS**

(LIGNE 54)  
On relève du «Pseudomonas» et du «Pantoea», l'indicateur d'une possible contamination fécale.

**POIGNÉE DE VÉLIB'**

(BARBÈS)  
Eurofins ne relève qu'un «bruit de fond environnemental». Bref, rien de grave.

**400**

**POIGNÉE DE VÉLIB'**

(PORTE DE CLICHY)  
Le «Pseudomonas» peut représenter un risque sanitaire pour des individus immunodéprimés.

**270**

**VOLANT D'AUTOLIB'**

(GENNEVILLIERS)  
Le volant concentre des germes très courants dans l'environnement.



**VOLANT D'AUTOLIB'**

(PLACE BLANCHE)  
Voilà un début de contamination, mais pas la moindre trace de bactérie pathogène.

**75**

**BARRES DE MÉTRO**

(LIGNES 2 ET 13)  
Les métros sont lavés tous les jours après le passage de 5 millions d'usagers. Efficace!

**10**

**PISTOLET À ESSENCE**

(PORTE DE CLICHY)  
Cette station Total ressort presque aussi propre qu'un bloc opératoire après nettoyage!

### POINT DE COMPARAISON

A titre indicatif, un bureau compte en moyenne 50 à 100 bactéries par 25 centimètres carrés.

# Snapchat

## L'appli culte de la génération Y

Avec elle, les photos reçues sur votre smartphone s'autodétruisent après avoir été vues. Cette appli a cartonné lors de son introduction en Bourse. Faisant déjà de son jeune créateur, Evan Spiegel, une légende.

Par Alexander Langer  
© «Business Punk»  
Traduit et adapté par Luc de Barochez

**C**omment auraient-ils narré la scène jadis, à l'époque où les exploits des nobles héros étaient loués en vers, où les scènes de batailles étaient immortalisées à la peinture à l'huile ? Qu'auraient-ils chanté, les troubadours, quand Evan Spiegel, le prince au sourire carnassier, déclina l'offre pourtant généreuse de Mark Zuckerberg de lui acheter sa jolie appli pour 3 milliards de dollars et refusa ainsi d'intégrer la fière lignée des acquisitions de Facebook ? On peut être sûr que les poètes auraient d'abord guetté la réaction du roi Zuckerberg. Question de survie.

De nos jours, on juge sans atermoyer. Dès que Spiegel, en 2013, envoya bouler Zuckerberg, on trouva son geste courageux. Trois ans et demi plus tard, on le dit génial. Spiegel vient d'introduire en fanfare son entreprise en Bourse. Snap Inc. a été valorisée jusqu'à 30 milliards de dollars - même si l'action a, depuis, fait du yo-yo. Avec ses 15 à 20% de parts, Spiegel voit son avoir estimé au moins à 4 milliards de dollars. A cette aune, il est évident que le fondateur de Snapchat a eu raison d'éconduire Mark Zuckerberg.

**LE HIC, C'EST QUE LE ROI DES RÉSEAUX SOCIAUX**, qui est tout sauf un empoté, a entrepris de se venger. Il mise donc sur Instagram, l'appli qu'il a achetée en 2012 pour 737 millions de dollars. Le patron de Facebook ne cherche peut-être pas à éliminer Snapchat de nos smartphones. Mais au moins à faire en sorte que l'appli de l'impudent prince reste ce qu'elle est aux yeux de la plupart des gens : un divertissement puéril qu'aucun adulte raisonnable ne saurait manier. L'aventure Snapchat est-elle une bulle sur le point d'éclater ? Un tour d'illusionniste qui ne saurait échapper à l'inéfuctable retour aux réalités ? Ou, bien au contraire, Evan Spiegel est-il un entrepreneur très, très malin ?

Après tout, à 25 ans à peine, il savait déjà où il voulait aller, avec assez de confiance pour congédier Zuckerberg. Jusqu'où cela le mènera-t-il, on ne le sait pas encore. Mais on a compris qu'il en avait. Sa confiance en lui est immense.

**«PALISADES FAMILY»**, lâche Elizabeth Mitchell, une pro des relations publiques d'Hollywood qui connaît l'entrepreneur de longue date, pour expliquer son assurance. Spiegel a été élevé à Pacific Palisades, un quartier huppé qui, même à Los Angeles où les ghettos pour riches ne manquent pas, est le top du top. Entre Malibu et Santa Monica, on peut y croiser Tom Hanks, Steven Spielberg ou Arnold Schwarzenegger. Les parents du fondateur de Snapchat sont des avocats à succès. Leur rejeton a bâti lui-même sa légende. Encore lycéen, il a convaincu son père de lui acheter une BMW en le bombardant d'e-mails savamment argumentés. Etudiant, avant même de décrocher son diplôme, il a quitté Stanford pour créer l'appli dont il rêvait. Ses fiançailles avec la top-model australienne Miranda Kerr ont complété le tableau. «Encore un gosse pourri de L.A.», a résumé le site Web techno Valleywag. Elizabeth Mitchell, la communicante, l'exprime avec plus de diplomatie : «Il ne fait que ce qu'il a envie de faire.»

Il le fait bien, les chiffres en témoignent : Snapchat se targue d'avoir 200 millions d'utilisateurs actifs chaque jour, plus de 500 millions ont téléchargé l'appli sur Google Play. Plus de la moitié des membres appartiennent à la génération Y, très courtisée par les annonceurs mais que peu comprennent. A part, justement, les gens de Snap Inc., qui ont taillé sur mesure pour elle une appli où tout, y compris les pires dérapages photo, s'autodétruit en quelques heures, mais où on visionne quand même plus de 10 millions de vidéos par jour - plus que sur Facebook. L'appli de Spiegel a porté le narcissisme à un niveau inégalé en permettant à chacun d'envoyer



des photos de ses parties intimes, popularisant ainsi le sexting. Les stars de Snapchat s'appellent DJ Khaled, qui expose ses déhanchements hip-hop à des millions de fans, ou Dr. Miami, alias Michael Salzhauer, un chirurgien qui a embauché des vidéastes pour montrer en direct depuis la salle d'opération comment il regonfle les fesses et retend les seins. Ses clients ont 23 ans en moyenne, le prix de base de l'intervention est de 10 000 dollars. Snapchat est le terrain de jeux virtuel des «digital natives». Selon le site spécialisé eMarketer, l'appli pourrait engranger en 2017 des revenus publicitaires de 1 milliard de dollars.

Avec un tel palmarès, on peut se permettre un peu de morgue. Par exemple, lorsqu'on cherche à expliquer son produit. Que Snapchat conduise, lors de sa prise en main, même les plus expérimentés des technos à se taper la tête contre les murs, fait partie de la légende. Evan Spiegel lui-même ne fait rien pour la démentir. La vidéo qu'il a enregistrée il y a deux ans - on peut toujours la visionner sur YouTube - est un modèle du genre. On dirait une vieille cassette VHS tournée sur un coin de table

**Bobby Murphy et Evan Spiegel (à droite), fondateurs de Snapchat, au milieu des petits fantômes symboles de l'appli.**



par des amateurs. Le jeune créateur, vêtu d'un tee-shirt blanc et assis à côté d'un bouquet de fleurs, explique aux parents de ses fans, à l'aide d'un crayon et d'un bloc de papier, comment fonctionne Snapchat. Du moins fait-il semblant, car on n'y comprend rien. Est-ce vraiment ainsi qu'il peut attirer les investisseurs ? En fait, plus on décortique le parcours de Spiegel, plus on réalise que le manque de transparence et même l'impénétrabilité font partie de sa stratégie.

**EN ARPENTANT LE SABLE DE VENICE BEACH**, on peut croiser au pied des palmiers des déjantés en manteau de fourrure, des skaters, des dealers de drogue, des tatoués, des chanteurs-compositeurs-SDF. On voit aussi des vlogueurs (blogueurs vidéo) qui tournent des images du coucher de soleil sur le Pacifique en expliquant en direct à leurs abonnés combien il est important de croire en ses rêves. Ici, au bout du monde, on admire ceux qui ne font rien comme les autres, tout autant qu'on est fasciné par les sculptures rouillées et par les narguilés faits maison. L'endroit ne peut pas être ↗

## PAS DE PHOTOS, MÊME DE L'EXTÉRIEUR... À LOS ANGELES, LA DIRECTION EST PARANOÏAQUE

plus différent de la Silicon Valley, située à plus de 500 kilomètres au nord. Et pourtant c'est ici que Snapchat a élu domicile, dans un ensemble d'immeubles d'habitation de trois étages aux couleurs pastel. Ni logo ni nom d'entreprise : c'est l'anti-Google. Les fenêtres sont occultées. Par des fentes, on entreaperçoit le dos d'un développeur, un visage encadré d'écouteurs ou un tableau blanc griffonné. Aucune sonnette, juste un senseur pour carte d'accès et, devant la porte, un agent de sécurité. «Pas de photos», prévient-il. Même de l'extérieur ? Il fait non de la tête. Après discussion, il accepte de nous laisser entrer dans un vestibule. Il n'y a rien d'autre qu'une table nue, on voit à côté une pièce où trois types rient autour d'un ordinateur. Une femme déboule, qui nous congédie aussitôt. La communication de l'entreprise, dit-elle, passe exclusivement par les communiqués de presse.

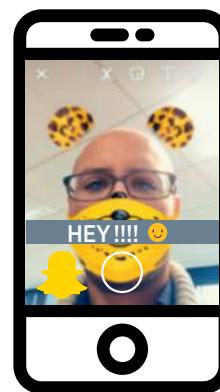
**EN FACE, DE L'AUTRE CÔTÉ DE ZEPHYR COURT**, le café Danny's est un repaire des employés de Snapchat. Après le boulot, vers 19 heures, ils viennent y engloutir à la chaîne des bières et des margaritas. Ils sont propres et surtout très jeunes, même pour un lieu comme Venice où cultiver sa jouvence est un art consommé. Vann est un développeur de 24 ans. Aime-t-il son job ? «Le meilleur de tous», répond-il avec entrain, bien qu'il sorte à peine de l'université. Pour essayer d'en savoir plus, je recrute Johanna, une jeune Suédoise en visite touristique à Los Angeles. Elle accepte volontiers de m'aider. Vann nous invite à finir la soirée chez lui, où il nous abreuve encore de bières et de margaritas. Malheureusement, il n'a pas envie de parler boulot. Peut-être parce qu'il trouve Johanna trop cool. D'ailleurs, elle aussi le trouve vraiment cool. Au moment de me dire au revoir, il me lance plusieurs fois «thanks», peut-être pour exprimer sa gratitude de lui avoir fait connaître la touriste suédoise. Je retourne seul en taxi à mon hôtel, dans la grisaille du petit matin, sans avoir réussi à percer les secrets du fonctionnement de Snap Inc.

Mark Zuckerberg aussi, au début, s'est cassé les dents. Dès 2014, il a voulu mettre Snapchat à genoux en lançant Facebook Slingshot, une appli qui imitait sans vergogne toutes les trouvailles de Spiegel. Ce fut une débâcle. Les utilisateurs ont boudé le produit, qui a très vite disparu des stores d'Apple et de Google. Dépité, Zuckerberg démantela tout le département d'innovation Creative Labs, qui était censé être le cœur du développement de Facebook. Il ne renonça pas pour autant. Peu à peu, il a intégré à l'appli Instagram de plus en plus d'éléments supposés rendre Snapchat obsolète. Le fait qu'il s'inspire directement du concurrent ne gêne pas grand monde.

## Les principales fonctions de Snapchat

### 1.Les snaps

Des photos qui s'auto-détruisent après une à dix secondes.



### 2.Les lenses

Des filtres virtuels pour se déguiser ou déformer les visages.

### 3.Les stories

Des photos ou des vidéos qui durent 24 heures... et disparaissent.

### 4.Discover

Des actualités fournies par des médias, calibrées pour Snapchat.

Dans ce business, l'important est le succès, pas les bonnes manières. Instagram, qui puise à pleines mains dans le cash sans limite de Facebook, est une machine de guerre redoutable. Ces dernières semaines, Zuckerberg a aussi intégré à Messenger, une autre appli liée à Facebook, la fonction qui permet aux photos et vidéos de disparaître après vingt-quatre heures.

Evan Spiegel ne reste pas sans réagir. Il a racheté coup sur coup Cimagine, Vurb, Flite, Bitmoji. Cette dernière est un amuse-gueule, qui sert à se créer des emojis ludiques. Les trois autres sont intéressantes. Flite est une plate-forme pour que les marques développent leurs propres campagnes. Pourra-t-on bientôt le faire dans Snapchat ? Cimagine offre des solutions de réalité virtuelle. Le morceau de choix est Vurb, acheté 110 millions de dollars et qui vise à rendre les autres applis inutiles : moteur de recherche, cartes, réservations, météo, tout doit être fait sans quitter l'appli. On voit ainsi se dessiner la stratégie : rendre Snapchat omniprésente, incontournable pour ses utilisateurs comme pour les marques. L'entreprise américaine Popsugar cherche à développer un système permettant d'acheter immédiatement tout produit découvert sur Snapchat, au moyen d'un code mixant emojis et lettres. De quoi propulser l'œuvre du prince Spiegel dans une autre dimension.

## L'HIVER, LE SOIR TOMBE TÔT SUR VENICE BEACH.

Entre les bandes de papier occultant, les fenêtres des bureaux de Snap Inc. laissent passer quelques rayons de lumière. Une diseuse de bonne aventure en imperméable interpelle le chaland. «Tuesday Special, je lis dans les deux mains pour le prix d'une», clamait-elle. Elle ne se souvient pas qu'elle offrait la même chose la veille. Son échoppe étroite qui jouxte la gargote de Best Pizza in Venice semble paisible. Qui sait ? Au prix de quelques pièces, elle pourrait vraiment révéler ce que l'avenir réserve à celui qui osa humilier Mark Zuckerberg. ☺

# OFFRE CAPITAL PLUS : l'économie en profondeur !



## CAPITAL - 12 N°S PAR AN

→ Chaque mois avec Capital : une grande **richesse de reportages**, de **décryptages**, d'**enquêtes**, de **portraits** de leaders, de **conseils et dossiers pratiques** pour investir et mieux consommer.

## HORS-SÉRIES - 6 N°S PAR AN

→ Capital hors-séries vous propose un **dossier thématique complet** sur un secteur d'activité ou sur les **meilleures façons de gérer votre patrimoine**.

## LES AVANTAGES DE L'OPTION LIBERTÉ



### GRATUIT

**Vous bénéficiez d'un paiement fractionné sans frais supplémentaires.**



### SIMPLE ET RAPIDE

**Il suffit de renvoyer le mandat sepa** qui vous sera envoyé après réception de votre bon d'abonnement.



### SOUPLE

**Vous n'avancez pas d'argent** et vous réglez votre abonnement tout en douceur.



### SANS ENGAGEMENT

**Vous êtes libre** d'interrompre ou de résilier votre abonnement à tout moment par simple appel ou lettre.

**AVANTAGEUX | Plus économique que si vous réglez au comptant**

L'abonnement, c'est aussi sur [www.prismashop.capital.fr](http://www.prismashop.capital.fr)

## BON D'ABONNEMENT À Capital

### → CAPITAL PLUS

Je choisis l'**OPTION LIBERTÉ** : **5€** par mois en prélèvement automatique (12 n° + 6 hors-séries par an).  
Je recevrai l'autorisation de prélèvement à remplir par courrier. Je bénéficie ainsi d'un tarif plus avantageux, et je règle mon abonnement tout en douceur grâce au prélèvement automatique.

MEILLEURE OFFRE

Je choisis l'**OPTION COMPTANT** : **68€**

#### ① Je renseigne mes coordonnées : (obligatoire)

Mme  M.

Nom \_\_\_\_\_

Prénom \_\_\_\_\_

Adresse \_\_\_\_\_

Code Postal \_\_\_\_\_ Ville \_\_\_\_\_

Merci de m'informer de la date de début et de la date de fin de mon abonnement :

Tél. : \_\_\_\_\_

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

#### ② Je choisis mon mode de règlement :

Chèque bancaire à l'ordre de Capital

Carte bancaire (Visa ou Mastercard)



Date d'expiration : **M M A A**

Cryptogramme :

Date et signature obligatoires :

Je souhaite recevoir une facture

Je souhaite être informé(e) des offres commerciales du groupe Prisma Media.

Je souhaite être informé(e) des offres commerciales des partenaires du groupe Prisma Media.





# Chic ! Le sans-gêne va enfin rapporter

Lassé des bén-i-oui-oui, le MIT vient de créer un prix pour encourager la désobéissance. 250 000 dollars sont en jeu.

**V**ous avez remarqué ? La liste des choses qu'on n'a plus le droit de faire s'allonge de jour en jour. Jeter ses mégots par terre, mettre des fleurs à son balcon (le pot pourrait tomber), offrir des roses à une collègue, gagner beaucoup d'argent, manger gras, soutenir François Hollande, téléphoner au volant, acheter des fraises en décembre, pistonner ses enfants, rouler dans une vieille voiture, et désormais, donc, continuer de dire «ceux» à la place de «celles et ceux». A leur décharge, les lave-plus-blanc qui nous imposent ces contraintes idiotes ne le font pas pour nous embêter, comme en son temps le grand Torquemada, mais pour nous faire du bien. Ils sont en effet persuadés que la Terre tournerait mieux si tout le monde respectait leurs interdits.

Eh bien, nous pouvons affirmer aujourd'hui sans nous tromper qu'ils se trompent. Jusqu'à présent, avouons-le, nous n'avions pas osé le faire car nous nous sentions un peu seuls sur le coup. Mais au début du mois de mars, nous avons reçu un soutien de poids, en la personne du MIT. Figurez-vous que les experts de cette illustrissime université du Massachusetts ont fait une découverte majeure : contrairement à ce que l'on nous serine depuis toujours, ce ne sont pas les fayots du premier rang qui font progresser l'humanité, mais les désobéissants du fond de la classe. «Questionner l'autorité et penser par soi-même est l'une des composantes essentielles de la science, des droits civils et de la société», résume Joi Ito, le directeur du Media Lab du MIT. Histoire de marquer le coup, son célèbre institut a décidé de remettre un prix de 250 000 dollars à celui (à celle ou celui, pardon)

qui aura le plus fait avancer les choses en piétinant les règlements. Les candidats ont jusqu'au 1<sup>er</sup> mai prochain pour remettre leur dossier.

Autant dire qu'il ne va pas falloir traîner. François Fillon, qui a pris un peu ses aises dernièrement avec les règles de la République, a déjà son dossier tout prêt. Les milliers de gros mal élevés qui garent sans vergogne leur 4x4 sur les places «handicapé» et mettent la main au panier de leur concierge tous les matins sont, eux aussi, bien partis. Mais rien n'est encore joué. Pour notre part, nous avons décidé de commencer notre campagne de désobéissance civique en rotant au Coca sur la figure des passants et en laissant délibérément couler la sauce gluante de nos Big Mac sur les sièges du métro. A notre avis, les Américains devraient se montrer sensibles à ces nouveaux gestes citoyens. **G**



Pour jeter le frigo, il vaudra mieux s'arrêter quand même, ça pourrait rayer la carrosserie.

RÉDACTION 13, rue Henri-Barbusse, 92624 Gennevilliers Cedex.  
Tél. : 01 73 05 48 53. Fax : 01 47 92 65 90.

Pour joindre vos correspondants, composez le 01 73 05 puis les quatre chiffres entre parenthèses après chaque nom. E-mail : composez la première lettre du prénom, puis le nom suivi de @prismamedia.com.

RÉDACTEUR EN CHEF  
François Gentil (4861)

RÉDACTEURS EN CHEF ADJOINTS  
Christophe David (4814),

Philippe Eliakim (4879), Lomig Guillot (hors-séries, 4898),

Gilles Tanguy (Capital.fr, 4892).

DIRECTEUR ARTISTIQUE  
Frank Serac (4993)

RÉDACTEURS

Affaires : Jean Botella (chef d'enquête, 4824), Benoît Berthelot (4912), Sophie Lécluse (4831), François Miguet (4859). Dossier international : Patrick Chabert (chef de service, 4891), Eric Watteez (chef d'enquête, 4897). Macro-économie : Sandrine Trouvelot (chef d'enquête, 4877), Philippe Robert (4833). Management, carrières et salaires : Bruno Declairieux (chef de service, 4880).

Argent et placements : Julien Bouyssoff (chef de service, 4887), Sylvain Deshayes (chef d'enquête, 4839), Marie-Dominique Dubois (4886). Guide : Claire Bader (chef de service, 4927). Documentation : Véronique Mottot (chef de rubrique, 4900), Audrey Mériochoat (4902).

MAQUETTE

Julie Dupont-Fauville (directrice artistique adjointe, 4872), Nicolas Pottier (chef de studio, 4926), Thibaut Deschamps (4795), Guy Verny (infographie, 4871), Patrick Bordet (chef de studio hors-séries, 4874).

SECRÉTARIAT DE RÉDACTION

Fabien Moronais (premier secrétaire de rédaction, 4867), Ingrid Marinot (4826), Serge Bourguignon (réviseur, 4862).

PHOTO

Sylvie Fraisse (chef de rubrique, 4869), Nathalie François (chef de rubrique, 5706), Yasmina Khellal (chef de rubrique, 4908).

SECRÉTARIAT

Beatrice Boston (4801), Douma Hadri (4853).

COMPTABILITÉ

Franck Lemire (4536)

FABRICATION

Jean-Bernard Domin (4950), Eric Zuddas (4951).

CAPITAL.FR - Directeur des partenariats

Eddy Murano (4893)

PUBLICITÉ

13, rue Henri-Barbusse, 92624 Gennevilliers Cedex.

Tél. : 01 73 05 45 45. Fax : 01 47 92 67 25.

Directeur exécutif Prisma Media Solutions : Philipp Schmidt (5188). Directrice exécutive adjointe : Anouk Kool (4949).

Directeur délégué PMS Premium : Thierry Dauré (6449). Brand Solution Director : Camille Habra (6453). Account Director :

Nicolas Serot-Almeras (6457). Senior Account Managers :

Frédérique Ancea (6406), Charles Rateau (4551). Luxe et Automobile Brand Solution Director : Dominique Bellanger (4528). Trading managers : Alice Antunes (4659), Katell Bideau (6562). Planning Manager : Sandra Missee (6479). Assistante commerciale : Catherine Pintus (6461).

MARKETING ET DIFFUSION

Directrice des études éditoriales : Isabelle Demally (5338).

Dir. marketing Client : Laurent Grolée (6025).

Dir. commercialisation réseau : Serge Hayek (6471).

Dir. des ventes : Bruno Recurt (5676).

DIRECTEUR DE LA PUBLICATION : Rolf Heinz

DIRECTRICE EXÉCUTIVE PÔLE PREMIUM :

Gwendoline Michaud

DIRECTRICE MARKETING ET BUSINESS DEVELOPMENT :

Dorothée Fluckiger (6876)

CHEF DE MARQUE : Julie Baron (4865).

Impression : Mohn Mediengruppe GmbH, Carl Bertelsmann Str. 161 M, 33311 Gütersloh - Allemagne.

© Prisma Media 2017. Dépôt légal : mars 2017.

Diffusion Pressalis. Date de création : septembre 1991.

Commission paritaire : 0319 D 84390.

PROVENANCE DU PAPIER : Finlande

TAUX DE FIBRES RECYCLES : 0 %

EUTROPHISATION : Pot 0,006 g/Io de papier

ABONNEMENTS

Capital-Service Abonnements et anciens numéros,

62066 Arras Cedex 9.

0 811 23 22 21 Service 0,06 € / min + prix appel

Site : www.prismaShop.capital.fr Tarifs étranger et DOM-TOM : nous consulter. Tarif France : 1 an - 12 numéros : 53 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

Société en nom collectif au capital de 3000000 € ayant pour gérants Gruner + Jahr Communication GmbH. Ses trois principaux associés sont Média Communication SAS, Gruner und Jahr Communication GmbH et France Constance - Verlag GmbH & Co KG.

La rédaction n'est pas responsable de la perte ou de la détérioration des textes ou photos qui lui sont adressés pour appréciation. La reproduction, même partielle, de tout matériel publié dans le magazine est interdite.

ACPM  
OJD



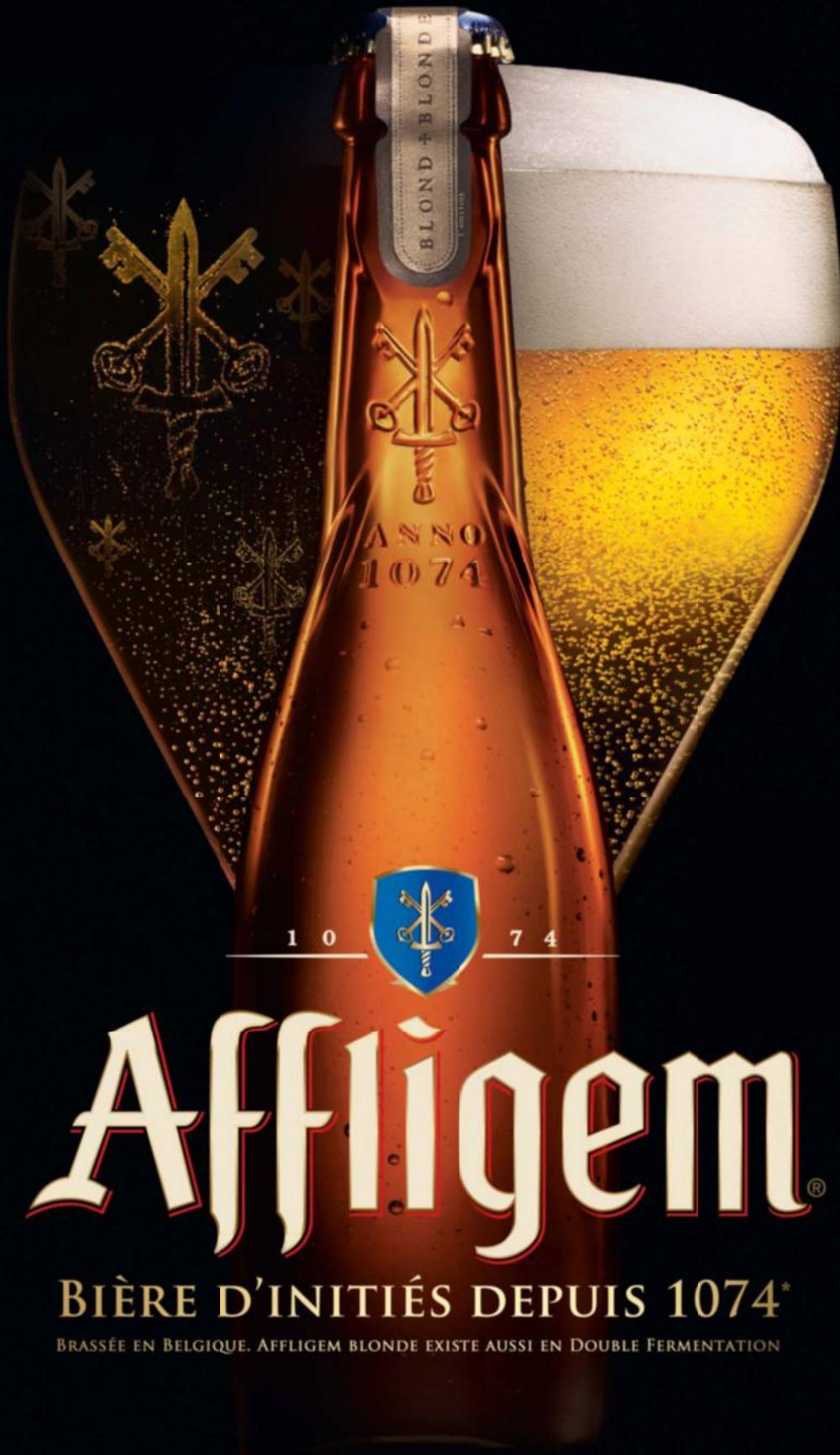
# Et si la construction s'adaptait aux nouveaux rythmes de vie



Depuis 45 ans, Cougnaud développe un procédé constructif plus intelligent, plus rapide, plus responsable, adapté aux nouveaux enjeux de la vie en mouvement. Cougnaud s'organise en 3 branches d'activités pour répondre efficacement à tous vos besoins d'espaces de vie ou de travail :

**Cougnaud Construction**, leader français de la construction modulaire industrialisée, **Cougnaud Services**, acteur de référence de la location opérationnelle, court, moyen et long terme et **Citeden**, spécialiste de la construction industrialisée adaptée à l'habitat.

À découvrir sur [cougnaud.com](http://cougnaud.com)



# Affligem®

BIÈRE D'INITIÉS DEPUIS 1074\*

BRASSÉE EN BELGIQUE. AFFLIGEM BLONDE EXISTE AUSSI EN DOUBLE FERMENTATION

\*Depuis 1000 ans, la recette de la bière Affligem est transmise par les moines de l'Abbaye à nos maîtres brasseurs, gage de sa haute qualité.

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